
CHAPITRE QUATRE

Suivi des recommandations du Rapport annuel 1998

4.00

Depuis 1993, nous recommandons les mesures correctives que les ministères et les organismes devraient prendre et, deux ans après la publication de ces recommandations dans notre rapport, nous en assurons le suivi. Le présent chapitre rappelle le contexte des vérifications visées par le chapitre sur l'optimisation des ressources de notre *rapport annuel 1998* et fait le point sur les suites données aux recommandations. Nous constatons avec plaisir que, dans de nombreux cas, nos recommandations ont été mises en œuvre intégralement ou du moins dans une large mesure. Toutefois, dans plusieurs cas, les progrès ont été lents ou se poursuivent. Lorsqu'il n'a pas été donné suite aux recommandations ou lorsque leur mise en œuvre se poursuit, une brève description de l'état des mesures prises par les ministères est fournie.

Ministère des Services sociaux et communautaires : Projet de remaniement des activités/ Processus d'achat commun — 3.01

CONTEXTE

En 1995-1996, le ministère des Services sociaux et communautaires mettait en place le Projet de remaniement des activités afin de développer de nouveaux procédés administratifs et de nouvelles technologies qui soutiendraient le remplacement du Programme de prestations familiales et du Programme d'Assistance générale en bien-être social par le Programme Ontario au travail et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées. Le Projet de remaniement des activités doit fournir des technologies pour la prestation à un seul niveau des nouvelles initiatives en matière d'aide sociale et d'emploi et, ce faisant, remplacer les systèmes informatiques provisoires Aide technologique au maintien du revenu (ATMR) et le système d'information du programme Ontario au travail, de même que les systèmes informatiques périmés, le système global de maintien du revenu et le

réseau d'information sur l'aide municipale (Municipal Assistance Information Network (MAIN)).

Dans le cadre de ce projet, le ministère a conclu un accord de processus d'achat commun (PAC) avec Andersen Consulting, le 27 janvier 1997, pour l'élaboration et la mise en œuvre des procédés administratifs et des technologies inhérents au nouveau système d'aide sociale devant être mis en place par le biais du Projet de remaniement des activités. La durée de l'entente était de quatre ans, avec possibilité de prolongation d'un an sous réserve de l'accord des deux parties, la décision à cet égard devant être prise à la fin de la deuxième année de l'entente.

Notre vérification de 1998 visait à évaluer si le ministère avait :

- clairement déterminé la pertinence du processus d'achat commun pour son Projet de remaniement des activités et suivi un processus de sélection par voie de concours raisonnable et juste pour confier le mandat à Andersen Consulting;
- tenu compte des principes d'économie et d'efficacité dans les dispositions convenues du contrat et dans l'administration des travaux effectués jusqu'à la fin de notre travail de vérification sur place en février 1998.

Nous en sommes venus à la conclusion que le ministère n'avait pas clairement déterminé la pertinence du processus d'achat commun pour le Projet de remaniement des activités. Nous avons également constaté que même s'il avait suivi les principes du PAC pour sélectionner Andersen Consulting en tant que fournisseur, il ne pouvait pas prouver qu'il avait choisi la soumission la plus rentable ou que la soumission acceptée donnerait lieu à l'optimisation des ressources.

Nous en sommes également venus à la conclusion que le ministère n'avait pas tenu compte des principes d'économie et d'efficacité dans les dispositions convenues du contrat ou dans l'administration des travaux effectués jusqu'à la fin de notre travail de vérification sur place en février 1998.

À la suite de nos observations, nous avons fait des recommandations visant à aider le ministère à évaluer la pertinence de tout accord futur de processus d'achat commun et à apporter des améliorations à l'administration de l'accord actuel de PAC avec Andersen Consulting.

À la suite de notre rapport de 1998, et en partie en raison de ses propres préoccupations concernant le Projet de remaniement des activités, le ministère a retenu les services d'une société d'experts-conseils pour évaluer d'autres manières de procéder pour les étapes restantes du Projet de remaniement des activités. Il a déterminé deux options à évaluer :

- option un : poursuivre les travaux avec le fournisseur PAC actuel en vertu d'un accord modifié;
- option deux : mettre fin à l'accord actuel et adopter un processus ouvert en matière de passation de marchés pour trouver un fournisseur de services compétent qui effectuerait le reste des travaux moyennant une entente de «prix forfaitaire – paiement à l'acte».

La société d'experts-conseils a recommandé au ministère de choisir l'option un et de mener des discussions limitées dans le temps avec Andersen Consulting afin d'en arriver à une entente mutuellement satisfaisante concernant l'exécution des travaux restants.

À cet égard, nous signalons également que le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences en décembre 1999 sur le rapport présenté sur l'accord avec Andersen Consulting dans le Rapport annuel de 1998 du vérificateur provincial et sur un rapport de suivi provisoire émis à ce moment-là. À la suite de ces audiences, le comité a adopté une motion qui recommandait entre autres :

- que le plafond de 180 millions de dollars ne soit pas majoré et que les dépenses exclues du plafond soient réduites au minimum;
- que le ministère mette au point un système d'analyse comparative vérifiable pour s'assurer que des initiatives qu'il avait entreprises avant le Projet de remaniement des activités ne soient pas attribuées à tort à Andersen Consulting;
- que les taux de facturation d'Andersen Consulting soient réduits;
- qu'aucun autre paiement ne soit effectué à Andersen Consulting jusqu'à ce que l'objectif principal de mise en place d'une nouvelle technologie soit atteint et que les avantages globaux soient supérieurs aux coûts.

Le 19 avril 2000, le ministère et Andersen Consulting signaient un accord de modification à l'accord général initial concernant le Projet de remaniement des activités. Les modifications apportées par cet accord, en ce qui concerne chacune de nos recommandations, sont expliquées en détail ci-dessous.

Nous signalons également qu'au 31 mars 2000, le groupe des coûts du projet s'élevait à 146,7 millions de dollars (117,4 millions de dollars pour Andersen Consulting et 29,3 millions de dollars pour le ministère) et le groupe des avantages à 116,2 millions de dollars. Le groupe des coûts dépassait donc le groupe des avantages de 30,5 millions de dollars et les paiements à Andersen Consulting s'élevaient à 95,6 millions de dollars.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère n'a conclu aucun autre accord de processus d'achat commun à ce jour et n'a par conséquent pas eu l'occasion d'adopter nos recommandations concernant tout accord futur de PAC. Ces recommandations portaient sur :

- le choix de processus d'achat commun;
- le processus de sélection par voie de concours;
- les paiements maximaux en vertu d'un contrat;
- le groupe des coûts – les frais d'intérêt.

Le ministère a pris des mesures relativement à bon nombre de nos autres recommandations par le biais du processus de renégociation de l'accord actuel avec Andersen Consulting, comme il est expliqué plus loin. Cependant, malgré l'engagement du ministère à mettre en œuvre ces recommandations, comme il était indiqué dans notre rapport de 1998, il en a souvent été empêché par les modalités de l'accord initial ainsi que par la possibilité d'Andersen Consulting et du ministère de négocier et d'accepter ou non des modifications à cet accord.

Le ministère a en grande partie adopté nos recommandations concernant :

- le groupe des coûts – les frais remboursables;
- l'acquisition d'autres services d'experts-conseils;
- un conseil de la qualité (le conseil est dissous).

L'état actuel des autres recommandations portant sur l'accord entre le ministère et Andersen Consulting est présenté ci-dessous.

COÛTS EXCLUS

Recommandation

Afin d'évaluer et de contrôler plus efficacement les paiements globaux du ministère pour de futurs projets de processus d'achat commun, le ministère doit réduire au minimum le nombre d'éléments exclus des montants maximaux de paiement. Lorsque des éléments sont exclus des montants maximaux de paiement, les éléments ainsi que les circonstances dans lesquelles leurs coûts devraient être assumés doivent être clairement définis et évalués.

État actuel

Même si l'accord révisé n'a pas modifié le plafond des honoraires de 180 millions de dollars payables à Andersen Consulting, il a élargi les circonstances dans lesquelles des paiements peuvent être effectués en sus du plafond des honoraires. En plus des coûts initiaux à exclusion du plafond des honoraires, comme il était indiqué dans notre rapport de 1998, l'accord révisé prévoit que les coûts supplémentaires ci-dessous doivent être exclus du plafond des honoraires :

- Coûts non envisagés : ces coûts comprennent des travaux demandés par le ministère qui ne sont pas inclus dans la portée du projet, selon la définition donnée dans le modèle de prestation des services (avant-projet détaillé) approuvé en décembre 1998. Ces travaux doivent être facturés aux taux d'Andersen Consulting, tels que renégociés dans l'accord de modification.
- Frais de retard : entre le 1^{er} janvier 2000 et la fin du projet pilote de modèle de prestation de services, les frais de retard seront facturés à un compte de retard au taux de 75 000 \$ pour chaque jour de travail supplémentaire qu'Andersen Consulting doit consacrer au projet afin de terminer les tâches indiquées dans le chemin critique en raison d'un retard causé par le ministère. Pour chacun de ces jours de travail supplémentaires après la fin du projet pilote, les frais sont de 37 500 \$.

Cependant, ces frais ne devront être payés que si les coûts globaux d'Andersen Consulting dépassent le plafond des honoraires en raison de ces retards et ne doivent en aucun cas dépasser 10 millions de dollars. En outre, Andersen Consulting n'aura droit à aucuns frais de retard si le projet est terminé à l'expiration de l'accord de modification, soit le 26 janvier 2002.

- Tâches du ministère confiées à Andersen Consulting : afin d'éviter un retard par rapport au calendrier des travaux, le ministère peut confier à Andersen Consulting des tâches qui relèveraient de lui. Ces travaux devront être facturés aux taux renégociés d'Andersen Consulting.

Le tableau qui suit présente un résumé des coûts actuels estimatifs pour chacun des éléments exclus du plafond des honoraires de l'accord ainsi que les coûts approuvés et engagés jusqu'au 31 mars 2000.

Résumé des coûts engagés et prévus au 31 mars 2000 pour les éléments non inclus dans le plafond des honoraires du contrat

Coûts dépassant le plafond des honoraires du contrat	Coûts facturés au 31 mars 2000	Total des coûts estimatifs
Aide à la production, service de support technique, mise à jour des applications	1,3 million \$	23 millions \$
Matériel et logiciels achetés réalisés par des sociétés indépendantes	0 \$	n.d.
Coûts non envisagés	275 000 \$	5,7 millions \$*
Frais de retard	0 \$	n.d.
Tâches du ministère confiées à Andersen Consulting	0 \$	n.d.

n.d. = non encore déterminables par le Projet de remaniement des activités

** jusqu'à 20 millions de dollars demandés et approuvés par le Secrétariat du Conseil de gestion pour le projet*

Source : Données du ministère des Services sociaux et communautaires

GROUPE DE COÛTS

RÉPARTITION DES AVANTAGES – TAUX FACTURABLES

Recommandation

Les accords futurs de processus d'achat commun devraient garantir que les économies du projet sont réparties équitablement, selon la contribution relative du ministère et des experts-conseils, ce qui ne correspondra pas nécessairement aux niveaux de salaire relatifs du personnel du ministère ni au tarif de consultation des experts-conseils.

État actuel

À la suite du processus de renégociation, le tarif facturé au projet pour le temps du personnel d'Andersen Consulting a été réduit à compter du 1^{er} janvier 2000 et fixé pour le reste de la durée de l'accord. La modification du tarif est une amélioration notable par rapport à l'accord précédent permettant à Andersen Consulting de facturer des honoraires au tarif de consultation courant publié, qui pouvait être majoré unilatéralement par Andersen Consulting de temps à autre. Cependant, le tarif réduit qui est maintenant facturé est encore nettement supérieur au tarif facturé lorsque le personnel du ministère effectue des travaux comparables.

Le tableau qui suit compare le tarif proposé par Andersen Consulting en réponse à la demande de propositions de 1995, le tarif facturé au moment de notre vérification en

4.00

décembre 1997 et le tarif actuel renégocié pour le temps du personnel d'Andersen Consulting et du ministère.

Comparaison des tarifs proposés par Andersen Consulting en 1995 avec les tarifs réels au 31 décembre 1997 et au 1^{er} janvier 2000, et les tarifs du ministère au 1^{er} janvier 2000

	Tarifs horaires proposés en 1995 par Andersen Consulting (\$)	Tarifs horaires facturés par Andersen Consulting au 31 décembre 1997 (\$)	Tarifs horaires facturés par Andersen Consulting au 1^{er} janvier 2000 (\$)	Tarifs horaires du ministère au 1^{er} janvier 2000 (\$)
Associé/associé adjoint/ s.-m.a./directeur de projet	300-400	530-575	400	75-315
Directeur	200-300	335-472	330	50-180
Conseiller	150-250	230-325	280	45-105
Analyste	70-140	105-250	115	35-40

Source : Données du ministère des Services sociaux et communautaires

Étant donné les écarts considérables qui demeurent entre les tarifs des consultations du personnel d'Andersen Consulting et ceux du personnel du ministère, nous nous inquiétons toujours du fait qu'en vertu de l'accord renégocié, Andersen Consulting reçoit encore une part disproportionnée du groupe des avantages par rapport à son travail.

COÛTS NON INCLUS PAR LE MINISTÈRE

Recommandation

Afin de s'assurer que les avantages du Projet de remaniement des activités du ministère sont équitablement répartis, le ministère doit inclure tous ses coûts liés à ce projet dans le groupe de coûts du projet.

État actuel

En réponse aux observations et recommandations de notre vérification de 1998, le ministère a ajouté environ 180 000 \$ de coûts associés à des modifications des systèmes de Gestion des changements qui étaient auparavant exclus du groupe de coûts.

Cependant, les coûts du personnel du ministère que nous avons désignés en 1998 aux fins d'examen manuels des dossiers effectués en vertu de la demande de tâche de Gestion des changements n'ont pas été ajoutés au groupe de coûts, bien que les avantages connexes aient été inclus dans le groupe des avantages. De même, nous avons constaté que les coûts du personnel du ministère pour la mise en œuvre de la nouvelle demande de tâche de Processus de vérification uniformisé n'étaient pas non plus ajoutés au groupe de coûts, bien que ces avantages aient été ajoutés au groupe des avantages.

Nous avons également constaté qu'en mars 2000, un examen du ministère identifiait environ 45 autres membres du personnel du ministère qui avaient potentiellement contribué au Projet de remaniement des activités mais dont le temps n'était pas inclus dans le groupe des coûts. Bien qu'on leur ait demandé de déclarer les heures consacrées au projet afin qu'elles soient incluses dans le groupe de coûts, leurs coûts n'avaient toujours pas été ajoutés en juillet 2000. Nous croyons comprendre que le ministère a par la suite ajouté les heures de 31 membres du personnel au groupe de coûts.

Nous sommes toujours d'avis que la contribution du ministère au groupe de coûts demeure sous-estimée, ce qui fait que moins d'avantages sont attribués au ministère, et aux contribuables, que ce ne devrait être le cas jusqu'à ce que le plafond de paiement de 180 millions de dollars soit atteint.

4.00

GROUPE DES AVANTAGES

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que si des travaux supplémentaires sont intégrés au projet actuel de processus d'achat commun ou à des projets futurs, les avantages de ces travaux par rapport à ceux d'autres solutions sont clairement déterminés.

État actuel

Depuis notre vérification initiale de 1998, le ministère a approuvé des demandes de tâche pour trois autres Nouvelles initiatives – Tables d'impôt, Processus de vérification uniformisé et Évaluation de l'invalidité. Au 31 mars 2000, les avantages se sont concrétisés pour chacun des projets et les coûts connexes encourus sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Total des avantages et coûts des demandes de tâche au 31 mars 2000

Demandes de tâche	Avantages (en milliers de \$)	Coûts d'Andersen Consulting (en milliers de \$)	Coûts du ministère (en milliers de \$)
Demandes de tâche de Nouvelles initiatives			
Gestion des changements	30 569	1 656	265
Tables d'impôt	12 564	948	581
Processus de vérification uniformisé	67 121	14 888	4 064
Évaluation de l'invalidité	5 930	1 343	190
Total	116 184	18 835	5 100
Toutes les autres demandes de tâche	0	98 600	24 200
Total de toutes les demandes de tâche	116 184	117 435	29 300
Avantage payé au 31 mars 2000		95 611	20 219

Source : Données du ministère des Services sociaux et communautaires

Les services de vérification interne du ministère ont effectué un examen du projet de processus de vérification consolidé et découvert que, contrairement à notre recommandation de 1998, le ministère n'avait pas déterminé ni évalué d'autres méthodes possibles d'effectuer ce travail. Il avait plutôt pris la décision d'effectuer le travail en vertu de l'accord.

Étant donné le lien disproportionné entre les avantages concrétisés et payés à Andersen Consulting et les coûts engagés, nous demeurons d'avis qu'il aurait fallu déterminer et évaluer d'autres méthodes possibles d'effectuer le travail. En outre, nous mettons en doute le bien-fondé du versement à Andersen Consulting de plus de 95 millions de dollars au 31 mars 2000 étant donné que le projet était considérablement en retard par rapport au calendrier initial. Nous constatons également que l'accord n'exigeait pas, à moins d'entente à l'effet de contraire, que des paiements soient effectués avant que le total des avantages dépasse le total des coûts, ce qui n'était pas le cas à cette date. Étant donné que le ministère avait accepté de faire ces paiements, il n'était pas en mesure de modifier les dispositions de paiement comme le recommandait le Comité permanent des comptes publics.

ÉVALUATION DES AVANTAGES

Recommandation

Afin de s'assurer que les paramètres des demandes de tâche justifient assez bien de la contribution relative d'économies par chaque partenaire du Projet de remaniement des activités, le ministère doit veiller à ce que :

- *les sommes incluses dans le groupe des avantages soient déterminées avec précision;*
- *les économies financières attribuables au fait que le personnel du ministère respecte des politiques et procédés établis antérieurement ne soient pas incluses dans le groupe des avantages du projet.*

État actuel

Il est mis fin à des dossiers pour différentes raisons, notamment des changements dans les conditions économiques, dans les politiques et dans les pratiques administratives. En raison de ces effets multiples, le nombre de dossiers auxquels il est mis fin à la suite de changements dans les pratiques administratives, comme le Processus de vérification uniformisé (PVU), ne peut pas être déterminé avec une certitude absolue. L'effet progressif du projet PVU, par exemple, a plutôt été évalué et inclus dans le groupe des avantages d'après un modèle statistique conçu pour obtenir un degré de confiance de 99 pour 100 que les avantages n'étaient pas surestimés.

Nous sommes toujours inquiets du fait que les avantages ainsi déterminés auraient en grande partie pu et dû être réalisés si le personnel du ministère avait respecté les politiques et procédés existants pour déterminer l'admissibilité des bénéficiaires et adopté les recommandations faites dans des rapports précédents du vérificateur provincial au sujet des régimes d'aide sociale. Nous demeurons d'avis que ces avantages ne sont pas clairement imputables aux changements inhérents au projet PVU.

Nous comprenons cependant que l'intégration de cette initiative dans le Projet de remaniement des activités avait déjà été convenue par les deux parties et qu'en conséquence,

le ministère n'était pas en mesure d'exclure l'initiative et les avantages qui en découlent du projet de remaniement.

ÉTAT ACTUEL DU PROJET

Recommandation

Le ministère doit prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les travaux réalisés en vertu de l'accord conclu avec Andersen Consulting soutiennent la prestation du programme Ontario au travail et du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées avec les processus administratifs et les solutions technologiques révisés le plus tôt possible.

4.00

État actuel

La mise en place devait au départ être terminée en juin 1999. Le calendrier révisé en ce qui concerne le modèle de prestation des services est maintenant le suivant :

- étapes de conception, de création et d'essai : se termineront en janvier 2001
- projets pilotes : de février 2001 à avril 2001
- mise en place : de février 2001 à janvier 2002 (c.-à-d. que le projet aura un retard de deux ans et demi par rapport au plan initial)

Ministère des Services sociaux et communautaires : Programme Ontario au travail — 3.02

CONTEXTE

Le programme Ontario au travail, dont la création a été annoncée en juin 1996, vise à fournir de l'aide financière pendant la période où les participants deviennent financièrement indépendants et apprennent à apporter une contribution à leur collectivité en suivant la voie la plus courte vers un travail rémunéré.

Le programme Ontario au travail fournit de l'aide à l'emploi sous les trois formes suivantes :

- Aide à l'emploi : cet élément vise à aider les participants à devenir aptes au travail et à soutenir leur voie la plus courte vers un emploi rémunéré par le biais d'une aide à la recherche d'emploi ou de la participation à un programme d'éducation de base, ou à une formation professionnelle propre à un emploi.
- Participation communautaire : cet élément vise à permettre aux participants de contribuer à l'amélioration de leur collectivité tout en recevant de l'aide sociale, et d'acquérir une précieuse expérience de travail et des compétences liées à l'emploi, ainsi que d'accéder à des réseaux qui les aideront à s'intégrer dans la population active rémunérée.

-
- Placement : cet élément vise à placer les participants aptes au travail dans des emplois non subventionnés et compétitifs et il peut comprendre un soutien aux participants intéressés par le travail indépendant.

Au moment de notre vérification en mars 1998, la participation au programme Ontario au travail était obligatoire pour la plupart des prestataires de l'ancien programme d'aide sociale générale. Au cours de l'exercice 1997-1998, environ 251 000 prestataires recevaient de l'aide sociale générale, ce qui représentait un total de 1,76 milliard de dollars.

Le programme Ontario au travail est maintenant offert dans toute la province par l'entremise de 47 organismes de prestation municipaux (63 en 1998) représentant de grandes municipalités ou des groupements de petites municipalités. Les organismes de prestation rendent des comptes au ministère et relèvent de l'un des neuf bureaux de secteur du ministère. Pour faciliter la mise en œuvre du programme Ontario au travail, chaque organisme de prestation devait préparer un plan d'activités, pour les trois premières années du programme.

L'objectif de notre vérification de 1998 était de déterminer si les procédures administratives du programme Ontario au travail permettaient de s'assurer :

- que les paiements de transfert aux organismes de prestation municipaux étaient raisonnables et faisaient l'objet d'un contrôle satisfaisant;
- que les services fournis par les organismes de prestation municipaux étaient surveillés et évalués pour déterminer s'ils répondaient aux attentes du ministère.

Nous en sommes venus à la conclusion que les paiements de transfert approuvés pour les organismes de prestation municipaux faisaient l'objet d'un contrôle raisonnable, étant directement liés à la quantité de services à offrir. Nous avons également conclu que le ministère devait améliorer sa surveillance et son évaluation des services fournis par les organismes de prestation municipaux aux participants du programme Ontario au travail afin de déterminer s'ils répondent aux attentes du ministère. Par conséquent, nous avons recommandé certaines améliorations.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère a appliqué en grande partie nos recommandations qui portaient sur les éléments suivants :

- situation du programme Ontario au travail;
- inscription au programme et ententes de participation;
- surveillance du programme;
- évaluation de l'efficacité du programme.

En ce qui concerne notre autre recommandation, les mesures prises à ce jour sont les suivantes.

SYSTÈMES D'INFORMATION

Recommandation

Le ministère doit s'assurer que les systèmes d'information disponibles répondent convenablement aux besoins du programme Ontario au travail et des organismes de prestation municipaux.

État actuel

Le ministère nous a informé qu'il continuait d'apporter des améliorations au système provisoire actuel du programme Ontario au travail afin de tenir compte des modifications législatives prioritaires et de répondre aux besoins du programme et de ses organismes de prestation. Parmi les modifications apportées, on note l'ajout de nouveaux éléments de données qui accroissent la capacité de produire des rapports pour tenir compte des nouvelles initiatives du ministère ainsi que pour aider à faire un suivi du rendement et du financement du programme.

Le ministère procède actuellement à la mise en œuvre d'un accès à distance au système d'information du programme Ontario au travail à l'intention de certains employés du programme. Le ministère espère toujours remplacer le système d'information provisoire d'Ontario au travail par un nouveau système technologique de modèles de prestation de services, dont la mise en place devrait avoir lieu en 2002.

4.00

Ministère de l'Éducation et de la Formation :

Acquisition et gestion des écoles primaires et secondaires — 3.03

CONTEXTE

En 1998, les conseils scolaires administraient plus de 5 100 écoles, représentant une valeur de remplacement d'environ 26 milliards de dollars. En vertu du modèle de «financement axé sur les élèves» du ministère de l'Éducation et de la Formation, les conseils scolaires ont reçu plus de 1,5 milliard de dollars en subventions pour les installations destinées aux élèves pour l'exercice 1998-1999 (1,7 milliard pour l'exercice 1999-2000). Cette somme devait servir à payer les frais de nettoyage, d'entretien et de rénovation d'écoles ainsi que les frais de construction ou d'acquisition de nouvelles écoles.

Nous avons examiné en 1998 la question de savoir si des systèmes et procédés satisfaisants avaient été établis, au ministère et dans des conseils scolaires choisis, pour l'acquisition et la gestion des installations scolaires, notamment du point de vue de la conformité avec les règlements et politiques connexes, et la question de savoir si les systèmes d'information fournissaient un soutien approprié pour le contrôle de gestion, la prise de décisions et les rapports d'évaluation.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère avait réalisé des progrès importants dans l'application de nos recommandations, mais il avait besoin de plus de temps pour procéder aux mesures qu'il entend prendre pour donner suite à toutes nos recommandations.

Au début de l'an 2000, le ministère a, aux fins des subventions pour les installations destinées aux élèves, mis en oeuvre un cadre de responsabilisation qui exige que les conseils scolaires fassent annuellement rapport au ministère, aux conseillers scolaires et au public concernant : l'état de chaque école et de l'équipement de chacune; la nature et le coût de chaque projet de remplacement et de construction d'écoles; les frais de fonctionnement de chaque école; les résultats des enquêtes auprès d'utilisateurs relativement à la propreté et au confort dans chaque école; les prévisions d'effectifs à long terme du conseil scolaire et les projets du conseil pour répondre aux besoins en installations de ses élèves. On s'attend à ce que les conseils scolaires présentent d'ici le 31 décembre 2000 leurs rapports pour l'exercice se terminant le 31 août 2000.

En juin 2000, le ministère a terminé l'élaboration d'un système d'inventaire des installations scolaires (SIIS) qui contient des informations détaillées sur les biens meubles et immeubles de chaque conseil scolaire et qui finira par contenir des renseignements sur chaque école, soit des renseignements provenant du rapport annuel de chaque conseil scolaire. Le SIIS permet à un conseil scolaire de mettre à jour ses propres données électroniquement, ainsi que d'examiner les données d'autres conseils et de les comparer avec les siennes.

Ces mesures importantes assureront aux conseils scolaires et au ministère les renseignements dont ils ont besoin pour une gestion efficace des biens appartenant aux conseils scolaires. Le ministère entend maintenant affecter des ressources à la mise en oeuvre de nos autres recommandations, dont plusieurs exigeaient l'information que les conseils scolaires doivent dorénavant présenter en vertu du cadre de responsabilisation. Voici où en était l'application de chacune de nos recommandations au 31 juillet 2000.

UTILISATION DES INSTALLATIONS EXISTANTES

Recommandation

Afin de promouvoir l'utilisation efficace et économique des installations scolaires, le ministère doit :

- *établir des procédés permettant de vérifier la capacité actuelle des écoles;*
- *encourager et aider les conseils scolaires à évaluer la faisabilité de différentes méthodes pour accroître la capacité et améliorer l'utilisation des installations;*
- *fournir plus de directives aux conseils pour les aider à identifier les écoles excédentaires et à s'en débarrasser plus rapidement;*
- *exiger que les conseils justifient leurs décisions de bâtir de nouvelles écoles plutôt que d'acheter des écoles excédentaires disponibles à des conseils avoisinants.*

État actuel

En 1999, une équipe de fonctionnaires du ministère et de représentants des conseils scolaires a examiné et corrigé l'information sur les installations que les conseils scolaires avaient

4.00

présentée aux fins du SIIS et sur laquelle le ministère se fonde pour déterminer les droits à subvention. Un examen a été réeffectué au cours de la première moitié de l'an 2000 pour valider l'information qui avait été mise à jour. Maintenant que ces mesures ont été prises, le ministère entend choisir un échantillon d'écoles de la province pour vérifier l'exactitude de l'information du SIIS, mais il n'avait pas encore fixé de date cible pour la réalisation de ce projet.

Le ministère entend en outre utiliser l'information concernant les effectifs et la capacité des écoles pour déterminer quelles écoles ont des taux d'utilisation élevés et quelles pratiques permettent d'atteindre de tels taux et pour partager ces constatations avec tous les conseils scolaires.

Les taux d'utilisation des écoles seront surveillés par rapport aux projets à long terme en matière d'installations présentés par les conseils scolaires, et ce, pour déterminer comment les conseils prévoient de corriger les déséquilibres entre les effectifs et la capacité de leurs écoles. Le ministère continuera à orienter les conseils scolaires, sur demande, quant à l'information qu'ils doivent présenter sur les fermetures et cessions d'écoles, mais il n'établira pas d'autres exigences, à moins que l'existence de problèmes ressorte de son analyse continue des projets des écoles et des données en matière d'utilisation.

PLANIFICATION À LONG TERME EN VUE DE L'UTILISATION ÉCONOMIQUE DES INSTALLATIONS

Recommandation

Dans le but de s'assurer que les décisions concernant les installations destinées aux élèves représentent la meilleure valeur à long terme, le ministère doit coordonner des recherches sur :

- *le lien, le cas échéant, entre les taux d'utilisation des écoles et le rendement des élèves;*
- *les coûts de fonctionnement relatifs des salles de classe permanentes et des classes mobiles;*
- *les méthodes de préparation de prévisions d'effectifs fiables à long terme.*

État actuel

Une fois qu'il aura l'information sur l'état des écoles et les autres données relatives aux installations, le ministère entend examiner ces renseignements par rapport aux résultats des élèves aux tests de l'Office de la qualité et de la responsabilité en éducation et il entend déterminer s'il y a un lien entre les caractéristiques des installations et le rendement des élèves.

En vertu du cadre de responsabilisation, les conseils scolaires doivent fournir des renseignements sur les frais de fonctionnement de chaque école. Une fois qu'il aura reçu ces renseignements, le ministère entend commencer son étude concernant les frais de fonctionnement des salles de classe permanentes et des classes mobiles.

Le ministère a élaboré des ateliers par lesquels il partage de l'information avec les conseils scolaires sur ses méthodes de prévisions provinciales et sur ses prévisions d'effectifs au niveau des conseils scolaires. Le ministère était encore en train d'envisager des options

quant à savoir comment assurer la fiabilité des prévisions d'effectifs à long terme des conseils scolaires au niveau de chaque école.

PARTENARIATS VISANT L'AMÉNAGEMENT

Recommandation

Pour s'assurer que les conseils scolaires profitent des occasions de réduire les coûts grâce à des partenariats visant l'aménagement, le ministère doit :

- *exiger que les conseils résumant et communiquent leurs efforts visant à trouver des partenaires pour chaque aménagement d'une nouvelle école et, lorsque des aménagements indépendants ont lieu, qu'ils expliquent pourquoi il n'est pas possible de créer un partenariat;*
- *encourager d'autres ministères à inclure, dans leurs programmes de subventions, des conditions ou incitations exigeant que les bénéficiaires concluent des partenariats de collaboration ou visant l'aménagement avec des conseils scolaires lorsque cela est possible.*

État actuel

Comme il l'avait indiqué dans sa réponse en 1998, le ministère veut déterminer à quel point la formule de financement existante et les exigences actuelles en matière de présentation de rapports contribuent à encourager les conseils scolaires à conclure des partenariats pour fins d'aménagement, et ce, avant d'imposer des exigences supplémentaires quant aux rapports à présenter.

Le SIIS fournit maintenant au ministère de l'information sur les écoles qui ont été construites dans le cadre de partenariats. Lorsque les données sur les frais de fonctionnement des écoles auront également été introduites dans le SIIS, le ministère déterminera et examinera les économies de coûts en capital et de coûts de fonctionnement réalisées grâce au partage d'installations par rapport aux coûts d'installations non partagées. Le ministère communiquera ensuite ses constatations à tous les conseils scolaires.

MÉTHODE DU COÛT COMPLET SUR LE CYCLE DE VIE

Recommandation

Afin d'aider les conseils à mieux gérer les coûts des installations destinées aux élèves à long terme, le ministère doit :

- *les aider à évaluer des systèmes qui appuient l'adoption de la méthode du coût complet sur le cycle de vie pour prendre les décisions touchant les dépenses à affecter aux installations, et à partager entre eux leurs expériences de mise en oeuvre et d'entretien;*
- *coordonner la collecte et l'échange de données sur le rendement des matériaux et de l'équipement et orienter les conseils dans la préparation d'analyses de rentabilisation pour appuyer les décisions d'achat importantes.*

État actuel

Le premier aspect de cette recommandation était en voie de mise en oeuvre de concert avec notre recommandation relative à la surveillance des frais de fonctionnement et aux résultats, et dont l'application en était au stade décrit plus bas.

En ce qui a trait au deuxième aspect de cette recommandation, le ministère entend analyser l'information portant sur les frais de fonctionnement des écoles, sur l'état des immeubles et sur la satisfaction des utilisateurs et, avec le temps, déterminer quelles écoles obtiennent de bons résultats concernant l'état des immeubles et la satisfaction des utilisateurs à un coût à long terme moins élevé que les autres écoles. Le ministère cherchera à connaître les raisons de ce rendement supérieur et cherchera notamment à déterminer si cela est attribuable à l'utilisation d'équipements et de matériaux de construction particuliers. Le ministère organisera en outre des ateliers pour permettre aux responsables de la gestion des installations scolaires de partager de l'information sur leur expérience à l'égard de divers produits.

SURVEILLANCE DES FRAIS DE FONCTIONNEMENT ET RÉSULTATS

Recommandation

Pour s'assurer que les conseils acquièrent et mettent en oeuvre les systèmes d'information dont ils ont besoin pour gérer leurs installations et leurs coûts et pour communiquer les résultats, le ministère doit :

- *leur fournir des conseils relativement à l'information et à l'analyse nécessaires à la gestion efficace des installations et à la communication des résultats connexes;*
- *établir un mécanisme qui permettrait aux conseils ayant adopté des systèmes dans le but de répondre aux besoins d'information pour la gestion des installations de communiquer leurs expériences à d'autres conseils;*
- *examiner les options possibles afin de minimiser le coût de l'investissement considérable que doivent effectuer les conseils dans des systèmes d'information de gestion.*

État actuel

Le ministère a fait savoir qu'il mettra en oeuvre cette recommandation en collaboration avec le comité d'examen des questions liées aux installations destinées aux élèves. Ce comité, composé de trois représentants du ministère et de 14 représentants des conseils scolaires, continue à conseiller le ministère sur les questions liées aux installations destinées aux élèves et à aider à concevoir et à organiser des ateliers connexes à l'intention du personnel des conseils scolaires. Le comité a effectué une enquête au début de 2000 sur les expériences des conseils scolaires à l'égard de divers systèmes d'information de gestion d'actifs, dont certains étayaient la méthode du coût complet sur le cycle de vie.

Cette enquête a révélé que 38 pour 100 des conseils scolaires n'ont aucun système de gestion d'actifs et que seulement 6 pour 100 ont des systèmes spécialisés les aidant à gérer les sept fonctions cruciales déterminées par le comité. Vu les besoins importants à cet égard que l'enquête a révélés, le ministère était en train d'examiner des options pour minimaliser

le coût, pour les conseils scolaires, de mise en oeuvre de tels systèmes, y compris l'option relative aux achats en gros.

De concert avec le comité, le ministère entend également fournir aux conseils scolaires une orientation et une formation quant à savoir comment effectuer des analyses de rentabilisation et comment recueillir, analyser et communiquer l'information sur le rendement en matière de gestion d'installations. Le ministère a acquis un logiciel qui lui permettra de fournir aux conseils scolaires un accès électronique facile aux documents sur la formation et sur les ateliers, une fois ces documents achevés.

FRAIS D'ENTRETIEN

Recommandation

Pour s'assurer que les conseils scolaires ne continuent pas à reporter des services d'entretien nécessaires, le ministère doit :

- *exiger que les conseils effectuent périodiquement des évaluations objectives et fiables de chaque école et évaluent le coût des réparations nécessaires;*
- *exiger que les conseils incluent ces renseignements dans des rapports aux conseillers scolaires et au ministère;*
- *surveiller les niveaux de subvention pour aider les conseils à gérer leurs actifs prudemment à long terme.*

État actuel

En vertu du cadre de responsabilisation, les conseils scolaires doivent faire des évaluations et des rapports sur l'état de chacune de leurs écoles et communiquer les résultats des enquêtes relatives à la satisfaction des utilisateurs. Une fois qu'il aura obtenu cette information, le ministère entend l'utiliser pour établir un indice de l'état des écoles, et ce, pour chaque conseil scolaire. Le ministère surveillera les tendances se dégageant de cet indice pour déterminer si la gestion des installations de chaque conseil scolaire est efficace et si les subventions pour les installations destinées aux élèves sont suffisantes pour financer un programme d'entretien et de réparation efficace par rapport aux coûts.

DOCUMENTATION DES OBJECTIFS ET PROCÉDÉS

Recommandation

Pour aider les conseils scolaires à maintenir la continuité du service et à évaluer l'efficacité et l'économie des procédés d'exploitation, le ministère doit :

- *encourager les conseils scolaires à documenter leurs objectifs ainsi que les procédés à suivre pour les atteindre;*
- *appuyer les efforts d'échange d'idées et réaliser des projets pilotes de réduction des coûts ou d'amélioration des services.*

État actuel

Le ministère s'attend à ce que les conseils scolaires établissent des objectifs dont la réalisation puisse être surveillée à l'aide des évaluations sur l'état des écoles et des enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs.

En ce qui a trait à la prévention de la moisissure dans les classes mobiles, le ministère avait déterminé les meilleures pratiques à cet égard et avait communiqué cette information aux conseils scolaires. Il était en train d'examiner la question de savoir comment les approches utilisées pour faire face à ce problème et partager les leçons apprises pourraient être appliquées à d'autres questions de gestion d'installations.

LE CADRE DE RESPONSABILISATION

Recommandation

Pour s'assurer que l'information sur la gestion des installations produite par les conseils scolaires est fiable et pour aider les conseillers scolaires à s'acquitter de leurs responsabilités d'établissement de politiques, de surveillance du rendement et d'adoption de mesures correctives, le ministère doit :

- *établir des procédés permettant de faire vérifier par un tiers le calcul des subventions des conseils scolaires et l'information sur le rendement;*
- *fournir aux conseillers scolaires une documentation sur les meilleures pratiques et du matériel de formation sur la gestion concernant notamment leur rôle de surveillance des activités de gestion des installations.*

État actuel

Le ministère a pris des dispositions pour que des vérificateurs externes des conseils scolaires assurent la fiabilité de l'information sur les effectifs, soit un élément clé de la détermination des droits à subvention des conseils scolaires. Le ministère entend vérifier un échantillon de données sur le rendement et sur le fonctionnement par rapport à son test relatif à la fiabilité de l'information sur la capacité des écoles.

Après les élections municipales de novembre, le ministère entend fournir aux conseillers scolaires de la documentation sur les bonnes pratiques de gestion ainsi que du matériel de formation pour les aider à surveiller les activités de gestion des installations.

4.00

Ministère des Finances :

Programme de remboursement des droits de cession immobilière — 3.04

CONTEXTE

En vertu de la *Loi sur les droits de cession immobilière*, les acheteurs sont tenus de payer un impôt lors du transfert d'un titre de propriété en Ontario, fondé sur le prix payé par l'acheteur dont fait foi un affidavit. En général, l'impôt est payé lors de l'enregistrement de la cession immobilière à l'un des 55 bureaux d'enregistrement immobilier relevant du ministère de la Consommation et du Commerce en vertu des modalités d'un protocole d'entente conclu avec le ministère des Finances.

Le taux d'imposition s'étend entre 0,5 pour 100 pour un prix inférieur à 55 000 \$ et 1,5 pour 100 pour les montants supérieurs à 250 000 \$. Dans le cas des résidences unifamiliales, le taux d'imposition passe à 2 pour 100 pour les montants supérieurs à 400 000 \$. De plus, les droits de cession immobilière peuvent faire l'objet d'une renonciation ou d'un remboursement en tout ou en partie dans le cas des acheteurs d'une première maison qui répondent aux conditions prescrites.

Pour l'exercice 1997-1998, environ 345 000 transferts de titres de propriété ont été déclarés, ce qui a donné lieu à la perception d'une somme de 544 millions de dollars en droits de cession immobilière. Pour le même exercice, quelque 20 000 acheteurs ont eu droit à un remboursement ou à une exemption des droits de cession immobilière, ce qui représente des sommes de 2,8 millions de dollars et 21,3 millions de dollars respectivement.

Notre vérification visait à déterminer si le ministère avait instauré des politiques et des procédures satisfaisantes pour s'assurer que la perception, le remboursement ou l'exemption des droits de cession immobilière respectent les exigences prescrites.

Nous avons conclu que le ministère et les bureaux d'enregistrement immobilier avaient instauré des procédures satisfaisantes pour s'assurer que l'on percevait et versait au Trésor le montant approprié des droits de cession immobilière, et pour veiller à ce que le remboursement et l'exemption desdits droits reposent sur les prix et autres renseignements déclarés par les acheteurs.

Toutefois, il était nécessaire d'apporter des améliorations pour que les prix et autres renseignements déclarés soient raisonnables et que les contribuables, au bout du compte, déclarent et paient le montant approprié des droits de cession immobilière.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Nous avons été satisfaits de constater que le ministère procédait, ou avait déjà procédé, à la mise en oeuvre d'une grande partie de nos recommandations qui portaient sur les éléments suivants :

- évaluation des renseignements fournis — formation et matériel informatif;
- activités d'application de la loi — travail de vérification, recettes tirées de la vérification, pénalités et amendes, et oppositions et appels;
- débiteurs;
- remboursements et exemptions.

4.00

Ministère de la Santé : Programme de soins de longue durée – Services communautaires — 3.05

CONTEXTE

Le programme de soins de longue durée – Services communautaires offre de l'aide financière pour des services de ménage et services professionnels à domicile destinés à des personnes qui devraient autrement être admises dans des hôpitaux ou établissements de soins de longue durée ou y prolonger leur séjour. Il accorde également du financement à des organismes de service de soutien communautaire qui aident des personnes âgées fragiles et des personnes ayant des handicaps physiques à vivre chez elles de la manière la plus autonome possible.

En 1998, nous avons mené une évaluation pour savoir si le ministère était doté de procédures adéquates pour mesurer l'efficacité du programme et en rendre compte, s'assurer de la conformité avec les mesures législatives et les politiques ministérielles en vigueur et veiller à ce que les ressources soient utilisées en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations relatives aux sections suivantes de notre rapport de 1998 ont été mises en oeuvre en grande partie :

- Conformité – Délai d'exécution des rapports, plans des soins de longue durée du Conseil régional de santé

Voici l'état actuel des autres recommandations :

EFFICACITÉ

RENTABILITÉ DES SERVICES COMMUNAUTAIRES DE SOINS DE LONGUE DURÉE

Recommandation

Afin d'apporter des améliorations aux services communautaires de soins de longue durée, le ministère doit mettre au point un système qui lui permettrait d'évaluer les éléments qui suivent et d'en rendre compte :

- *les coûts des services communautaires de soins de longue durée offerts aux particuliers;*
- *les indicateurs de rendement pertinents pour les centres d'accès aux soins communautaires.*

État actuel

Le ministère nous a informés :

- qu'il s'engage toujours à mettre en œuvre un nouveau système d'information pour tous les centres d'accès aux soins communautaires (CASC). Il mettra sur pied un système de gestion intégré au cours des deux à trois prochaines années. Ce nouveau système présentera de l'information sur les services offerts à chaque bénéficiaire d'un CASC. Ces renseignements contribueront nettement à l'analyse des coûts et à l'élaboration des points de référence.
- que les normes en matière de gestion de cas sont élaborées pour les programmes communautaires. L'Association des gestionnaires de cas de l'Ontario et l'Association ontarienne de soutien communautaire ont reçu une subvention pour élaborer des normes. Leur rapport devait être remis cet été.
- que grâce au projet sur les pratiques exemplaires, le ministère et les CASC jettent les bases pour effectuer d'autres activités de recherche dans les domaines portant sur les normes de services et les mesures du rendement.

INSPECTIONS DES ORGANISMES DE PRESTATION DE SERVICES COMMUNAUTAIRES DE SOINS DE LONGUE DURÉE

Recommandation

Afin de s'assurer que les organismes de prestation de services communautaires de soins de longue durée se conforment aux normes provinciales et offrent des services de qualité avec efficacité et efficience, le ministère doit :

- *élaborer des mesures d'inspection convenables et effectuer des inspections des organismes à intervalles réguliers;*
- *envisager les options visant à évaluer si les organismes de prestation de services ont mis au point avec succès des systèmes de gestion de la qualité.*

État actuel

Un outil portant sur l'examen opérationnel des CASC a été mis au point. Le ministère mène également un examen des programmes des CASC pour déterminer l'étendue du respect de

leur mandat visant à s'assurer de la simplification de l'accès aux services communautaires de soins de longue durée. L'examen sera axé sur la gestion des CASC et la prestation de services de même que sur l'administration des programmes du ministère. Le rapport final, qui devrait paraître en novembre 2000, permettra d'améliorer l'outil d'examen opérationnel des CASC.

CONTRÔLE DES PLAINTES

Recommandation

Afin de s'assurer que des mesures sont prises pour améliorer le service, le ministère doit :

- *exiger que les centres d'accès aux soins communautaires et les autres organismes de prestation de services communautaires de soins de longue durée présentent à intervalles périodiques de l'information statistique sur le nombre et le genre de plaintes reçues et les mesures prises pour les régler;*
- *mettre au point un procédé officiel pour rendre compte des plaintes reçues et des mesures relatives à leur règlement.*

État actuel

Au cours de l'été 1999, les dispositions relatives aux plaintes stipulées dans la *Loi concernant les soins de longue durée* ont été appliquées pour les CASC. Ces dispositions prévoient que les CASC peuvent élaborer un procédé d'examen des plaintes. Les autres organismes communautaires de soins de longue durée devront également se conformer à ces dispositions.

Le ministère a également indiqué :

- que l'outil d'élaboration de l'examen opérationnel des CASC englobe une section sur les plaintes et les recours, y compris la façon dont les CASC contrôlent les plaintes pour s'assurer que les nouvelles questions sont traitées;
- qu'une composante de l'examen des programmes des CASC vise la prestation de services. Les principales questions porteront sur les mécanismes de surveillance et d'évaluation adoptés dans les CASC afin d'évaluer les procédés et les résultats de prestation et d'utilisation de ces mécanismes dans le règlement des questions relatives à la qualité des soins.

SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION

Recommandation

Afin de veiller à l'efficience et à l'efficacité de la prestation des services communautaires de soins de longue durée et de présenter de l'information pour assurer une saine planification et gestion de la prestation des services, le ministère doit élaborer :

- *un plan assorti d'échéanciers précis pour la mise en œuvre du réseau sur le système d'information sur les centres d'accès aux soins communautaires;*
- *des mesures permettant de vérifier que les données soumises sont complètes et exactes.*

État actuel

En 1999, le Conseil du système de gestion intégré des CASC, composé de représentants des CASC et du ministère, a vu le jour. Le Conseil a accepté la mise en œuvre d'une infrastructure technologique commune dans tous les CASC. Le Conseil déterminera les mesures devant être appliquées dès que les exigences opérationnelles du nouveau système auront été définies et approuvées par le ministère ainsi que par les CASC. On prévoit qu'un système modulaire sera mis sur pied par étapes. Voici les réalisations jusqu'à ce jour :

- L'infrastructure technologique de base, phase I, est en cours.
- La planification et l'établissement des échéanciers pour la phase II de l'infrastructure technologique de base sont terminés. On s'affaire à sa mise en œuvre.
- On s'affaire à terminer le rapport sur l'analyse du processus opérationnel.
- On vient d'amorcer l'analyse des activités opérationnelles – Sous-projet sur les exigences opérationnelles. On est en train de recruter le personnel.
- On vient de lancer le sous-projet portant sur l'outil d'évaluation commun et les activités de recherche connexes sont en cours.
- On vient de mettre sur pied le sous-projet sur l'information et les renvois. On est en train de recruter le personnel.

CONFORMITÉ

ENTENTES TOUCHANT LA PRESTATION DE SERVICES ET INFORMATION FINANCIÈRE

Recommandation

Afin de s'assurer que les plans et les budgets rattachés aux services sont équitables et appropriés pour chaque organisme de prestation de services communautaires pour les soins de longue durée, le ministère doit :

- *fixer des échéanciers pour la signature des ententes, l'étude et l'approbation des budgets;*
- *mettre au point des repères pour les coûts des unités dans le cas de chaque type de services.*

État actuel

Le ministère nous a informés que :

- les amendements apportés aux ententes touchant la prestation de services (comprenant un contrat au sens de la loi, un budget et un plan de service) ont été rédigés en tenant compte des négociations conclues avec les CASC. Le ministère s'apprête à finaliser le contrat au sens de la loi. Il prévoit que le rapport final de l'examen des programmes des CASC nécessitera certains rajustements de ce contrat.
- le projet sur les pratiques exemplaires, initiative conjointe du ministère et des CASC, comporte plusieurs composantes qui serviront de tremplin pour la désignation des pratiques exemplaires (par exemple, les partenariats avec la communauté de chercheurs,

la mise à jour de l'inventaire sur le parcours des soins, la désignation et la présentation des repères cliniques).

VÉRIFICATION DES SERVICES

Recommandation

Le ministère doit établir des procédures pour vérifier par sondage que les services communautaires de soins de longue durée ont été reçus et autorisés convenablement.

État actuel

Le ministère nous a avisés :

- que dans son modèle sur les examens opérationnels, le ministère a inclus un examen des politiques et des procédures des CASC sur le contrôle et la vérification des services autorisés;
- qu'une composante de l'examen des programmes des CASC, en cours, vise la gestion des CASC. Les principales questions portent sur l'efficacité des pratiques de gestion financière et leur cohérence avec les exigences relatives à la *Loi concernant les soins de longue durée*, les ententes touchant la prestation de services et les politiques du ministère.

ADMISSIBILITÉ

Recommandation

Afin de mieux s'assurer que seules les personnes admissibles reçoivent des services communautaires de soins de longue durée, le ministère doit appliquer des procédures visant à vérifier la validité du numéro des bénéficiaires de services au régime d'assurance-santé de l'Ontario.

État actuel

Le ministère envisage actuellement deux options – vérification en direct et vérification par réseau commuté – afin de s'assurer de la validité du numéro de la carte de santé. Le ministère compte également accorder l'accès aux CASC à un système interactif de réponse vocale et à un service de vérification par téléphone. On envisage l'application de ces services au cours de l'exercice 2000-2001.

ÉCONOMIE ET EFFICIENCE

FORMULE DE FINANCEMENT

Recommandation

Afin de mieux s'assurer de l'équité du financement et de l'accès à des services communautaires de soins de longue durée, le ministère doit :

- établir un plan visant à éliminer les iniquités en matière de financement et les différences de services entre les districts;

-
- *veiller à ce que sa formule de financement tienne compte des besoins de services, des changements démographiques constants et des changements apportés au système de soins de santé;*
 - *passer en revue la pertinence de l'affectation des fonds entre les centres d'accès aux soins communautaires et les organismes de prestation de services de soutien communautaires.*

État actuel

Pour faire suite à une étude sur l'équité du financement avec les principaux intervenants qui a eu lieu en avril 1999, le ministère a apporté deux rajustements à la formule existante. En juin 2000, le ministère a convoqué les membres du comité d'étude sur l'équité du financement des soins communautaires de longue durée. Voici ses objectifs :

- continuer l'étude de l'équité du financement amorcée en 1998-1999 par le ministère;
- revoir l'équité du financement des services communautaires de soins de longue durée et déterminer quels autres facteurs de rajustement et/ou améliorations devraient être envisagés dans l'équité du financement;
- passer en revue les directives actuelles en matière de financement des programmes dans un secteur et recommander les changements et/ou les améliorations à apporter à la répartition des fonds octroyés par le gouvernement entre les services des centres d'accès aux soins communautaires et ceux des autres organismes de prestation de services communautaires de soins de longue durée.

ACQUISITION DES SERVICES PAR LES CENTRES D'ACCÈS AUX SOINS COMMUNAUTAIRES

Recommandation

Afin de s'assurer que le processus d'appels d'offres utilisé par les centres d'accès aux soins communautaires remplit ses objectifs, le ministère doit :

- *élaborer et mettre en œuvre des méthodes normalisées auxquelles les centres d'accès aux soins communautaires peuvent avoir recours pour évaluer si la qualité des exigences en matière de services dans leurs demandes de propositions est respectée;*
- *évaluer la mise en œuvre;*
- *envisager le nombre de fois que les propositions devraient être présentées.*

État actuel

Les membres d'un comité auxquels participent les CASC, les prestataires de services et les associations d'intervenants provinciaux continuent de se rencontrer pour assurer l'efficacité de la mise en œuvre de la politique sur la demande de proposition (DP). Ils ont élaboré des pratiques exemplaires, dont les visites du site en tant qu'outil d'évaluation, des modèles de DP dans le cas des spécialités (p. ex. services pédiatriques, services palliatifs) et assurent la gestion du volume de distribution.

QUALIFICATIONS DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS EN SOUTIEN PERSONNEL

Recommandation

Afin de mieux s'assurer que les bénéficiaires de services communautaires de soins de longue durée reçoivent des services de qualité des travailleuses et travailleurs qualifiés et formés de façon adéquate, le ministère devrait élaborer un plan officiel assorti d'échéanciers précis dans la mise en application intégrale des normes portant sur le programme de formation des travailleuses et travailleurs en soutien personnel.

État actuel

On a accordé une augmentation du financement aux prestataires de services depuis avril 1999 afin d'actualiser les qualifications des travailleuses et travailleurs en soutien personnel. On a mené un sondage auprès des prestataires de services afin de déterminer le nombre de personnes formées. Le ministère a également formulé des recommandations afin de modifier le programme de formation des travailleuses et travailleurs en soutien personnel de sorte que l'on puisse offrir un financement pour une meilleure formation de base tout en appuyant l'intégralité du programme d'accréditation.

4.00

PRÉSÉLECTION DES TRAVAILLEUSES ET TRAVAILLEURS EN SOUTIEN PERSONNEL

Recommandation

Afin de protéger les intérêts et le bien-être des bénéficiaires des services communautaires de soins de longue durée, le ministère devrait veiller à ce que les organismes de prestation de services de soins de longue durée assurent une présélection adéquate de ces personnes.

État actuel

Un groupe de travail, composé de consommateurs, d'organismes communautaires et du personnel du ministère, a élaboré des pratiques recommandées relatives à la présélection des travailleuses et travailleurs en soutien personnel au moment de l'embauche et à leur surveillance constante. À l'automne 2000, des rencontres provinciales avec l'Association ontarienne de soutien communautaire et l'Association ontarienne des centres d'accès aux services communautaires permettront de discuter de la mise en œuvre des pratiques recommandées.

Ministère de la Santé :

Régime d'assurance-maladie de l'Ontario — 3.06

CONTEXTE

Le régime d'assurance-maladie de l'Ontario (OHIP), mis sur pied en vertu de la *Loi sur l'assurance-santé*, paie à des taux déterminés les services assurés offerts aux résidents de l'Ontario par des médecins et autres professionnels de la santé, des laboratoires commerciaux, des centres de diagnostic et des services thérapeutiques. OHIP rembourse également les soins médicaux et hospitaliers dispensés aux résidents de l'Ontario dans d'autres provinces et à l'étranger.

Les objectifs de la vérification de OHIP de 1998 consistaient à évaluer si les mécanismes de contrôle du système et les procédés connexes étaient suffisants pour assurer l'approbation, le traitement et le paiement appropriés des demandes de règlement présentées par les professionnels de la santé et les laboratoires commerciaux et si le ministère s'était doté de politiques et de procédés appropriés :

- pour s'assurer que OHIP est géré selon des principes d'économie et d'efficacité, et en conformité avec la loi applicable;
- pour évaluer l'efficacité du système de OHIP et en rendre compte.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations formulées en 1998 en ce qui concerne les éléments suivants ont été, pour la majeure partie, mises en œuvre :

- traitement des demandes de règlement – interventions chirurgicales ne pouvant être effectuées qu'une fois;
- demandes de règlement pour des soins dispensés hors pays – approbation préalable et vérification des demandes de règlement;
- unité des enquêtes.

Voici la situation actuelle en ce qui concerne l'application des autres recommandations :

BASE DE DONNÉES SUR LES PERSONNES INSCRITES

Recommandation

Afin de mieux s'assurer que les services ne sont offerts qu'aux personnes admissibles, le ministère doit terminer la vérification des données sur les personnes inscrites avant 1995.

État actuel

Selon le ministère, en janvier 2000, il y avait environ 12 millions de cartes OHIP en circulation, y compris 3,7 millions de nouvelles cartes émises conformément à des règlements plus rigoureux mis en œuvre en 1994 et en 1995. Ce chiffre comprend approximativement 270 000 résidents qui ont été réinscrits comme étant assurés dans le cadre de la réforme des soins primaires. L'admissibilité des titulaires de quelque 8,3 millions de cartes émises avant 1995 reste à vérifier.

Le ministère nous a informés que, à mesure que les derniers établissements du réseau des soins primaires nous confirmeront la conclusion d'ententes, on demandera également à leurs participants de confirmer à nouveau leur admissibilité au régime. Le calendrier de réinscription des résidents à l'échelle de la province correspond toujours à celui des activités du gouvernement visant, entre autres, l'émission d'une carte «intelligente» et l'établissement d'un réseau de prestation de services d'inscription satisfaisant. Les échéanciers restent à déterminer.

TRAITEMENT DES DEMANDES DE RÈGLEMENT

CORRECTIONS MANUELLES DES DEMANDES DE RÈGLEMENT

Recommandation

Afin de s'assurer que des mesures correctives appropriées et conséquentes sont prises relativement aux demandes de règlement refusées :

- *de l'information sur chaque demande de règlement refusée qui a été approuvée par un évaluateur, doit être stockée afin que la direction y ait facilement accès;*
- *la direction doit examiner régulièrement l'utilisation des codes de contournement;*
- *toute modification apportée dans le Système automatisé de correction des demandes de règlement (SACDR) aux données initiales fournies par les professionnels de la santé doit être identifiable;*
- *l'identité de l'évaluateur ayant effectué des modifications dans le SACDR doit pouvoir être déterminée.*

État actuel

Le ministère produit maintenant un rapport faisant état de chaque demande rejetée et il a l'intention de modifier ce rapport pour que l'évaluateur chargé de chaque demande soit identifié.

Des cours de formation visant à assurer l'utilisation à bon escient et uniforme des codes d'évaluation ont pris fin en avril 1999. Pour ce qui est de l'examen des codes de contournement par la direction, le ministère a signalé qu'il rédige un rapport mensuel auquel les directeurs de services ont accès en ligne. Toutefois, le ministère nous a informés que, ce rapport étant détaillé et long, son élaboration, qui est laborieuse et prend beaucoup de temps, est exécutée périodiquement par la direction. Les chargés de programme ont demandé que la création d'un rapport plus convivial, qui simplifierait le processus d'examen, fasse partie des priorités en matière d'élaboration de systèmes. Le rapport modifié devra être examiné chaque mois.

Le ministère a affirmé que des analyses plus approfondies et des modifications aux systèmes étaient nécessaires pour permettre le repérage des demandes de règlement soumises par les fournisseurs de services et que, les travaux liés à la transition à l'an 2000 étant terminés, ces exigences seront satisfaites dans le cadre du projet en cours portant sur le traitement des demandes de règlement.

La mise à niveau des systèmes en vue de permettre l'identification des évaluateurs, qui modifient des demandes ou approuvent des demandes rejetées, est prévue pour l'an 2000.

DEMANDES DE RÈGLEMENT HORS PAYS

DEMANDES DE RÈGLEMENT PÉRIMÉES

Recommandation

Le ministère doit adopter des contrôles de système et des procédés pour s'assurer que les demandes de règlement ne sont pas payées si elles ne répondent pas à l'exigence, prévue dans la Loi sur l'assurance-santé, que les fournisseurs de services présentent leurs demandes de règlement dans les six mois suivant la date du service.

État actuel

Le ministère souhaite réduire le délai de présentation des demandes de règlement à quatre mois après la date à laquelle les services médicaux ont été rendus. Sur réception de l'approbation de la haute direction, attendue très bientôt, une liste des circonstances atténuantes et des procédures connexes relatives aux demandes de règlement périmées sera acheminée aux bureaux de traitement.

Dans le cas des demandes de règlement hors pays, le ministère a modifié sa politique pour qu'elle permette la présentation des demandes dans les 12 mois suivant la date de prestation des services médicaux.

Le personnel du ministère a déclaré qu'une mesure législative sera élaborée en vue de la mise en œuvre de cette modification.

SECTION DE LA SURVEILLANCE ET DU CONTRÔLE

SYSTÈME DE SURVEILLANCE DES MÉDECINS

Recommandation

Afin de mieux faire ressortir les pratiques de facturation douteuses, le ministère doit s'assurer que des outils de sélection préliminaire sont élaborés pour remplacer le système de surveillance des médecins.

État actuel

Des travaux sont en cours en vue de l'élaboration et de la mise en œuvre d'outils d'analyse des demandes de règlement, comme un outil d'exploitation de données servant au tri, au suivi et à l'analyse des demandes de règlement. La mise en œuvre de cet outil est prévue au cours des deux prochaines années. Entre temps, le ministère utilise une application de surveillance temporaire développée à Queen's University.

SYSTÈME DES LETTRES DE VÉRIFICATION

Recommandation

Le ministère doit examiner l'efficacité du système des lettres de vérification pour s'assurer qu'il atteint son objectif consistant à déceler les abus et à prévenir les demandes de règlement frauduleuses. Afin d'améliorer la possibilité d'obtenir de l'information plus fiable aux fins d'analyse, le ministère doit également songer à inclure dans les lettres de vérification une description, en termes non médicaux, des services rendus.

État actuel

Le ministère a pris certaines mesures pour accroître l'efficacité du système des lettres de vérification. Entre autres, le nombre de lettres expédiées aux clients a été doublé pour que l'on puisse vérifier que des services ont bel et bien été rendus, un système de repérage automatisé a été mis en place pour assurer le suivi de retour des lettres et un numéro sans frais peut maintenant être utilisé pour répondre aux questions des destinataires des lettres.

On a effectué l'examen du système des lettres de vérification et l'élaboration d'un plan stratégique. L'examen s'est terminé en janvier 2000. On définira les priorités quant à la mise en place d'un système de remplacement intégré, lequel présentera de meilleures descriptions et une plus grande souplesse pour permettre de modifier le texte.

CAS SOUMIS AU CEM (COMITÉ D'ÉTUDE DE LA MÉDECINE)

Recommandation

Afin de prévenir l'utilisation abusive du système par les professionnels de la santé et d'accélérer le recouvrement des montants facturés mais non justifiés, le ministère doit :

- *exercer ses pleins pouvoirs relativement aux sanctions en vertu de la Loi sur l'assurance-santé et évaluer la nécessité d'imposer d'autres sanctions aux professionnels de la santé qui abusent souvent du système;*
- *organiser des séances d'orientation et fournir de la documentation pour contribuer à réduire l'incidence de facturations inexactes résultant d'une mauvaise interprétation des codes de service du barème des prestations;*
- *évaluer le processus de recommandation et collaborer avec le Comité d'étude de la médecine afin d'accroître la rapidité de ses examens;*
- *combler les postes vacants au sein du CEM afin de réduire l'arriéré de travail et d'accélérer l'examen des nouveaux cas soumis au comité;*
- *demander au CEM de rétablir la publication de ses recommandations, ce qui contribuerait à prévenir les soins et facturations non justifiés.*

État actuel

Le ministère nous a informés que les mesures suivantes avaient été prises depuis la vérification :

- l'établissement d'un nouveau règlement en vertu de la *Loi sur l'assurance-santé* dans lequel sont définies des nouvelles sanctions dans les cas où le CEM juge que des demandes de remboursement ont été soumises de façon inappropriée. Selon ce

règlement, les médecins ont une seule occasion d'obtenir une décision du CEM pour un cas particulier, ce qui pourrait réduire l'arriéré des travaux d'une centaine de cas;

- l'élaboration d'une politique est en cours en ce qui concerne la publication des résultats des décisions du CEM telle que l'autorise la *Loi sur l'assurance-santé*;
- une trousse a été élaborée à l'intention des médecins pour les aider à se familiariser avec l'utilisation de la liste des prestations. En 1999, la trousse a été distribuée dans le cadre d'un projet pilote à un groupe particulier d'internes en médecine générale. En 2000, ce programme s'étendra à tous les internes et à tous les médecins nouvellement inscrits au régime qui proviennent de l'extérieur de la province;
- les postes vacants au sein du CEM ont été comblés;
- on est en train d'incorporer en un seul projet d'un an l'examen des procédés du CEM effectué conjointement par le ministère et l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario en vue de passer en revue tous les procédés de suivi et de contrôle.

PARAMÈTRES D'EXERCICE

Recommandation

Dans le but d'améliorer les soins dispensés aux malades et de s'assurer que le financement accordé par la province pour les soins de santé est utilisé de façon économique et efficace, le ministère doit faciliter l'élaboration d'autres paramètres d'exercice dans les professions de la santé.

Le ministère doit partager l'information dont il dispose avec l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario. L'utilisation de l'information doit être clairement définie et respecter les limites imposées par la loi.

État actuel

Des règlements relatifs aux programmes d'assurance de la qualité ont été adoptés pour les 21 ordres réglementés. Le Conseil consultatif sur la réglementation des professions de la santé est en train d'évaluer les programmes d'assurance de la qualité des ordres et il formulera des recommandations au ministère dans son rapport final, qui devrait paraître au cours de l'an 2000.

Conformément à l'entente quadriennale conclue entre l'Ontario Medical Association (OMA) et le ministère, en vigueur depuis le 1^{er} avril 2000, le Comité consultatif conjoint sur la préparation de lignes directrices, formé d'employés de l'OMA et du ministère, continuera à élaborer les stratégies pertinentes et à formuler des recommandations sur la mise en œuvre et le suivi de paramètres d'exercice et de lignes directrices sur les renvois de cas; il continuera également à formuler des recommandations en vue de favoriser la mise en application de lignes directrices en matière d'ordonnance.

Ministère des Affaires municipales et du Logement et Société de logement de l'Ontario :

Programmes de supplément au loyer — 3.07

4.00

CONTEXTE

En 1997, les gouvernements provincial et fédéral ont accordé des subventions locatives dont le total dépasse 131 millions de dollars pour permettre aux ménages admissibles d'habiter dans un logement abordable appartenant à des propriétaires privés ou à certains groupes de logement sans but lucratif et de logement coopératif subventionnés par le gouvernement fédéral. Les logements subventionnés appartenant à des propriétaires privés étaient administrés par la Société de logement de l'Ontario (SLO) et ses 54 commissions locales de logement. Les logements des groupes de logement sans but lucratif et de logement coopératif subventionnés par le gouvernement fédéral étaient administrés par le ministère des Affaires municipales et du Logement.

En 1998, nous avons vérifié si le ministère et la SLO avaient instauré des systèmes et des procédures satisfaisants pour gérer les programmes de supplément au loyer de façon efficiente et efficace et conformément aux exigences, notamment des procédures pour mesurer les résultats des programmes et en rendre compte.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

La SLO et le ministère ont réalisé d'importants progrès dans l'application de nos recommandations. Les recommandations portant sur les éléments suivants ont été mises en œuvre en grande partie :

- responsabilisation et communication des résultats dans le cadre des programmes;
- détermination de l'admissibilité et calcul du loyer — programmes gérés par les commissions locales de logement;
- négociations et ententes avec les propriétaires — négociation des loyers garantis et immeubles à subventions élevées;
- conformité aux exigences sur le plan légal et sur le plan de l'entretien.

En ce qui concerne certaines des mesures susmentionnées, il a fallu plus de temps pour apporter les améliorations souhaitées. Par exemple, un certain nombre d'améliorations en matière de politiques et de méthodes administratives font partie d'un nouveau manuel administratif sur les suppléments de loyer qui a été distribué au personnel sur place en juillet 2000. Également, de nouvelles ententes de supplément de loyer conclues avec des

propriétaires qui visent à améliorer la capacité des commissions locales de logement d'assurer que les loyers garantis ne dépassent pas ceux du marché sont mises en œuvre au fur et à mesure que les anciennes ententes viennent à échéance ou dès que de nouveaux logements sont créés.

La situation concernant les mesures prises pour répondre aux autres recommandations est la suivante :

DÉTERMINATION DE L'ADMISSIBILITÉ ET CALCUL DU LOYER

PROGRAMMES GÉRÉS PAR LES BUREAUX RÉGIONAUX

Recommandation

Pour vraiment s'assurer que les groupes de logement à but non lucratif et de logement coopératif respectent les ententes de supplément au loyer, le ministère doit :

- *veiller à ce que les résultats des examens menés par la Société canadienne d'hypothèques et de logement et les observations faites à ces groupes par les vérificateurs externes sont communiqués en temps opportun aux bureaux régionaux;*
- *élaborer une stratégie axée sur le risque qui tienne compte des renseignements non fournis à l'heure actuelle par les vérificateurs externes et la Société canadienne d'hypothèques et de logement pour planifier et effectuer les examens de la conformité pour tous les programmes de supplément au loyer;*
- *examiner les mesures correctrices à prendre lorsque les groupes ne se conforment pas aux exigences importantes prévues dans leurs ententes.*

État actuel

Conformément à la nouvelle entente de logement social conclue avec le gouvernement fédéral en novembre 1999, le financement et l'administration de tous les groupes de logement sans but lucratif incombent maintenant à la province. Les groupes de logement coopératif qui recevaient du ministère des subventions locatives sont maintenant financés et administrés entièrement par la Société canadienne d'hypothèques et de logement. Le ministère a récemment pris des mesures afin de mieux coordonner les processus administratifs avec ceux de la Société canadienne d'hypothèques et de logement et de faciliter le transfert des responsabilités.

Les options quant aux mesures correctrices à prendre lorsque les groupes ne se conforment pas aux exigences importantes prévues dans leurs ententes seront examinées dans le cadre de la réforme du programme en cours et dans la législation sur le transfert du logement social dont l'adoption est prévue pour l'an 2000.

COORDINATION AVEC LE MINISTÈRE DES SERVICES SOCIAUX ET COMMUNAUTAIRES

Recommandation

Pour s'assurer que les ménages ne touchent pas des subventions plus élevées que celles auxquelles ils ont droit, la Société de logement de l'Ontario doit conclure des ententes sur l'échange de renseignements avec le ministère des Services sociaux et communautaires.

Les commissions locales de logement doivent utiliser ces renseignements pour établir si les personnes qui ont fait l'objet d'une enquête et qui ont vu leur aide sociale réduite ou éliminée sont également non admissibles à une subvention locative ou au paiement d'un loyer inférieur à celui exigé.

État actuel

La réponse à cette recommandation a progressé très lentement puisqu'une entente de partage de renseignements entre le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère des Affaires municipales et du Logement n'a été signée et présentée pour examen au Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée qu'en février 2000. Le 29 mars 2000, le Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée a demandé au ministère de préciser certains éléments de l'entente. Le ministère a fourni des précisions sur les éléments désignés et attendait la confirmation officielle du commissaire que l'entente est conforme à la *Loi sur l'accès à l'information et à la protection de la vie privée*.

4.00

Ministère des richesses naturelles : Examen des contrôles financiers — 3.08

CONTEXTE

Le ministère des Richesses naturelles a pour mandat de réaliser le développement durable des richesses naturelles de la province, y compris le développement des économies et des collectivités qui en dépendent. Les objectifs du ministère consistent à assurer la santé à long terme des écosystèmes, grâce à la préservation des ressources du sol, de l'eau, des forêts et de la faune. Il doit également protéger les personnes et les biens contre la menace des incendies de forêt, des inondations et de l'érosion du sol.

Pour accomplir ces objectifs, le ministère a dépensé 521 millions de dollars pendant l'exercice 1997-1998 et obtenu des recettes de 448 millions de dollars. Les dépenses consistaient en 252 millions de dollars pour les salaires et avantages sociaux des employés et en 269 millions de dollars pour d'autres dépenses, notamment l'achat de fournitures, de services et de matériel.

L'examen de 1998 avait pour but d'évaluer la pertinence des contrôles financiers, des systèmes et des procédés du ministère pour s'assurer que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées et que les recettes étaient correctement facturées, perçues et comptabilisées.

Nous avons constaté que les contrôles du ministère étaient nettement insuffisants pour garantir que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées. En outre, les contrôles financiers relatifs aux droits d'énergie hydraulique devaient être renforcés, mais les contrôles de la facturation, de la perception et de la comptabilisation des autres recettes étaient suffisants.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère a mis en œuvre la plupart des recommandations relatives aux éléments suivants :

- compte des avances à justifier – rapprochement de comptes, répartition des tâches, contrôles applicables à la signature des chèques et avances consenties aux employés;
- masse salariale;
- autres dépenses – contrôles des dépenses générales, méthodes d’approvisionnement et frais de déplacement et cartes d’achat;
- recettes – contrôles des recettes générales et fonds en fiducie de reboisement et de réserve forestier.

Voici la situation actuelle en ce qui concerne l’application des autres recommandations :

RECETTES

RECETTES D’ÉNERGIE HYDRAULIQUE

Recommandation

Pour recevoir tous les droits d’énergie hydraulique auxquels il a droit, le ministère doit :

- *établir des procédés de facturation et de perception conformes aux lois et aux accords juridiques;*
- *vérifier périodiquement, aux emplacements des sociétés d’hydroélectricité, l’exactitude de l’information fournie.*

État actuel

Le ministère a dressé la liste complète des centrales hydroélectriques pour assurer la facturation et la perception de toutes les sommes auxquelles il a droit. En outre, il est en train d’établir une fonction de vérification financière aux fins de la vérification des données présentées par les centrales hydroélectriques. Cette procédure devrait être en place à l’automne 2000.

Ministère des richesses naturelles :

Programme des pêches et de la faune

— 3.09

CONTEXTE

4.00

Le mandat du ministère des Richesses naturelles consiste à assurer le développement durable des ressources naturelles de la province, notamment le développement des économies et des collectivités qui en sont tributaires. L'objectif du programme des pêches et de la faune consiste à maintenir et, lorsque c'est possible, à accroître les avantages tirés des pêches et de la faune provinciales sur les plans socioculturel, économique et environnemental. Au total, 72 millions de dollars ont été affectés à ce programme au cours de l'exercice 1997-1998.

Notre vérification de 1998 visait à déterminer si le ministère avait instauré des systèmes, des politiques et des procédures satisfaisants pour mesurer l'efficacité du programme et en rendre compte et définir les aspects nécessitant l'apport de mesures correctrices, assurer la conformité aux lois et aux politiques ministérielles et faire en sorte que les ressources soient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficience.

Nous avons constaté que le ministère n'avait pas instauré de procédures satisfaisantes pour fournir des renseignements permettant de mesurer la capacité du programme, d'assurer le développement durable des pêches et de la faune et d'en rendre compte ou pour définir les aspects nécessitant l'apport de mesures correctrices. Le ministère devait également améliorer ses pratiques en matière de gestion des ressources et d'application de la loi pour assurer la conformité aux lois et aux politiques ministérielles et pour faire en sorte que les ressources soient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficience.

Depuis la vérification de 1998, la *Loi sur la chasse et la pêche* a été remplacée par la *Loi sur la protection du poisson et de la faune*, en vigueur depuis le 1^{er} janvier 1999.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère a pris des mesures en ce qui concerne toutes les recommandations que nous avons formulées en 1998 et il a mis en œuvre la plupart des recommandations relatives aux éléments suivants :

- gestion de la faune – gestion des récoltes d'animaux sauvages;
- gestion des pêches – méthodes d'ensemencement;
- conformité aux lois et aux politiques ministérielles – application de la loi, Système d'information sur les infractions et l'observation des lois et *Loi sur l'inspection du poisson*;
- souci d'économie et d'efficience – temps consacré à l'administration et compte spécial des pêches et de la faune.

Voici la situation actuelle en ce qui concerne l'application des autres recommandations :

MESURE ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ

Recommandation

Afin de s'assurer de la capacité du programme d'atteindre les objectifs énoncés et de définir les aspects où l'on doit apporter des mesures correctrices, le ministère doit élaborer des mesures de performance satisfaisantes liées à l'ensemble des objectifs, effectuer les évaluations nécessaires et rendre compte à intervalles réguliers des progrès réalisés par le programme dans le développement durable des pêches et de la faune.

État actuel

Le ministère a défini les principaux résultats qu'il souhaitait obtenir du programme, ainsi que les mesures connexes. Toutefois, il continue à élaborer des mesures et à améliorer ses méthodes de collecte de données pour pouvoir évaluer, sur le plan quantitatif, la durabilité du développement des pêches et de la faune et en rendre compte, ainsi que les avantages socio-économiques provenant de l'utilisation de ces ressources. Pour ce qui est des orignaux, des chevreuils, des ours et des animaux à fourrure, le ministère est en train de chercher des méthodes qui lui permettront de rendre compte des récoltes réelles et de les comparer aux niveaux maximaux soutenable de récolte aux fins des unités de gestion de la faune. Dans le secteur des pêches, certaines activités seront exécutées afin de faciliter l'élaboration de rapports réguliers sur le caractère durable des ressources.

GESTION DE LA FAUNE

POLITIQUES DE GESTION DE LA FAUNE

Recommandation

Pour assurer le maintien des populations d'animaux sauvages à des niveaux durables, le ministère doit :

- *élaborer et mettre en œuvre les politiques de gestion de la faune qui s'imposent;*
- *mettre à jour les niveaux de population souhaités dans chaque unité de gestion;*
- *fixer des niveaux cibles de récolte en fonction de données fiables et à jour sur les populations d'animaux et sur l'état de ces populations.*

État actuel

Le ministère a accompli certains travaux en ce qui concerne les trois principales espèces de gros gibier (orignaux, chevreuils et ours) afin de maintenir leurs populations à des niveaux durables. Il a effectué des levés photoaériens de la population de chevreuils plus régulièrement dans le cadre d'un programme provincial visant à améliorer l'évaluation des niveaux cibles. Au cours de l'exercice financier de 2000-2001, le ministère se propose de revoir les niveaux de population cibles à l'échelle de la province en se servant des résultats d'un examen des niveaux actuels et en consultant le personnel scientifique et opérationnel du ministère, le Conseil consultatif de la chasse et de la pêche, le Comité consultatif de gestion de la chasse au gros gibier et le Comité consultatif ontarien d'attribution en matière de chasse à l'orignal et à l'ours.

4.00

En 1998, le ministère a entrepris d'examiner la chasse au chevreuil afin de définir les secteurs où la population de chevreuils peut être récoltée en plus grand nombre. Cette étude avait pour but de faciliter l'élaboration d'une politique de gestion des populations de chevreuils. Des consultations publiques auront lieu au cours de l'exercice financier de 2000-2001 pour recueillir diverses opinions aux fins de l'élaboration d'une politique provinciale à ce sujet.

Le ministère estime que la politique actuelle en matière de gestion des populations d'ours est acceptable et qu'elle permet de maintenir les populations à des niveaux durables. On est en train d'améliorer les méthodes de collecte de données pour obtenir des renseignements à jour sur les populations et les niveaux de récolte. Par exemple, à compter de la saison de chasse à l'ours de 2000, un questionnaire sera envoyé aux chasseurs résidents avec leur permis de chasse afin d'obtenir des données plus complètes. En outre, le ministère examine actuellement le programme provincial de gestion des ours, examen qui pourrait révéler la nécessité d'élaborer d'autres politiques et procédures.

ÉVALUATION DES POPULATIONS D'ANIMAUX SAUVAGES

Recommandation

Pour gérer adéquatement la faune et assurer que l'on atteint les objectifs en matière de développement durable, le ministère doit :

- *évaluer plus souvent les populations pour déterminer exactement les diverses populations d'animaux sauvages;*
- *analyser les renseignements tirés des levés et sondages et publier les résultats plus rapidement;*
- *exiger des bureaux de district qu'ils utilisent les résultats pour la prise de décisions et pour assurer une gestion plus efficace de la faune dans leur région.*

État actuel

Le ministère a mis en œuvre, dans une grande mesure, la recommandation selon laquelle les populations d'orignaux et de chevreuils devraient être évaluées plus souvent. Pour ce qui est des ours, le ministère continue d'effectuer une évaluation annuelle en se servant du réseau d'indice d'abondance de la population d'ours à l'échelle provinciale et il a amélioré le suivi des récoltes. Il s'est également engagé à revoir le calendrier des levés et des analyses relatifs aux récoltes.

Le ministère poursuit l'élaboration d'un système d'information sur la gestion du gros gibier afin de favoriser le traitement des données sur les populations, l'exécution plus opportune d'analyses et la définition de quotas de récoltes. Au même titre que les ateliers sur les populations cibles organisés à l'intention du personnel, ce système devrait permettre d'obtenir des données fiables aux fins de la gestion du gros gibier dans le contexte du développement durable.

GESTION DES PÊCHES

GESTION DE LA PÊCHE SPORTIVE

Recommandation

Afin de prendre des décisions plus éclairées au sujet de la gestion des populations de poissons, le ministère doit procéder à des évaluations cycliques d'un échantillon représentatif des lacs provinciaux.

État actuel

Le ministère a entrepris un examen à grande échelle des activités liées à l'inventaire, au suivi et à l'évaluation de tous les programmes visant la pêche sportive. De plus, il est en train de concevoir un programme de contrôle des principales espèces à l'échelle provinciale, comme le touladi et le doré jaune. Ce programme prévoira une sélection aléatoire d'échantillons représentatifs dans les lacs provinciaux à des fins de suivi pour déterminer l'état de santé des populations de poissons.

PROGRAMME D'ENSEMENCEMENT

Recommandation

Pour assurer que le programme d'ensemencement réhabilite les populations autonomes et favorise des retombées économiques, le ministère doit mener des évaluations à intervalles réguliers pour déterminer si les lacs et les espècesensemencés répondent aux objectifs de réhabilitation, d'intégration et d'empoissonnement, croissance, pêche.

En outre, afin de protéger les stocks de poissons autonomes et d'assurer le développement durable des populations, le ministère doit réviser sa politique d'ensemencement pour tenir compte des résultats actuels de la recherche scientifique.

État actuel

Le ministère exécute des programmes d'échantillonnage dans les Grands Lacs afin de déterminer si les objectifs de réhabilitation des populations sont atteints. Toutefois, l'évaluation du taux de réhabilitation et de l'ensemencement selon le concept «empoissonnement, croissance et pêche» n'est pas effectuée de manière soutenue dans les lacs intérieurs. À compter de l'exercice financier 2000-2001, le ministère a l'intention d'entreprendre l'élaboration de normes provinciales aux fins de l'évaluation des résultats de l'ensemencement des lacs intérieurs.

En outre, au chapitre de la politique d'ensemencement, le ministère a rédigé des lignes directrices provisoires qui seront utilisées à l'échelle locale et il est en train d'élaborer des lignes directrices plus exhaustives en ce qui concerne les activités d'ensemencement en Ontario. Ces directives seront fondées sur les meilleures méthodes scientifiques existantes et elles seront mises en œuvre au cours de l'exercice financier 2000-2001.

CONFORMITÉ AUX LOIS ET AUX POLITIQUES MINISTÉRIELLES

SUSPENSION DE PERMIS DE CHASSE ET DE PÊCHE

Recommandation

Afin d'assurer un suivi adéquat des personnes privées de leur droit de chasse et de pêche et d'accroître l'efficacité du système de suspension des permis, le ministère doit :

- *améliorer le système de sorte que les agents de protection de la nature en patrouille puissent identifier les personnes privées de leur droit de chasse ou de pêche;*
- *s'assurer que les agents de protection de la nature entrent tous les renseignements requis dans le Système d'information sur les infractions et l'observation des lois;*
- *instaurer des procédures pour empêcher que les personnes privées de leur droit de chasse et de pêche n'obtiennent un permis.*

4.00

État actuel

Le ministère a amélioré le système et il étudie actuellement de nouvelles méthodes et techniques visant à fournir directement aux agents en patrouille des renseignements sur les suspensions de permis. De plus, il est en train d'examiner et de remanier les procédés et les politiques relatives au traitement des permis suspendus.

Pour assurer la saisie, par les agents de conservation, de toutes les données nécessaires dans le Système d'information sur les infractions et l'observation des lois, le ministère a intégré la saisie opportune des données dans les objectifs de rendement des employés et il a mis en place un système de repérage qui sera utilisé pour vérifier le rendement du personnel; aux termes d'une ébauche de politique, qui est sur le point d'être approuvée, les données devront être saisies dans des délais prescrits.

Pour empêcher que les personnes privées de leur droit de chasse et de pêche n'obtiennent un permis, le ministère étudie les procédures qui permettraient aux émetteurs de permis du ministère ayant accès au Système d'information sur la Carte Plein air (SICP) de vérifier la situation des personnes privées de ce droit et qui désirent se procurer un permis. Le ministère envisage toujours la possibilité de permettre à des émetteurs de permis de l'extérieur de vérifier les suspensions en vigueur sans déroger à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.

Ministère des richesses naturelles : Division des ressources scientifiques et informationnelles — 3.10

CONTEXTE

Le mandat du ministère des Richesses naturelles consiste à assurer le développement durable des ressources naturelles de la province, notamment le développement des économies et des collectivités qui en sont tributaires. La Division des ressources

scientifiques et informationnelles du ministère oriente le développement et l'application des connaissances scientifiques, de la gestion de l'information et du matériel informatique, principalement dans le programme des pêches et de la faune et dans celui de la gestion forestière. Durant l'exercice financier 1997-1998, la Division a employé environ 500 personnes, et ses dépenses ont totalisé 63,5 millions de dollars.

Notre vérification de 1998 visait à déterminer si les ressources du programme étaient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficacité et si des procédures satisfaisantes avaient été instaurées pour mesurer l'efficacité des activités de la Division et en rendre compte.

Nous avons constaté que la Division des ressources scientifiques et informationnelles n'avait pas pris les mesures nécessaires pour s'assurer que certaines ressources des programmes étaient gérées dans le respect des principes d'économie et d'efficacité et qu'il n'existait aucune procédure satisfaisante pour mesurer l'efficacité des activités de la Division et en rendre compte. Plus précisément, le ministère devait mettre en œuvre des processus normalisés pour établir le cycle de vie de la recherche et du développement scientifiques. En ce qui a trait aux ressources informationnelles et au matériel informatique, nous avons constaté que les procédures administratives du ministère devaient faire l'objet d'améliorations importantes pour assurer leur conformité aux politiques gouvernementales officielles et aux propres procédures du ministère. En conséquence, nous avons formulé certaines recommandations afin d'améliorer ces situations.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère a pris des mesures en ce qui concerne toutes les recommandations que nous avons formulées en 1998 et il a mis en œuvre les recommandations relatives aux éléments suivants, en tout ou en partie :

- gestion des systèmes d'information – détermination des besoins en matière d'information, planification et sélection de projets et services de consultation;
- gestion de la technologie de l'information – analyse des besoins de matériel informatique, contrats de location, approbation du secrétariat du Conseil de gestion, gestion des contrats de location de matériel informatique et gestion du matériel informatique.

Voici la situation actuelle en ce qui concerne l'application des autres recommandations :

ACTIVITÉS DE DÉVELOPPEMENT SCIENTIFIQUE

ÉTABLISSEMENT DES ORIENTATIONS ET DES PRIORITÉS SCIENTIFIQUES

Recommandation

Pour que la recherche scientifique contribue à la gestion efficace et au développement durable des ressources naturelles de la province, le ministère doit :

- *mettre en œuvre les processus énoncés dans le plan stratégique pour les sciences et la technologie d'octobre 1996;*

- *établir des priorités précises pour la recherche, de concert avec les responsables des programmes;*
- *établir des rapports clairs entre la recherche et les programmes de façon à imputer à la Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques la responsabilité de fournir des résultats de recherche qui répondent aux besoins des utilisateurs.*

État actuel

Le ministère est en train de mettre en œuvre une stratégie des sciences forestières axée sur les exigences de son programme des pêches et de la faune par rapport aux activités liées aux sciences forestières et à la technologie. Cette stratégie a pour objet de satisfaire les besoins en matière de gestion durable des forêts et de permettre au ministère de s'acquitter de ses responsabilités législatives.

Plusieurs des questions relatives aux procédés énoncés dans le plan stratégique de la Direction sont traitées dans le cadre de l'application de la stratégie des sciences forestières, notamment la définition des priorités scientifiques, la gestion des ressources humaines et financières, l'assurance de la qualité et les comptes rendus. Pour ce qui est de la recherche, les priorités seront établies en consultation avec les chargés de programmes et des outils d'évaluation de la qualité seront mis en place. Ce processus sera mis en œuvre dans le contexte du programme de gestion forestière au cours de l'exercice financier 2000-2001. Il sera ultérieurement mis en application dans le cadre du programme des pêches et de la faune.

SÉLECTION DES PROGRAMMES

Recommandation

Pour assurer la sélection des projets scientifiques les plus susceptibles de réaliser l'objectif ministériel de développement durable des ressources naturelles de la province, la Direction du développement et du transfert des connaissances scientifiques doit :

- *imposer des exigences de présentation normalisée des propositions de projets comprenant les observations des responsables des programmes, le délai prévu pour mener à bien le projet accompagné d'étapes critiques, le coût estimatif du projet, les résultats prévus et les probabilités de réussite;*
- *établir des critères précis pour la sélection et l'approbation des projets aux fins de leur financement;*
- *évaluer tous les ans chaque projet pour déterminer s'il faut poursuivre le projet, le modifier ou y mettre fin;*
- *documenter le raisonnement pour la sélection des nouveaux projets et les décisions concernant les projets en cours.*

État actuel

Le ministère est en train de former des groupes de travail scientifiques chargés de l'élaboration de priorités stratégiques. Dans ses décisions, le personnel scientifique devra montrer dans quelle mesure les propositions de projets tiennent compte de ces priorités. Pour faciliter l'évaluation des projets et la définition des priorités connexes, le ministère est en train d'instaurer un processus décisionnel qui suppose l'utilisation d'un modèle précisant

la forme et le contenu des propositions de projets. Ce modèle sera intégré dans le cycle annuel de planification du travail et il comprendra un énoncé de critères précis régissant la sélection des projets, ainsi que des documents relatifs à l'évaluation des projets et à la prise des décisions. En outre, le ministère a élaboré un système visant à assurer le suivi, pendant l'exercice courant et sur une période prolongée, des étapes clés des projets, de même que des engagements en matière de financement.

Le nouveau processus décisionnel portant sur l'évaluation des projets entrera en vigueur au cours de l'exercice financier 2000-2001 pour ce qui est des projets scientifiques dans le domaine forestier. Quant aux projets liés aux pêches et à la faune, ils seront également assujettis au nouveau processus décisionnel au cours de l'exercice 2001-2002.

SURVEILLANCE ET COMPTE RENDU DE LA RECHERCHE

Recommandation

Pour que tous les projets progressent au rythme prévu et qu'ils continuent de répondre aux besoins des programmes, le ministère doit :

- *établir des procédures de surveillance normalisées comprenant le suivi d'étapes de réévaluation critiques;*
- *s'assurer que les résumés annuels des projets scientifiques renferment suffisamment de détails pour permettre d'évaluer les progrès réalisés et la probabilité d'atteindre les résultats prévus;*
- *mettre en œuvre des procédures d'évaluation ultérieure pour déterminer si les projets scientifiques terminés profitent aux programmes concernés.*

État actuel

La mise en application, par le ministère, du processus décisionnel décrit sous la rubrique «Sélection des projets» devrait régler ces problèmes. Les procédures doivent comprendre le contrôle suivi des coûts pendant l'exercice courant, et les examens du financement annuel serviront à constater les résultats des projets tout au long de leur cycle de vie et à en rendre compte. De plus, le ministère entend évaluer les incidences des projets scientifiques terminés sur les programmes et l'ensemble du ministère.

FINANCEMENT DE LA RECHERCHE

Recommandation

Pour assurer l'équilibre entre le financement annuel ou à court terme et les exigences de financement des projets de recherche à long terme, le ministère doit envisager d'adopter un modèle de financement qui tienne compte du cycle de vie complet des projets et des changements dans les besoins de financement.

État actuel

Le ministère a l'intention d'assurer le financement des projets en fonction de leur cycle de vie en se servant du nouveau processus décisionnel, qui s'appliquera à la sélection, au suivi et à l'évaluation des projets scientifiques. Ce processus tiendra compte des besoins relatifs aux projets réalisés pendant l'exercice en cours et échelonnés sur plusieurs années.

GESTION DES SYSTÈMES D'INFORMATION

SURVEILLANCE DES PROJETS

Recommandation

Pour que les projets de technologie de l'information soient menés à bien dans les délais prescrits et sans dépassement des budgets, le ministère doit instaurer un processus de surveillance formel du coût des projets et exiger qu'on lui soumette des rapports provisoires traitant notamment des progrès réalisés sur le plan des étapes critiques, des extrants et des avantages connexes énoncés dans le plan du projet.

État actuel

Le ministère a défini des nouvelles exigences en matière de politiques, de normes et de documents aux fins de la gestion des projets. Dans le cadre de cette démarche, on a élaboré le processus et les normes nécessaires à la surveillance des coûts des projets et à la présentation de rapports sur les coûts et les étapes critiques. Le ministère compte commencer à utiliser le processus de suivi officiel au cours de l'exercice financier 2000-2001.

4.00

Ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels : Bureau du commissaire des incendies — 3.11

CONTEXTE

La fonction principale du Bureau du commissaire des incendies (BCI) est de minimiser les pertes de vie et les pertes matérielles résultant des incendies. Il doit pour cela aider les municipalités et les services d'incendie à améliorer leurs services de prévention des incendies et de lutte contre les incendies. La *Loi sur la prévention et la protection contre les incendies*, entrée en vigueur en octobre 1997, confère au commissaire des incendies le pouvoir de surveiller, d'examiner et de conseiller les municipalités sur le plan de la prestation des services de protection contre les incendies et de recommander aux conseils municipaux des façons d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des services offerts. Pour l'exercice 1997-1998, les dépenses du programme s'élevaient à 23 millions de dollars. Les sommes affectées à la dotation en personnel représentaient 70 pour 100 de ce montant. Le BCI comptait quelque 220 employés en date du 31 mars 1998.

À l'issue de notre vérification, nous sommes arrivés à la conclusion que les mesures actuelles de l'efficacité n'étaient pas suffisamment complètes pour nous permettre d'évaluer l'efficacité des services d'incendie municipaux ou les programmes du BCI.

En outre, nous avons conclu qu'il existe au BCI, dans l'ensemble, des systèmes et des procédures satisfaisants pour promouvoir la conformité à la réglementation en matière de sécurité-incendie et la prestation efficiente et efficace des services d'incendie municipaux. Cependant, il faut apporter des améliorations pour éliminer les infractions au *Code de*

prévention des incendies ou à la *Loi sur la prévention des incendies dans les hôtels*, relevées dans plus de 40 pour 100 des inspections de sécurité-incendie.

Le programme est administré par le ministère du Solliciteur général depuis juin 1998.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Même si le BCI avait pris des mesures pour donner suite à nos recommandations, ces mesures étaient encore en cours d'exécution. Voici les mesures prises et prévues par le BCI pour donner suite à nos recommandations de 1998 :

MESURE ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ

Recommandation

Afin de produire des renseignements exacts et pertinents pour la prise de décisions et de réduire au minimum les pertes de vie et les pertes matérielles causées par des incendies, le ministère doit améliorer les méthodes utilisées pour mesurer l'efficacité des programmes et des efforts du commissaire des incendies et des municipalités, et en rendre compte.

Le ministère doit également élaborer des mesures de l'efficacité pour la supervision des services d'incendie municipaux, responsabilité conférée récemment au commissaire des incendies par la Loi sur la prévention et la protection contre les incendies.

État actuel

En septembre 1999, le commissaire des incendies de l'Ontario a mis sur pied le Programme de promotion de la sécurité-incendie dans les collectivités (PPSIC). Le PPSIC remplace les programmes qui étaient en cours d'élaboration précédemment et comprend deux grands volets :

- Un sondage exhaustif sera effectué pour déterminer l'étendue et l'envergure des services de protection contre les incendies dans chaque municipalité. Il est censé commencer à l'automne 2000. Les renseignements recueillis constitueront le point de départ d'une base de données complète.
- Une trousse pratique qui sera publiée vraisemblablement en mai 2001 donnera aux municipalités et aux services d'incendie les outils nécessaires à la prise de décisions éclairées quant aux mesures de protection contre les incendies à prendre selon les circonstances et les besoins locaux et pour satisfaire aux exigences obligatoires minimales énoncées dans la *Loi sur la prévention et la protection contre les incendies*.

En se fondant sur les renseignements recueillis dans le cadre du PPSIC, le BCI entend élaborer des repères et des mesures du rendement à l'intention des municipalités et des services d'incendie. En outre, le BCI élaborera des mesures du rendement aux fins de son rôle de supervision.

CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ-INCENDIE

CONFORMITÉ DES PROPRIÉTAIRES À LA RÉGLEMENTATION EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ-INCENDIE

Recommandation

Pour améliorer l'observation de la réglementation relative à la sécurité-incendie par les propriétaires, le commissaire des incendies doit examiner, de concert avec les autres intervenants, les mesures actuelles et éventuelles pour faire appliquer le Code de prévention des incendies et pour renseigner les propriétaires sur leurs responsabilités en matière de sécurité-incendie.

4.00

État actuel

Pour améliorer la qualité des inspections menées par le BCI, les superviseurs sont maintenant tenus de procéder à des vérifications au hasard des bâtiments afin d'évaluer le rendement des inspecteurs. Dans le cas de toute lacune relevée, le superviseur doit prendre des mesures correctives. En outre, depuis juillet 1998, les inspecteurs sont autorisés à dresser des billets de contravention à la *Loi sur les infractions provinciales* pour des infractions se rapportant aux détecteurs de fumée. De plus, en juin 2000, le BCI a publié des lignes directrices à l'intention des services d'incendie municipaux, qui portent tout particulièrement sur les dispositions obligatoires de la Loi, y compris les exigences en matière d'inspection et de conformité.

Le BCI a élaboré un certain nombre de trousseaux éducatifs et de formation à l'intention des propriétaires de bâtiments, des procureurs et des services d'incendie municipaux, qui visent à accroître la conformité. En outre, dans le cadre de la trousse pratique élaborée aux fins du PPSIC, le service d'incendie doit établir des stratégies pour obtenir la participation de commanditaires et de partenariats communautaires aux programmes de sécurité-incendie.

RENSEIGNEMENTS SUR LES INSPECTIONS

Recommandation

Afin de produire des renseignements exacts et pertinents pour faciliter la prise de décisions dans le but de réduire au minimum les pertes de vie et les pertes matérielles causées par des incendies, le Bureau du commissaire des incendies doit améliorer la qualité des renseignements qu'il possède sur les inspections de la sécurité-incendie. Muni de ces renseignements, il doit ensuite s'assurer :

- *que les immeubles à risque élevé se conforment de façon acceptable aux normes de sécurité-incendie;*
- *que l'on repère les infractions fréquentes à la sécurité-incendie pour mieux cibler les efforts de prévention;*
- *que l'on cerne les meilleures pratiques pour les partager avec les autres municipalités.*

État actuel

Le BCI a acquis aux fins de son programme d'inspection un nouveau logiciel qui sera utilisé pour repérer les infractions courantes et les taux de conformité lors des inspections initiales ainsi que des inspections subséquentes. Les superviseurs pourront ainsi élaborer des stratégies destinées à accroître la conformité. Le BCI entend communiquer aux services d'incendie municipaux la marche à suivre pour repérer les infractions fréquentes et y remédier.

Le sondage qui sera effectué dans le cadre du PPSIC aidera à recueillir des renseignements sur les stratégies d'évaluation des risques, le ciblage des inspections et les besoins d'information du public en matière de sécurité-incendie. La trousse pratique comprendra des outils qui favoriseront le partage des pratiques exemplaires entre services d'incendie.

INSPECTIONS FAITES PAR LE BUREAU DU COMMISSAIRE DES INCENDIES

Recommandation

Afin d'éliminer les lacunes sur le plan de l'efficacité et de délimiter clairement les responsabilités conférées par la Loi sur la prévention et la protection contre les incendies, le Bureau du commissaire des incendies doit accélérer le transfert de la responsabilité du reste de ses activités d'inspection aux municipalités.

État actuel

Dans le cadre de la planification des activités du ministère, le BCI a demandé et reçu l'autorisation d'entreprendre, à compter de l'exercice 2000-2001, le transfert obligatoire aux municipalités des inspections de tous les hôtels auxquelles il procède actuellement. Un plan a été élaboré pour achever ce transfert dans un délai de 18 mois. Afin de garantir le respect de normes élevées d'inspection des hôtels, le BCI a assuré la formation nécessaire aux services d'incendie municipaux. Le processus de surveillance des services d'incendie municipaux du BCI sera appliqué pour garantir que les inspections d'hôtels continuent d'être effectuées après le transfert de cette responsabilité.

Les inspections d'autres bâtiments, y compris les foyers pour personnes âgées et les maisons de soins infirmiers, seront confiées aux municipalités qui possèdent un haut niveau de compétence en matière d'inspection. Le BCI a entrepris d'évaluer les services d'incendie municipaux qui ont accepté de procéder aux inspections des maisons de soins infirmiers. Les résultats jusqu'ici sont positifs.

SURVEILLANCE DES SERVICES D'INCENDIE MUNICIPAUX

PLANS DIRECTEURS DE SÉCURITÉ-INCENDIE

Recommandation

Le commissaire des incendies doit promouvoir de façon plus active la nécessité pour les municipalités de préparer à intervalles réguliers, de concert avec leurs services d'incendie, des plans directeurs de sécurité-incendie et examiner ensuite ces plans pour s'assurer qu'ils fournissent des renseignements à jour et pertinents permettant d'évaluer si les services d'incendie municipaux et les activités de prévention des incendies

correspondent aux besoins des municipalités. Ces examens pourraient également permettre de déterminer l'existence de situations qui menacent gravement la sécurité du public ou exigent l'apport de mesures correctives.

État actuel

Dans le cadre du PPSIC, si l'examen et l'évaluation des risques révèlent des lacunes importantes dans les services de protection contre les incendies, les conseillers en protection contre les incendies travailleront en collaboration étroite avec la municipalité à l'élaboration d'un plan d'action directeur destiné à assurer l'efficacité de la prestation des services d'incendie.

Trois cours d'établissement de plans directeurs de sécurité-incendie dans les petites collectivités ont été donnés et deux autres cours seront donnés sur le terrain en 2000-2001. En outre, le BCI a publié le 31 mars 2000 une ligne directrice sur l'établissement de plans directeurs de sécurité-incendie. Les activités proposées de surveillance et de sondage par le personnel permettront de déterminer le nombre de collectivités qui procèdent à l'établissement de pareils plans directeurs.

4.00

SONDAGE ANNUEL

Recommandation

Le commissaire des incendies doit rappeler aux municipalités et à leurs services d'incendie qu'il leur incombe en vertu de la Loi sur la prévention et la protection contre les incendies de fournir des renseignements à jour sur les services de prévention et de protection contre les incendies dans leurs collectivités, ou bien le ministère doit envisager d'établir un règlement exigeant que les municipalités et les services d'incendie répondent au sondage annuel du commissaire des incendies.

État actuel

Aucun autre sondage n'a été effectué depuis notre vérification de 1998. Le personnel sur le terrain participera plus directement aux sondages qui seront effectués dans le cadre du PPSIC pour recueillir des données de base sur les services d'incendie et le projet de surveillance. Non seulement le taux de réponse sera-t-il plus élevé, mais les renseignements recueillis seront plus exacts et plus complets. Les exigences imposées aux municipalités par la loi, y compris en matière de déclaration, seront précisées dans la trousse pratique.

MÉTHODES DE DÉCLARATION DES SERVICES D'INCENDIE

Recommandation

Pour faciliter la surveillance des services d'incendie municipaux par le Bureau du commissaire des incendies, par les conseils municipaux et par les chefs des services d'incendie, le commissaire des incendies doit prendre des mesures pour aider les services d'incendie locaux à améliorer leurs mesures de la performance, leurs capacités d'effectuer des comparaisons et leurs méthodes de déclaration.

État actuel

Dans le cadre du PPSIC, les analyses comparatives, les mesures du rendement et les pratiques exemplaires seront adoptées aux fins des services d'incendie. La formation offerte

aux dirigeants des services d'incendie au Collège des pompiers de l'Ontario comprend un cours sur les mesures du rendement.

Le personnel sur le terrain du BCI a aussi reçu une formation en ce qui a trait à la mesure du rendement et aux analyses comparatives. Le personnel participe maintenant aux analyses comparatives effectuées par le ministère des Affaires municipales et du Logement ainsi que par les chefs des services municipaux et régionaux. En outre, le BCI procède à des recherches sur les mesures du rendement et les méthodes de déclaration d'autres organisations.

DÉFINIR LES SUJETS DE PRÉOCCUPATION SUR LE PLAN DE LA SÉCURITÉ-INCENDIE

ENQUÊTES SUR LES INCENDIES

Un examen interne mené par le BCI en octobre 1997 a permis de constater que plusieurs enquêteurs étaient aux prises avec une accumulation importante d'enquêtes non terminées. Le BCI s'employait au moment de notre vérification de 1998 à éliminer les dossiers accumulés et à instaurer de nouvelles procédures de déclaration pour assurer une meilleure surveillance de l'état d'avancement des enquêtes.

État actuel

De nouvelles méthodes de déclaration ont été adoptées pour permettre de mieux surveiller l'état d'avancement des enquêtes. Toutefois, le BCI n'a pas réussi à réduire suffisamment le nombre d'enquêtes non terminées. En août 2000, plus de 550 enquêtes n'étaient pas achevées dans les délais prescrits et dans le cas de plus de 150 enquêtes, le rapport final était en retard.

En conséquence de notre suivi, la haute direction a mis en œuvre d'autres mécanismes de contrôle et exigences en matière de déclaration pour garantir que le nombre d'enquêtes non terminées soit réduit au cours des prochains mois, puis maintenu à un niveau plus approprié.

DÉCLARATION DES PERTES CAUSÉES PAR DES INCENDIES

Recommandation

Pour s'assurer que les rapports sur les pertes causées par des incendies sont pertinents et efficaces, et soumis dans les délais voulus, le Bureau du commissaire des incendies doit :

- prévoir une seule base de données pour les rapports sur les pertes causées par les incendies soumis par les services d'incendie et pour les enquêtes sur les incendies faites par le Bureau du commissaire des incendies;*
- instaurer des mesures pour s'assurer que les services d'incendie soumettent dans les délais voulus les rapports sur les pertes causées par des incendies, et de préférence par voie électronique;*
- s'assurer que les services d'incendie et les enquêteurs du Bureau du commissaire des incendies mentionnent le rôle joué par la consommation d'alcool et de drogues dans les incendies.*

Le Bureau du commissaire des incendies doit également examiner la pertinence d'établir des programmes de sensibilisation pour attirer l'attention sur le rôle joué par la consommation d'alcool et de drogues dans les incendies.

État actuel

Le matériel et les logiciels nécessaires pour intégrer les deux bases de données actuelles sont achetés. Dans un premier temps, les données municipales sur les pertes causées par des incendies seront converties au nouveau système. On prévoit procéder à cette conversion au cours de l'exercice 2000-2001.

Un nouveau programme qui permet de vérifier les données électroniques des services d'incendie municipaux sur les pertes causées par des incendies a été élaboré et mis en œuvre. En outre, on procède à des recherches sur de nouvelles méthodes de transmission électronique de données, par exemple sur le Web.

Les programmes de formation en lutte contre les incendies sont maintenant davantage ciblés sur les groupes dans la collectivité qui présentent des risques élevés et qu'il est difficile de rejoindre, comme les personnes qui sont sous l'effet de la drogue et de l'alcool. En outre, des messages d'intérêt public et des programmes de sensibilisation du public véhiculent maintenant des messages sur l'alcool et le tabac et sur la consommation d'alcool pendant qu'on cuisine. En général, ces messages s'adressent surtout aux personnes qui vivent avec un buveur.

4.00

Ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels : Police provinciale de l'Ontario — 3.12

CONTEXTE

En vertu de la *Loi sur les services policiers*, la Police provinciale de l'Ontario (PPO) assure la surveillance policière dans les régions de l'Ontario qui n'ont pas leur propre corps de police. La PPO est également chargée de gérer la circulation sur certaines autoroutes, d'offrir des services spécialisés d'enquête et d'application de la loi pour aider les corps de police municipaux et d'appliquer la réglementation relative aux alcools et autres lois sur demande du Solliciteur général dans l'intérêt de la province.

En 1998, notre vérification de la PPO visait à déterminer si le ministère du Solliciteur général et des Services correctionnels avait instauré des procédures et des systèmes satisfaisants pour :

- mesurer l'efficacité des services de police communautaires et de gestion de la circulation prescrits par la loi pour assurer la sécurité publique, et en rendre compte;

-
- faire en sorte que la prestation des services de police se fasse dans le respect des principes d'économie et d'efficience.

ÉTAT ACTUEL DES RECOMMANDATIONS

Le ministère a mis en œuvre la plupart des recommandations relatives aux éléments suivants :

- mesures de l'efficacité – gestion de la circulation – évaluation de l'efficacité et gestion de la circulation – plans de gestion des détachements en matière de circulation;
- gestion des ressources humaines – rédaction de rapports – (envisager l'utilisation de nouvelles technologies relatives à la saisie de données par les agents).

Voici la situation actuelle en ce qui concerne l'application des autres recommandations :

MESURES DE L'EFFICACITÉ

SERVICES DE POLICE COMMUNAUTAIRES

Recommandation

Pour faire en sorte d'offrir des services de police communautaires plus efficaces, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *mettre intégralement en œuvre le processus mis au point pour dégager les services de police qui correspondent aux attentes des collectivités dans ce domaine et en établir les ordres de priorité;*
- *déterminer les meilleures pratiques en matière de services de police communautaires parmi les détachements et en faire la promotion;*
- *mesurer l'efficacité des services de police communautaires par rapport aux critères établis.*

La Police provinciale de l'Ontario doit en outre évaluer à intervalles réguliers les progrès réalisés dans la mise en œuvre des services de police communautaires et prendre les mesures correctrices qui s'imposent pour s'assurer que les initiatives mises en œuvre aident vraiment les collectivités à réduire le nombre d'actes criminels et la victimisation.

État actuel

La PPO a élaboré un processus de prestation des services et un outil d'évaluation qui favoriseront la définition et l'exécution d'activités efficaces en ce qui concerne les services de police communautaires. Un manuel visant à orienter la façon dont il faut adapter les services de police a été élaboré et distribué à tous les détachements pour permettre la définition des services de police et l'établissement des priorités connexes en vue de répondre aux besoins et aux exigences de chaque collectivité.

Un centre de ressources, dans lequel seront réunis tous les documents liés aux pratiques exemplaires, a été établi pour favoriser l'échange d'idées se rapportant à la prestation des services de police communautaires. Ce centre de ressources sera enrichi grâce à une

application logicielle de recherche interne, appelée CPNet, qui devrait être fonctionnelle en 2001.

Des sondages sur le taux de satisfaction des collectivités, appelés «La police à votre service», ont été effectués dans certaines collectivités et l'on est en train d'en évaluer les résultats. L'évaluation finale sera utilisée aux fins de l'établissement d'un plan de référence à partir duquel la PPO pourra évaluer plus tard l'amélioration de ses politiques et de ses activités.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

DÉPLOIEMENT DU PERSONNEL

Recommandation

La Police provinciale de l'Ontario doit examiner les pratiques actuelles en matière d'établissement d'horaires de travail et les réviser au besoin pour s'assurer que les heures travaillées par les agents correspondent aux besoins des collectivités desservies en matière de services.

État actuel

La Police provinciale de l'Ontario et l'Ontario Provincial Police Association travaillent actuellement en vue d'une entente sur la mise en œuvre d'un manuel sur l'établissement des horaires et des quarts de travail. Ce manuel a été élaboré avec le syndicat pour s'assurer que le nombre d'heures travaillées par les agents correspond aux exigences.

GESTION DES HEURES SUPPLÉMENTAIRES

Recommandation

Pour promouvoir le recours approprié aux heures supplémentaires, la Police provinciale de l'Ontario doit instaurer des contrôles de gestion plus efficaces pour s'assurer que les heures supplémentaires :

- *sont effectuées uniquement en fonction de besoins clairement définis et justifiés;*
- *font l'objet d'une surveillance, de façon qu'on puisse apporter des mesures correctrices au besoin.*

État actuel

Selon la PPO, l'examen des relevés des demandes de paiement d'heures supplémentaires revient maintenant à chaque région. Le bureau principal surveille les dépenses en heures supplémentaires dans le cadre de ses examens budgétaires.

La PPO nous a informés qu'elle a récemment mis sur pied un système de gestion des salaires qui permettra de mieux prévoir les dépenses en heures supplémentaires grâce au repérage des paiements et des frais courus. En outre, elle vient de créer un comité des finances chargé de contrôler et d'examiner le recours aux heures supplémentaires pour en assurer une gestion efficace.

UNITÉS D'INTERVENTION ADAPTÉE

Recommandation

Afin de réaliser toutes les économies pouvant découler du recours aux unités d'intervention adaptée (UIA), la Police provinciale de l'Ontario doit déterminer et mettre en œuvre les mécanismes nécessaires pour s'assurer que l'on profite pleinement du Programme d'intervention adaptée.

État actuel

Tous les bureaux régionaux de la PPO ont passé en revue leurs programmes d'intervention adaptée en compagnie du personnel affecté aux UIA. Celles-ci sont utilisées par la PPO pour déterminer quelles sont les demandes d'intervention pour lesquelles il n'est pas nécessaire d'envoyer un agent sur place et elles règlent ces demandes par téléphone. Les programmes d'intervention adaptée assurent un déploiement plus efficace des agents de police. Toutefois, l'examen a révélé que la PPO n'était pas toujours en mesure de faire appel à ces programmes dans certaines régions, car elle se heurte à la résistance de la collectivité.

RECETTES PROVINCIALES TIRÉES DES SERVICES DE POLICE MUNICIPaux

Recommandation

Pour s'assurer de récupérer le coût des services de police fournis aux municipalités, la Police provinciale de l'Ontario doit :

- *modifier son système pour recueillir des renseignements plus détaillés sur les coûts à récupérer;*
- *collaborer avec le ministère à l'établissement de systèmes et de procédures satisfaisants pour facturer et percevoir de façon plus efficace les coûts associés à la prestation des services de police municipaux.*

État actuel

En janvier 1999, la PPO a modifié son relevé quotidien des activités pour pouvoir saisir et repérer des données détaillées qui correspondent aux activités réelles de ses agents. Plus particulièrement, ce relevé fait état des heures réelles consacrées par les agents à des activités individuelles de sorte que les coûts liés à la prestation de services de police municipaux et provinciaux soient séparés pour en faciliter le calcul.

Afin d'assurer le calcul et la facturation rapides des coûts des services de police municipaux et provinciaux, une version électronique du relevé accessible par Internet est actuellement mise à l'essai et l'on s'attend à ce que sa mise en œuvre soit effectuée vers la fin de l'an 2000.