

Aperçu et résumés des vérifications de l'optimisation des ressources

Aperçu

NÉCESSITÉ D'UNE MEILLEURE SURVEILLANCE

Dans ce troisième rapport annuel à l'Assemblée législative, je voudrais souligner un thème prépondérant qui est ressorti des 14 vérifications de l'optimisation des ressources que mon Bureau a effectuées cette année : une surveillance plus rigoureuse de la direction est requise pour garantir que les services au public sont fournis de façon économique, efficiente et efficace. Cette surveillance est nécessaire non seulement lorsque les services sont fournis directement par des employés du gouvernement, mais aussi lorsque le gouvernement a délégué la prestation des services à des municipalités ou à d'autres organismes. Par exemple, dans le cas des programmes ou services directement fournis par des fonctionnaires de l'Ontario, nous avons constaté qu'une surveillance plus rigoureuse de la direction était requise dans les domaines suivants :

- *Enregistrement des données de l'état civil et production des certificats connexes* : Jusqu'à récemment, le Bureau du registraire général enregistrait les données de l'état civil et produisait des certificats de naissance et autres en temps opportun. Il y a environ deux ans, des problèmes continus liés à l'installation d'un nou-

veau système informatique et aux ressources humaines ont entraîné une détérioration marquée de la capacité du Bureau à délivrer des certificats de naissance, de décès, de mariage et autres en temps opportun. Ce n'est que récemment que le Bureau a commencé à redresser la situation.

- *Embauche de travailleurs temporaires* : Le gouvernement dépense entre 40 millions et 50 millions de dollars par an pour embaucher des travailleurs temporaires à court terme. Nous avons repéré de nombreux cas de non-conformité aux politiques gouvernementales en matière d'approvisionnement, particulièrement en ce qui concerne le recours à un fournisseur unique plutôt qu'à la concurrence, l'absence de considération des conflits d'intérêts potentiels ainsi que la tendance à embaucher des travailleurs temporaires pour de longues périodes.
- *Recours à des experts-conseils au Bureau du directeur général des élections* : La haute direction ne prêtait pas suffisamment attention aux principes d'une concurrence juste, ouverte et transparente dans le recours aux experts-conseils, ni à la surveillance continue de leur travail.
- *Services de police axés sur la collectivité* : Malgré l'importance accrue accordée, par la haute direction de la Police provinciale de l'Ontario, aux services de police axés sur la collectivité, une orientation et une surveillance insuffisantes

des détachements donnaient peu d'assurances que cette initiative était adéquatement mise en œuvre dans l'ensemble de l'Ontario.

À l'instar des autres provinces, l'Ontario procure un financement à un vaste éventail d'organismes du secteur public élargi et d'organismes municipaux et communautaires pour qu'ils dispensent des services en son nom. Dans le cadre de notre examen de la surveillance ministérielle des services financés en grande partie par le gouvernement de l'Ontario mais fournis par d'autres entités, nous avons constaté durant les vérifications de cette année que le gouvernement devait améliorer la surveillance de ses fournisseurs de services dans les domaines suivants :

- *Délais d'intervention des ambulances terrestres et aériennes* : Les délais d'intervention réglementaires ou contractuels n'étaient pas respectés dans une proportion pouvant aller jusqu'aux deux tiers des cas. En outre, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée n'avait pas donné suite à une recommandation antérieure du Comité permanent des comptes publics, de l'Assemblée législative, selon laquelle les délais d'intervention des ambulances terrestres dans chaque municipalité devraient être rendus publics.
- *Intégrité des jeux de bienfaisance* : La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario a pour mandat de s'assurer que les jeux de hasard sont organisés dans l'intérêt public par des gens honnêtes et que les organismes de bienfaisance reçoivent les montants auxquels ils ont droit. Bien que les municipalités délivrent près de 95 % des licences d'activités de jeux de bienfaisance en Ontario, la Commission ne s'estimait pas habilitée par la loi à vérifier si les municipalités assuraient une surveillance adéquate des exploitants d'établissement de jeu et elle ne cherchait donc pas à effectuer une telle vérification. Cette interprétation de la loi par la Commission nous semble incorrecte.
- *Qualité des analyses effectuées dans des laboratoires médicaux* : Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée compte sur l'Ontario Medical Association pour évaluer la qualité et l'exactitude des analyses effectuées par les laboratoires médicaux du secteur privé et des hôpitaux. Les informations fournies ne lui permettaient toutefois pas de s'assurer que des mesures correctives étaient prises en temps opportun dans le cas des laboratoires affichant un piètre rendement. De plus, comme nous le mentionnons dans le chapitre 2, nous n'avons pas reçu tous les renseignements dont nous avons besoin (et que nous recevions dans le passé) pour mener à bien notre travail de vérification dans ce domaine en raison d'un article de la *Loi de 2004 sur la protection des renseignements sur la qualité des soins*, entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2004.
- *Enseignement de l'anglais langue seconde* : Bien que le ministère de l'Éducation ait fourni plus de 225 millions de dollars aux conseils scolaires l'an dernier pour l'enseignement de l'anglais langue seconde et les programmes d'alphabétisation connexes, il ne disposait d'aucune information sur les montants réellement dépensés à ce titre par les conseils scolaires. Un des conseils scolaires que nous avons visités a indiqué que plus de la moitié des fonds reçus avaient été affectés à d'autres fins. Par ailleurs, le ministère disposait de peu d'information indiquant si les élèves avaient acquis les compétences en anglais dont ils avaient besoin pour réussir leurs études.
- *Délivrance des permis de conduire et immatriculation des véhicules* : Le ministère des Transports compte sur un réseau de 280 bureaux privés pour l'aider à délivrer les permis de conduire et à immatriculer les véhicules. Or, il n'exerce pas une surveillance et un contrôle adéquats de ses partenaires du secteur privé pour réduire au minimum le risque que des conducteurs dangereux obtiennent ou conservent leur permis et que des permis de conduire ou d'autres docu-

ments disparaissent ou soient utilisés à des fins illégales. Le ministère doit également remettre sur la bonne voie ses relations avec les bureaux privés, qui se sont détériorées ces dernières années, afin de maintenir la qualité des services gouvernementaux de première ligne offerts par l'entremise de ces bureaux.

- *Prestation des services de garde d'enfants* : L'an dernier, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse a versé aux municipalités des subventions de 575 millions de dollars, qui ont servi à financer des centaines de garderies communautaires. Le ministère ne fournit pas une orientation suffisante aux garderies et n'évalue pas de façon adéquate la qualité des soins et des possibilités d'apprentissage de manière à déterminer si les garderies de tout l'Ontario offrent des programmes de développement uniformes et solides.

Dans le cas de deux vérifications, soit celles portant sur les ambulances terrestres et sur les jeux de bienfaisance, nous avons sollicité l'avis de conseillers juridiques indépendants pour déterminer à qui appartenait la responsabilité de veiller à ce que les objectifs de la loi sous-jacente soient atteints : le gouvernement (par l'entremise du ministre responsable) ou l'organisme ou la municipalité fournissant le service. Dans les deux cas, les avis juridiques appuyaient notre interprétation selon laquelle la responsabilité finale incombe au gouvernement.

ÉLARGISSEMENT CONSIDÉRABLE DE NOTRE MANDAT

Il y a près de 15 ans que le Bureau du vérificateur général demande que des modifications soient apportées à la *Loi sur la vérification des comptes publics*, sa loi habilitante, qui lui permettraient de mieux servir l'Assemblée législative. Je suis très heureux d'annoncer que les modifications demandées à cette loi ont été adoptées à l'unanimité par l'Assemblée législative le 22 novembre 2004 et ont reçu la sanction royale le 30 novembre 2004.

La principale modification adoptée étendait notre mandat de vérification de l'optimisation des ressources aux organismes du secteur public élargi qui reçoivent des subventions gouvernementales, tels que les hôpitaux, les conseils scolaires, les collèges, les universités, les établissements de soins de longue durée et des milliers d'autres petits organismes. Comme plus de 50 % des fonds dépensés par la province sont transférés à de tels organismes, nous considérons essentiel, depuis plusieurs années, que le vérificateur général puisse soumettre ceux-ci à ses vérifications de l'optimisation des ressources pour remplir pleinement son mandat d'aider l'Assemblée législative à assurer l'optimisation des ressources pour *toutes* les dépenses du gouvernement. Le ministre des Finances a fait écho à ce sentiment lors du dépôt des modifications à la *Loi sur la vérification des comptes publics* :

Nous entendons mettre sous les feux des projecteurs un plus grand nombre de ces organismes qui dépendent de l'argent des contribuables afin de veiller à optimiser les fonds que les Ontariennes et les Ontariens investissent dans leurs services publics.

En outre, depuis mon dernier Rapport annuel, l'Assemblée législative a adopté deux lois, la *Loi de 2004 sur la publicité gouvernementale* et la *Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières*, qui élargissent encore plus la portée de notre travail.

La *Loi de 2004 sur la publicité gouvernementale* exige du vérificateur général qu'il examine et approuve certains types d'annonces publicitaires et d'imprimés proposés par le gouvernement avant leur publication dans les médias. L'examen effectué par mon Bureau vise principalement à garantir que les annonces proposées ne sont pas de nature partisane. Nous nous attendons à ce que cette loi soit proclamée à l'automne 2005, ce qui marquerait le coup d'envoi de notre processus d'examen et d'approbation.

En vertu de la *Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières*, le gouvernement doit préparer et diffuser un rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario. Cette loi exige également du vérificateur général qu'il examine promptement le rapport préélectoral pour déterminer s'il est raisonnable et qu'il rende publique une déclaration énonçant les résultats de son examen. Si le projet de loi 214 est adopté par l'Assemblée législative, qui en est actuellement saisie, des élections provinciales seraient tenues tous les quatre ans le premier jeudi d'octobre, à compter du 4 octobre 2007 (à moins qu'une élection générale ne soit convoquée plus tôt). Le cas échéant, notre premier examen du rapport préélectoral du gouvernement aurait probablement lieu durant l'été 2007.

Le chapitre 2 contient plus de détails sur les modifications à la *Loi sur la vérification des comptes publics* et les deux autres lois précitées, de même que sur les responsabilités accrues qu'elles confèrent au vérificateur général.

Défis liés à l'élargissement de notre mandat

Naturellement, les responsabilités additionnelles qui nous ont récemment été confiées – particulièrement l'élargissement substantiel de notre mandat lié à l'optimisation des ressources – nécessiteront des effectifs supplémentaires, et plus spécialisés, dans certains domaines. À cet égard, nous avons demandé au Comité de régie interne tripartite de l'Assemblée législative d'approuver le relèvement de notre niveau de dotation, de 95 à 105 employés, et de porter notre budget annuel à 12 679 000 \$ pour l'exercice 2005-2006. En mai 2005, nous avons appris que le Comité avait approuvé un budget de 12 552 200 \$ pour cet exercice. Nous avons également indiqué dans notre présentation au Comité que les fonds additionnels demandés représentaient la première étape d'un élargissement pluriannuel prévu du Bureau qui sera nécessaire pour que

nous puissions nous acquitter de nos responsabilités législatives accrues.

Malgré ce soutien financier initial, mon Bureau a encore du mal à recruter et à maintenir en poste des comptables et des vérificateurs qualifiés dans le marché du travail extrêmement concurrentiel de Toronto. Les discussions tenues avec des cabinets d'experts-comptables du secteur public et des agences de recrutement, ainsi que nos propres efforts de recrutement, confirment que la demande pour cette catégorie de personnel a rarement été aussi concurrentielle qu'aujourd'hui. Même si nous offrons un milieu de travail intéressant et stimulant, nous sommes handicapés par la *Loi sur le vérificateur général*, selon laquelle la rémunération de nos employés doit être comparable aux échelles de salaire de postes semblables dans la fonction publique de l'Ontario. Malheureusement, les échelles salariales et les politiques sur la rémunération annuelle au mérite du gouvernement de l'Ontario ne sont pas concurrentielles par rapport à celles du secteur privé et du secteur public élargi. Bien que nous ayons effectué 14 vérifications de l'optimisation des ressources et fait rapport à ce sujet, et rempli nos responsabilités de vérification des états financiers de manière professionnelle et en temps opportun cette année, notre capacité continue à nous acquitter de nos obligations permanentes et de nos nouvelles responsabilités dépendra en grande partie de notre aptitude à attirer et à conserver un effectif de haut calibre.

REMERCIEMENTS

Le Bureau tient à remercier le personnel des ministères, organismes et autres entités que nous avons vérifiés au cours de l'année écoulée pour la collaboration dont il a fait preuve en nous fournissant l'information et les explications requises durant notre travail de vérification.

Le vérificateur général et le sous-vérificateur général désirent également remercier le personnel

du Bureau pour son dévouement et son professionnalisme et pour la qualité de son travail.

Résumés des vérifications de l'optimisation des ressources

Les 14 vérifications de l'optimisation des ressources figurant au Chapitre 3 du Rapport annuel sont résumées ci-après. Dans le cadre de chacune de ces vérifications, nous avons recommandé certaines améliorations et les ministères concernés se sont engagés à prendre des mesures pour répondre à nos préoccupations.

3.01 SERVICES D'AMBULANCE AÉRIENNE

Comme dans le cas des services d'ambulance terrestre, la prestation des services d'ambulance aérienne en Ontario est régie par la *Loi sur les ambulances*, en vertu de laquelle le ministre de la Santé et des Soins de longue durée doit « assurer l'existence dans tout l'Ontario d'un réseau équilibré et intégré de services d'ambulance et de services de communication utilisés pour l'expédition d'ambulances ». Le Programme d'ambulances aériennes a été établi en 1977 pour desservir les régions éloignées, surtout celles du Nord de l'Ontario, qui sont inaccessibles aux ambulances terrestres ou pour lesquelles le trajet demanderait trop de temps. En 2004-2005, le ministère a dépensé environ 93 millions de dollars pour le Programme d'ambulances aériennes.

Nous avons conclu que le ministère devait prendre des mesures pour s'assurer que les fournisseurs de services d'ambulance aérienne, y compris les soins aux patients, répondent à ses attentes de manière économique. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Bien que le ministère ait donné suite à notre recommandation antérieure concernant l'éta-

blissement de normes en matière de délais d'intervention, il ne vérifiait pas si les délais d'intervention réels répondaient aux normes. En outre, il ne surveillait que certains exploitants de services d'ambulance aérienne, lesquels ne respectaient les délais d'intervention prévus dans leur contrat que dans 38 % à 67 % des cas.

- Dans 70 % des examens de services que nous avons vérifiés, le ministère a agréé des exploitants de services d'ambulance aérienne qui, clairement, ne satisfaisaient pas aux critères ou dont la conformité restait incertaine. Par ailleurs, il ne semblait pas avoir pris de mesures de suivi pour s'assurer que les lacunes cernées avaient été corrigées.
- Le pourcentage des demandes d'hélicoptère annulées après que celles-ci aient été autorisées à partir est passé d'environ 27 % en 2003-2004 à 33 % en 2004-2005. Le ministère n'a pas cherché à analyser les raisons de ce nombre élevé d'annulations, pour déterminer s'il y avait lieu de modifier le processus de répartition. Outre les coûts associés aux vols annulés, les hélicoptères autorisés à décoller ne peuvent généralement répondre à un autre appel, ce qui risque d'accroître les délais d'intervention pour les patients subséquents.
- L'une des principales recommandations formulées dans le cadre d'un examen d'agrément du Programme d'ambulances aériennes effectué en 2003 – à savoir, établir une structure hiérarchique bien définie afin d'uniformiser la qualité de la prestation des services d'ambulance aérienne – n'avait pas encore été mise en œuvre de façon satisfaisante.

3.02 SERVICES D'AMBULANCE TERRESTRE

En vertu de la *Loi sur les ambulances*, le ministre de la Santé et des Soins de longue durée doit assurer « l'existence dans tout l'Ontario d'un réseau équilibré et intégré de services d'ambulance et de ser-

VICES de communication utilisés pour l'expédition d'ambulances ». Le 1^{er} janvier 2001, la province a transféré la responsabilité des services d'ambulance terrestre aux 40 municipalités de palier supérieur et à 10 agents de prestation désignés dans des régions éloignées (municipalités). La *Loi sur les ambulances* stipule que chaque municipalité doit « veiller à la fourniture satisfaisante des services d'ambulance terrestres dans la municipalité, conformément aux besoins des personnes qui s'y trouvent ». C'est toutefois au ministère qu'il incombe de veiller au respect de normes minimales pour tous les aspects des services d'ambulance.

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée finance 50 % des coûts admissibles approuvés des services municipaux d'ambulance terrestre, et 100 % des coûts approuvés des centres de répartition, des ambulances des Premières nations et des territoires non érigés en municipalités, et des services d'urgence connexes. Au cours de l'exercice 2004-2005, le ministère a dépensé quelque 358 millions de dollars au titre des services d'ambulance terrestre, dont 241 millions ont été transférés aux municipalités pour qu'elles puissent fournir ces services.

Nous avons conclu que le ministère devait prendre des mesures additionnelles pour régler plusieurs difficultés signalées au moment de notre vérification des Services de santé d'urgence en 2000 et donner suite aux recommandations connexes formulées par le Comité permanent des comptes publics. En particulier, le ministère ne s'est pas assuré que les municipalités responsables offraient des services d'ambulance terrestre équilibrés et intégrés à l'échelle de la province. Nous avons constaté ce qui suit :

- Les limites municipales pouvaient avoir un impact sur la prestation des services de santé. Par exemple, au moment de notre vérification, au moins deux municipalités ne participaient pas à la Stratégie ontarienne de prévention des accidents vasculaires cérébraux et ne transféraient pas les patients au centre le plus proche de traitement de ces accidents parce qu'il était situé à l'extérieur de leurs limites.
- Le ministère ne cherchait pas à déterminer si les transferts interinstitutionnels des patients étaient effectués de la manière la plus appropriée et la plus rentable possible, ce qui risquait de retarder le traitement ou de prolonger inutilement le séjour à l'hôpital.
- Malgré un financement additionnel d'environ 30 millions de dollars ajouté par le ministère, les délais d'intervention des ambulances ont augmenté dans 44 % des municipalités entre 2000 et 2004. En outre, 64 % des municipalités n'ont pas respecté les délais d'intervention prescrits dans la loi en 2004, bien que les exigences aient été basées sur leurs délais d'intervention réels de 1996. En outre, 15 des 18 centres de répartition qui déclaraient des renseignements n'expédiaient pas les ambulances dans les délais prescrits par le ministère. Malgré une recommandation antérieure du Comité permanent des comptes publics, les délais d'intervention ne sont généralement pas encore rendus publics.
- Le total des coûts engagés par la province et les municipalités pour fournir les services d'ambulance terrestre a augmenté de 94 % en quatre ans, passant de 352 millions de dollars en 1999-2000 à 683 millions en 2003-2004. En revanche, le nombre total d'appels d'ambulance pour le transport des patients est resté à peu près au même niveau.
- La répartition actuelle des responsabilités et le financement des services d'ambulance terrestre, ainsi que les écarts importants dans les niveaux de financement octroyés aux municipalités (les fonds accordés à 12 municipalités variant entre 57 \$ et 150 \$ par ménage), peuvent résulter en des niveaux de services variables à l'échelle de la province pour les gens ayant des besoins semblables en services d'urgence et vivant dans des municipalités semblables.
- Dans environ 40 % des appels prioritaires à l'échelle de la province, après l'arrivée de l'am-

bulance à l'hôpital, il a fallu plus de 40 minutes pour que ce dernier accepte le patient.

- Bien que le ministère ait généralement examiné les services dans le délai prescrit de trois ans, il a découvert durant les examens effectués entre 2002 et 2004 que plus de 40 % des exploitants de services d'ambulance ne répondaient pas aux normes d'agrément, et ce, même après avoir été avisés de l'examen à l'avance.

3.03 JEUX DE BIENFAISANCE

La Commission des alcools et des jeux de l'Ontario a pour mandat de veiller à ce que les jeux de bienfaisance en Ontario soient mis sur pied dans l'intérêt public par des gens intègres, d'une manière responsable sur le plan social et financier.

Selon les estimations de la Commission, le public a parié pour quelque 1,6 milliard de dollars dans les jeux de bienfaisance à l'échelle de la province en 2003. Les jeux de bienfaisance en Ontario profitent à des milliers d'organismes de bienfaisance communautaires qui, en 2003, ont tiré des revenus nets estimés par la Commission à 246 millions de dollars.

La Commission administre les jeux de bienfaisance en appliquant un cadre réglementaire de lois et de politiques, en inscrivant les fournisseurs et leurs employés, en délivrant des licences pour les activités de loterie, en effectuant des inspections et en appliquant les lois. Chaque année, la Commission inscrit quelque 9 600 entreprises et particuliers et délivre environ 2 600 licences de loterie, principalement pour des activités à l'échelle de la province ou mettant en jeu de fortes sommes. La province ayant autorisé les municipalités à délivrer des licences, celles-ci accordent chaque année quelque 43 000 licences pour de petites activités de loterie locales.

Au cours de l'exercice 2003-2004, la Commission a dépensé environ 11 millions de dollars pour ses activités de réglementation liées aux jeux de

bienfaisance et perçu pour quelque 30 millions de dollars de frais des sources de tels jeux.

Les municipalités délivrent près de 95 % des licences pour jeux de bienfaisance en Ontario. La Commission ne considère pas que la loi l'autorise à surveiller la délivrance des licences par les municipalités, et c'est pourquoi elle n'a pas établi de processus à cette fin. Cette interprétation de ses pouvoirs législatifs nous semble trop étroite. En l'absence de surveillance appropriée et de coordination avec les activités municipales de délivrance des licences, la Commission peut difficilement, par exemple, s'assurer que les organismes de bienfaisance reçoivent les sommes auxquelles ils ont droit.

Nous avons également noté plusieurs domaines dans lesquels les activités de réglementation de la Commission se devaient d'être renforcées :

- Bien que la Commission ait généralement établi de bonnes exigences réglementaires pour évaluer le caractère, les antécédents financiers et la compétence des grands acteurs de l'industrie des jeux de bienfaisance, elle ne s'est pas assurée de manière constante que ces exigences étaient respectées ou que les personnes inscrites se conformaient aux modalités de leur certificat d'inscription.
- Il est arrivé souvent que la Commission ne suive pas les procédures prescrites pour évaluer l'admissibilité d'un organisme à une licence et s'assurer que le produit des loteries était utilisé aux fins de bienfaisance approuvées.
- La Commission n'a pas établi de politique officielle, ni d'approche axée sur les risques, pour la conduite des inspections et l'application des lois et règlements régissant les jeux de bienfaisance. Elle n'a pas non plus informé les municipalités des résultats des inspections et des enquêtes menées sur leur territoire.
- En 1997, le Conseil de gestion du gouvernement a fourni des fonds pour renforcer les contrôles sur la production et la distribution des billets à fenêtres. Cependant, bon nombre des contrôles fondamentaux n'ont jamais été appliqués.

3.04 ACTIVITÉ RELATIVE AUX SERVICES DE GARDE D'ENFANTS

Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse administre l'activité relative aux services de garde d'enfants en vertu de la *Loi sur les garderies*. Les principales responsabilités liées à l'activité comprennent l'inspection, l'agrément et la surveillance des exploitants de services de garde qui accueillent plus de cinq enfants, afin de promouvoir la prestation de services de qualité et assurer la santé et la sécurité des enfants. Cette activité est principalement administrée par 47 gestionnaires des services municipaux fusionnés (GSMF), qui gèrent et coordonnent le financement et les programmes sur leur territoire respectif.

Le ministère subventionne les coûts des services de garde d'enfants dont les parents sont dans le besoin (sous réserve du financement disponible); fournit une aide financière supplémentaire pour la garde des enfants ayant des besoins spéciaux; et octroie des fonds aux centres de ressources communautaires qui offrent différents programmes à l'intention des parents et des enfants. Pour l'exercice 2004-2005, les dépenses du ministère consacrées aux services de garde d'enfants se sont élevées à 575,4 millions de dollars.

Nous avons conclu que, pour être en mesure de s'assurer que les garderies titulaires d'un permis offrent aux enfants des occasions adéquates d'apprentissage et de développement physique et social, le ministère doit définir plus précisément les objectifs du programme, les communiquer plus efficacement aux garderies, et surveiller et évaluer systématiquement leur mise en œuvre. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- L'Ontario n'a pas encore élaboré de lignes directrices adéquates pour aider les garderies à dispenser des programmes uniformes et complets de développement de la petite enfance.
- La *Loi sur les garderies* et les documents d'information élaborés par le ministère fournissent peu de directives précises aux personnes qui dispen-

sent des services de garde. Les directives fournies donnent lieu à une large interprétation et n'incluent souvent pas des mises à jour essentielles.

- Même si une réduction des délais d'inspection aux fins d'agrément a été observée depuis notre dernière vérification, les outils utilisés par les employés du ministère pour évaluer l'exécution des programmes obligent ces employés à faire preuve d'un degré important de discernement et d'interprétation. De nombreux employés du ministère responsables de l'agrément et de la surveillance des programmes dispensés n'ont pas une formation dans le domaine de l'éducation à la petite enfance ni une expérience équivalente et profiteraient donc de l'élaboration de directives additionnelles.
- Les listes de contrôle relatives à l'agrément utilisées dans le cadre des inspections annuelles du ministère portent sur les questions de santé et de sécurité, mais ne permettent pas d'évaluer adéquatement la qualité des soins ou des occasions de développement fournis.
- Les iniquités de financement ont donné lieu à des salaires relativement bas dans certains centres, à des difficultés de recrutement et de maintien en poste du personnel et à un roulement élevé des intervenants, ce qui augmente le risque que des services de garde de qualité ne soient pas dispensés uniformément à l'échelle de la province.

Nous avons conclu, en ce qui concerne le financement, que les politiques et procédures du ministère ne permettaient pas d'assurer que les paiements de transfert aux GSMF étaient fondés sur une évaluation appropriée de renseignements suffisamment détaillés, qu'ils soient financiers ou opérationnels, et qu'ils faisaient l'objet d'un contrôle suffisant. Un grand nombre de nos constatations et recommandations sur les questions de financement contenues dans le présent rapport sont semblables à celles déjà énoncées dans les rapports de vérification de 1999 et de 1995. Même si le ministère avait

convenu de prendre des mesures correctives au cours des dernières années, les mesures suffisantes n'ont pas été prises.

3.05 RÉSEAU PRIVÉ D'IMMATRICULATION ET DE DÉLIVRANCE DES PERMIS

La Division de la sécurité des usagers de la route du ministère des Transports a notamment comme objectif d'améliorer l'accès aux produits et services se rapportant à l'immatriculation des véhicules et à la délivrance des permis de conduire. Les 280 bureaux de délivrance privés répartis dans l'ensemble de la province, que l'on appelle collectivement le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (RPIDP), constituent la voie de prestation la plus importante pour ces produits et services. Le RPIDP traite tous les ans près de 19 millions d'opérations, dont environ 80 % des opérations d'immatriculation de véhicules et 40 % des opérations de délivrance des permis de conduire de l'Ontario. Au cours de l'exercice 2004-2005, le RPIDP a perçu des revenus de plus de 766 millions de dollars au titre des produits et services se rapportant aux conducteurs et aux véhicules, pour le compte du gouvernement.

Le ministère et le gouvernement considèrent que le RPIDP représente un actif stratégique important pour ce qui est d'assurer la prestation des services gouvernementaux de première ligne. Toutefois, ces dernières années, plusieurs facteurs ont contribué à la détérioration des rapports entre le ministère et le RPIDP, de sorte que les deux parties sont maintenant davantage des adversaires que des partenaires. Au nombre de nos observations les plus importantes à cet égard et en ce qui concerne la qualité des services offerts au public, mentionnons celles-ci :

- Il n'y a eu aucune augmentation de la rémunération des délivreurs depuis 1997 et il semble qu'un grand nombre de délivreurs à faible volume d'activités ont de la difficulté à survivre.
- Les politiques et les procédures élaborées par le ministère n'étaient pas appliquées de manière uniforme dans le RPIDP, principalement parce que près de 90 % des bureaux de délivrance et d'immatriculation exercent leurs activités en vertu d'un ancien contrat selon lequel ils n'ont pas à se conformer à plusieurs exigences qui font maintenant partie d'un nouveau contrat régissant un petit nombre de délivreurs.
- Les délivreurs qui s'adressent aux centres d'appels du ministère pour obtenir de l'aide devaient souvent attendre pendant un bon moment, et les préposés n'étaient pas disponibles pour répondre aux appels environ 40 % du temps.
- Alors que le gouvernement avait estimé qu'entre 45 % et 77 % des opérations de renouvellement des plaques d'immatriculation seraient effectuées au moyen de l'Internet d'ici 2006, moins d'un cinquième de 1 % étaient traitées de cette façon en 2004. De plus, tant que les opérations effectuées au moyen de l'Internet ne seront pas intégrées au système de délivrance, leur traitement coûtera plus cher que la rémunération versée aux délivreurs pour traiter les mêmes opérations.
- La diminution importante du nombre de vérifications annuelles complètes des bureaux de délivrance et d'immatriculation, ainsi que les lacunes relevées sur le plan des contrôles du système ou de la supervision, signifiait que le ministère :
 - ne gérait pas de façon adéquate le risque que des délivreurs manipulent les opérations, par exemple, pour augmenter leurs commissions ou produire des permis de conduire frauduleux;
 - ne prenait pas les mesures nécessaires pour s'assurer que les permis de conduire provisoires et autres articles n'étaient ni manquants ni utilisés à des fins illégales.
- Les contrôles visant à garantir que les conducteurs titulaires d'un permis sont réellement assurés et que seules les personnes admissibles

obtiennent un permis de stationnement pour personnes handicapées laissent également à désirer.

3.06 DÉLIVRANCE DE PERMIS DE CONDUIRE

Les responsabilités de la Division de la sécurité des usagers de la route du ministère des Transports liées aux conducteurs et à la sécurité comprennent l'établissement des normes de sécurité routière, l'application de ces normes et la surveillance de leur respect, la prise des mesures nécessaires pour réduire les habitudes de conduite non sécuritaires, comme la conduite en état d'ébriété ou la conduite agressive, la délivrance des permis de conduire et le maintien de l'information sur les conducteurs. Au cours de l'exercice 2004-2005, le ministère a consacré 173 millions de dollars au Programme de sécurité des usagers de la route, tandis que les revenus gouvernementaux tirés des activités de délivrance des permis et d'immatriculation s'élevaient à quelque 950 millions de dollars. Chaque année, le ministère délivre ou renouvelle plus de 4,7 millions de permis de conduire.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère se devait de renforcer ses systèmes et ses procédures pour garantir que seules les personnes habilitées à conduire et qui ne présentent pas de risque pour la sécurité routière sont titulaires d'un permis de conduire en Ontario. La difficulté de maintenir un système informatique à la fois complexe et ancien et de renforcer sa capacité de répondre aux besoins des usagers a certainement contribué aux problèmes du ministère dans ce domaine. Voici un aperçu des points précis qui nous préoccupaient :

- La fiabilité de certaines pièces d'identité acceptées lorsqu'une personne demande un nouveau permis de conduire est douteuse. Par exemple, des documents tels que des cartes de membre de magasin-entrepôt et des cartes d'employé ou

d'étudiant sans photo étaient acceptées au titre de l'une des deux pièces d'identité exigées.

- Des améliorations s'imposent pour garantir que seules les personnes habilitées à détenir un permis de conduire de l'Ontario en sont titulaires. Plus précisément, il faut améliorer les procédures visant à repérer les permis de conduire frauduleux ou délivrés en double, ainsi que les procédures relatives à l'échange de permis délivrés hors de la province pour un permis de conduire de l'Ontario.
- Bien que les programmes relatifs à l'alcool au volant semblent avoir contribué à améliorer la sécurité routière dans ce domaine, nous avons relevé des lacunes dans les programmes et procédures du ministère en ce qui concerne les conducteurs responsables de trois collisions et plus sur une période de deux ans, les conducteurs qui continuaient de prendre le volant alors que leur permis était suspendu ou avait été suspendu à plusieurs reprises, les jeunes contrevenants et les conducteurs âgés de plus de 75 ans.
- Nous avons constaté des faiblesses quant aux mesures prises pour protéger l'intégrité et la confidentialité des renseignements personnels des conducteurs.
- Le système des permis de conduire n'assurait pas toujours un calcul exact des points d'incapacité; en conséquence, les suspensions de permis n'étaient pas appliquées automatiquement comme prévu dans tous les cas.
- Le ministère ne disposait pas de pratiques et procédures adéquates pour traiter les cas où des employés éventuels ou en poste du fournisseur de services d'examen du permis de conduire ont un casier judiciaire.

3.07 ANGLAIS LANGUE SECONDE ET PERFECTIONNEMENT DE L'ANGLAIS

Chaque année, l'Ontario accueille en moyenne 17 000 immigrants d'âge scolaire dont la connaissance de l'anglais ou du français est limitée, voire

inexistante. Le ministère de l'Éducation verse des subventions pour les programmes d'anglais langue seconde (ALS) et de perfectionnement de l'anglais (PA).

Les buts généraux que poursuit le ministère grâce à ces programmes consistent à aider les élèves à acquérir les capacités de lecture et d'écriture en anglais dont ils ont besoin pour réussir à l'école, dans les programmes d'enseignement postsecondaire et sur le marché du travail, en ayant des chances égales à celles des élèves dont la langue maternelle est l'anglais. Bien que les conseils scolaires aient pour tâche de concevoir et de mettre en œuvre les programmes et les services nécessaires à l'atteinte de ces objectifs, c'est au ministère qu'appartient en bout de ligne la responsabilité de la qualité du système d'éducation.

Nous avons constaté que bien que le ministère verse aux conseils scolaires plus de 225 millions de dollars par année en subventions pour les programmes d'ALS et de PA, il ne surveillait pas suffisamment l'exécution de ces programmes. En particulier, il ne disposait d'aucune information indiquant si les élèves dont la langue maternelle n'est pas l'anglais apprennent à maîtriser adéquatement cette langue. De plus, le ministère ne dispose d'aucune information sur la proportion du financement réellement consacrée par les conseils scolaires aux programmes d'ALS et de PA. Ainsi, un des conseils visités affectait plus de la moitié du financement reçu pour les programmes d'ALS et de PA à d'autres éléments.

L'énorme latitude dont les conseils scolaires et, dans certains cas, les écoles jouissent en ce qui a trait aux programmes d'ALS et de PA augmente le risque que des élèves ayant des besoins semblables reçoivent une aide différente. De plus, en raison de l'absence d'un processus de coordination centrale pour l'élaboration de programmes de formation des enseignants et de matériel didactique, on constate un sous-investissement et un dédoublement possible des efforts.

Nous avons également constaté ce qui suit :

- Le ministère n'a pas établi de norme mesurable de la maîtrise de l'anglais que les élèves devraient atteindre avant de cesser de bénéficier des services d'ALS et de PA. Certains enseignants que nous avons interviewés se disaient préoccupés que l'on interrompe trop tôt les services offerts aux élèves de ces programmes en raison des contraintes budgétaires.
- Les enseignants ne disposent pas d'outils qui pourraient les aider à évaluer correctement les progrès réalisés par les élèves quant à la maîtrise de l'anglais, ainsi qu'à déterminer si une aide supplémentaire s'avère nécessaire.
- Le ministère n'offre que peu d'indications sur la façon de mettre en œuvre sa recommandation aux enseignants de modifier les exigences fondamentales du curriculum pour les élèves des cours d'ALS et de PA, et de prévoir des mesures d'adaptation (par exemple du temps supplémentaire pour les tests). En raison de cette absence d'orientation, on remarque une incohérence dans les méthodes employées. Le manque de documentation à cet égard empêche les parents, les directeurs et les conseils scolaires d'évaluer l'utilité des modifications et des mesures d'adaptation ou encore les répercussions de celles-ci sur les notes.
- Le ministère ne vérifie pas que la politique de financement des programmes d'ALS et de PA cible les élèves qui ont le plus besoin d'aide, ce qui peut avoir entraîné une répartition inéquitable des fonds entre les conseils scolaires.

En 2004, le gouvernement a mis sur pied le Secrétariat de la littératie et de la numératie. Le Secrétariat a souligné que les élèves des programmes d'ALS éprouvaient encore des difficultés. Dans son document de stratégie de mai 2005, le Secrétariat mentionne que parmi les principaux buts qu'il vise figure un plus grand accent sur l'alphabétisme et l'aptitude en calcul, de même que la communication de méthodes efficaces entre les écoles et les districts. Chacun de ces buts se rapporte direc-

tement aux préoccupations relevées lors de notre vérification.

3.08 SERVICES DE LABORATOIRES DE SANTÉ

En vertu de la *Loi autorisant des laboratoires médicaux et des centres de prélèvement*, le ministère autorise et réglemente 191 laboratoires d'hôpitaux et 45 laboratoires médicaux privés en Ontario, incluant les 341 centres de prélèvement exploités par ces laboratoires. De plus, en vertu d'un contrat conclu avec le ministère, l'Ontario Medical Association (OMA) a la responsabilité d'exécuter un programme de gestion de la qualité pour surveiller et améliorer les compétences des laboratoires autorisés, ce qui englobe l'évaluation de la qualité et de l'exactitude des analyses qui y sont effectuées ainsi que l'agrément des laboratoires.

Pendant l'exercice 2003-2004, le ministère a dépensé 1,3 milliard de dollars pour des services de laboratoire. Les dépenses des laboratoires d'hôpitaux s'élevaient à 730 millions; un montant de 541 millions a été versé à des laboratoires privés, dont 90 % de ces paiements à trois sociétés; et l'OMA a reçu 3,7 millions pour exécuter le programme de gestion de la qualité.

La limitation de la portée de notre vérification par la *Loi sur la protection des renseignements sur la qualité des soins*, entrée en vigueur le 1^{er} novembre 2004, nous a empêchés d'évaluer complètement si le ministère avait mis en place des processus adéquats pour s'assurer que les laboratoires privés et les laboratoires d'hôpitaux se conformaient aux dispositions législatives applicables et aux politiques et procédures établies. En particulier, nous n'avons pas l'autorisation d'examiner le programme de gestion de la qualité de l'OMA ou les activités menées par le ministère pour surveiller ce programme après le 31 octobre 2004; nous avons donc été incapables de déterminer si le programme de gestion de la qualité des services de laboratoire fonctionnait comme prévu après cette date. Toutefois, nous

avons pu déterminer qu'en général, les procédures adoptées permettaient au ministère de s'assurer que les centres de prélèvement se conformaient aux exigences.

Étant donné l'importante responsabilité déléguée à l'OMA d'évaluer la qualité des services de laboratoire, il est essentiel que le ministère obtienne des données adéquates pour déterminer si l'OMA remplit ses responsabilités au degré nécessaire pour assurer la qualité des soins dispensés aux patients. Toutefois, selon l'information disponible au 31 octobre 2004, nous avons constaté que le ministère ne recevait pas en temps opportun des données suffisantes sur les laboratoires ayant un piètre rendement et ne vérifiait pas que des mesures correctrices étaient toujours prises en temps opportun. Nos préoccupations particulières comprenaient les suivantes :

- Même si les laboratoires étaient avisés à l'avance qu'un échantillon particulier était soumis dans le cadre du programme de gestion de la qualité de l'OMA, le nombre d'erreurs importantes faites dans l'analyse de ces échantillons avait augmenté.
- Le ministère n'était normalement pas avisé qu'un laboratoire produisait des résultats d'analyse inexacts ou discutables (c'est-à-dire des erreurs importantes ou de moindre importance) pour certains types d'analyses jusqu'à ce qu'il obtienne de piètres résultats aux tests d'évaluation externes de la qualité pendant une période variant entre deux ans et quatre ans.
- Comme nous l'avons mentionné dans le rapport de notre vérification de 1995, en vertu de la *Loi autorisant des laboratoires médicaux et des centres de prélèvement*, les laboratoires des bureaux de médecins ne sont autorisés à effectuer que des procédures de laboratoire *simples*, alors qu'en vertu d'un règlement d'application de la Loi, les médecins sont autorisés à effectuer *toutes* les analyses de laboratoire. Néanmoins, nous restons préoccupés par le fait que les laboratoires des bureaux de médecins ne sont pas assujettis

aux dispositions en matière d'assurance de la qualité qui s'appliquent aux autres laboratoires.

- Il n'existait aucun système intégré pour rendre les résultats des analyses de laboratoire accessibles à tous les fournisseurs de soins de santé, ce qui risque d'entraîner des analyses en double et des retards dans le traitement des patients.
- Selon une étude interprovinciale, les dépenses par habitant en Ontario pour tous les services de laboratoire au cours de l'exercice 2001-2002 étaient les deuxièmes en importance au Canada. Malgré les coûts élevés, le ministère :
 - n'avait ni examiné ni étudié périodiquement sur une base globale si les analyses de laboratoire effectuées étaient appropriées ou nécessaires, même si d'autres administrations avaient formulé des préoccupations dans ces domaines et avaient constaté que des lignes directrices sur les meilleures pratiques pouvaient améliorer considérablement l'utilisation des laboratoires;
 - n'avait pas analysé les coûts réels sous-jacents de la prestation des services de laboratoire, une information qui aurait pu être utile pour négocier les honoraires à payer pour les services dispensés par les laboratoires privés.

En ce qui concerne les analyses d'eau de puits par les laboratoires de santé publique du ministère, nous avons noté que le rapport sur les résultats obtenus n'indiquait pas clairement aux propriétaires que l'eau de puits où aucune preuve de contamination bactérienne significative n'avait été signalée pouvait tout de même être non potable en raison de la présence de produits chimiques ou d'autres contaminants.

3.09 PROGRAMME DES MINES ET DES MINÉRAUX

La Division des mines et des minéraux du ministère du Développement du Nord et des Mines a la responsabilité d'administrer la *Loi sur les mines*, qui

établit les responsabilités du ministère à l'égard de toutes les phases de l'activité minière dans la province, de l'exploration à la préparation, à l'exploitation et à la fermeture d'une mine. La Loi vise à encourager la prospection, le jalonnement des claims et l'exploration en vue de mettre en valeur les ressources minérales, ainsi qu'à réduire l'incidence de ces activités sur la santé et la sécurité du public et sur l'environnement, dans le cadre de la réhabilitation des terrains miniers.

Le ministère fournit des cartes géologiques de la province, un accès en ligne à des données géoscientifiques et des services de consultation géologique dans les bureaux locaux à l'échelle de la province et fait la promotion des occasions d'exploitation minière en Ontario dans les marchés nationaux et internationaux. Durant l'exercice 2004-2005, pour réaliser ces activités de programmes, entre autres, le ministère employait environ 200 personnes et a dépensé 35,5 millions de dollars.

Le ministère est généralement vu par les intervenants comme un acteur qui contribue au succès de l'industrie minière en Ontario, principalement en raison de la qualité des cartes et des conseils qu'il fournit. Toutefois, le ministère n'avait pas mis en place les procédés adéquats pour assurer la conformité à la loi et à ses politiques internes ni pour mesurer son efficacité et rendre des comptes à cet égard. Par exemple :

- Pour qu'un claim minier soit en règle, le titulaire doit effectuer certains travaux d'exploration, connus sous le nom de travaux d'évaluation, et doit en rendre compte au ministère. Nous avons observé que l'examen des rapports d'évaluation effectué par le ministère ne suffisait pas pour s'assurer que seules les dépenses d'exploration admissibles étaient approuvées.
- Nous avons relevé plusieurs cas où des claims ont été confisqués parce que les travaux d'évaluation requis n'avaient pas été effectués pour maintenir les claims en règle, et les mêmes personnes qui se sont vu confisquer leurs claims ont récupéré les terrains dès qu'ils sont devenus

ouverts au jalonnement. Une situation où un titulaire d'un claim peut dans les faits conserver indéfiniment les droits miniers en récupérant continuellement les terrains après leur confiscation – sans effectuer de travaux d'évaluation – est contraire à l'esprit de la *Loi sur les mines*.

- Pour maintenir l'actualité et la pertinence des données géologiques, le ministère a déterminé qu'il doit cartographier toutes les zones présentant un potentiel minier élevé sur une période de 20 ans, soit environ 15 000 kilomètres carrés par année. Toutefois, en raison des difficultés à terminer les projets de cartographie en temps opportun et des problèmes de ressources, le ministère a cartographié seulement 8 000 kilomètres carrés par an. De plus, le ministère ne disposait pas d'un système de gestion de projet pour rendre périodiquement des comptes sur l'état des projets en cours.
- En mars 2005, les plans de fermeture, en vertu desquels les propriétaires sont tenus de réhabiliter les sites miniers et de les remettre dans leur état antérieur sans effets nocifs pour l'environnement, n'avaient pas été prévus pour 18 des 144 sites miniers qui devaient en avoir un. De plus, le ministère n'examinait pas périodiquement si l'estimation des coûts de fermeture est réaliste et si les assurances financières sont toujours suffisantes pour fermer convenablement la mine.
- Au moment de notre vérification, le ministère avait repéré plus de 5 600 mines abandonnées et évaluait que 4 000 de ces mines étaient potentiellement dangereuses pour la santé et la sécurité du public. Le ministère ne disposait pas des données nécessaires pour évaluer le risque de contamination de l'eau et des sols à proximité des mines abandonnées.

3.10 BUREAU DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DES ÉLECTIONS

Connu sous le nom d'Élections Ontario, le Bureau du directeur général des élections est un organisme autonome de l'Assemblée législative de la province. En vertu de la *Loi électorale*, le lieutenant-gouverneur en conseil nomme un directeur général des élections sur recommandation de l'Assemblée législative. Les responsabilités du directeur général des élections comprennent l'organisation et la tenue des élections générales et des élections partielles en vertu des dispositions de la *Loi électorale* et de la *Loi de 1996 sur la représentation électorale*, ainsi que l'administration de la *Loi sur le financement des élections*.

Les dépenses totales engagées par Élections Ontario en rapport avec la *Loi électorale* ont plus que doublé entre la période de quatre ans précédant et incluant les élections de 1999 et celle précédant et incluant les élections de 2003. En tant que bureau législatif, Élections Ontario est indépendant du gouvernement. Toutefois, contrairement aux autres bureaux législatifs, sa loi habilitante (la *Loi électorale*) ne l'oblige pas à soumettre un budget à la Commission de régie interne ni à obtenir son approbation pour la plupart de ses dépenses. En outre, Élections Ontario n'est aucunement tenu de rendre compte de ses activités tous les ans.

D'après les résultats de notre vérification, une plus grande vigilance s'impose dans certains domaines de dépenses des deniers publics. Plus particulièrement, nous avons remarqué qu'Élections Ontario :

- ne disposait pas de procédures adéquates pour l'acquisition et la gestion des services de consultation; nous avons en effet relevé un certain nombre de cas où :
 - le processus appliqué ne garantissait pas un accès ouvert et équitable;
 - les mandats n'étaient pas définis de façon précise, ce qui aboutissait à des augmentations de coût importantes;

- les mandats ou leur prolongation ne faisaient pas l'objet d'un contrat ou d'une entente par écrit;
- n'avait pas évalué si l'exploitation de son propre centre d'appels pour répondre aux demandes de renseignements du public était la façon la plus économique d'assurer ce service;
- n'avait pas fait une étude suffisante de toutes les options pour s'assurer que la location de matériel informatique au coût de 4,4 millions de dollars sur 49 mois était rentable;
- ne s'assurait pas toujours que les frais de représentation et de déplacement de ses employés étaient engagés dans le respect du principe d'économie.

Dans plusieurs autres provinces ainsi qu'au niveau fédéral, les directeurs généraux des élections présentent un rapport annuel à leurs autorités respectives et incluent la totalité ou la majorité de leurs prévisions de dépenses dans une demande de crédits annuelle. Compte tenu du fait que les dépenses annuelles d'Élections Ontario ont augmenté de façon appréciable au cours des dernières années — et que les dépenses budgétées pour les trois prochaines années s'élèvent à quelque 119 millions de dollars, dont environ 100 millions ne seront pas soumis à l'approbation de la Commission de régie interne —, il faut envisager l'exercice d'une plus grande surveillance d'Élections Ontario par l'Assemblée législative au moyen des processus d'approbation de crédits et de présentation de rapports annuels.

3.11 BUREAU DU REGISTRAIRE GÉNÉRAL DE L'ÉTAT CIVIL

Le Bureau du registraire général de l'état civil (le Bureau ou le Bureau du registraire général) enregistre les naissances, les décès, les mariages, les mortinaissances, les adoptions et les changements de nom, et délivre des certificats et des copies certifiées d'enregistrements au public. Le Bureau enregistre chaque année quelque 300 000 événements

et délivre 400 000 certificats et copies certifiées. Au cours de l'exercice 2004-2005, les dépenses de fonctionnement du Bureau s'élevaient à plus de 30,3 millions de dollars et les frais de gestion perçus pour la délivrance des certificats atteignaient 19,6 millions de dollars.

Il y a quelques années à peine, le Bureau enregistrait tous les événements d'état civil et offrait un service fiable et rapide au public pour toutes les demandes de documents. Toutefois, à cause principalement des problèmes importants et continuels éprouvés avec un nouveau système informatique et des problèmes touchant les ressources humaines, le délai d'obtention de documents essentiels, qui était de trois semaines environ auparavant, est passé à plusieurs mois, quand ce n'est pas une année ou plus, malgré le fait que l'effectif ait plus que doublé. Au moment de notre vérification, le Bureau a indiqué que la situation s'était améliorée; nous avons toutefois constaté qu'il fallait encore souvent attendre des mois avant d'obtenir un certificat.

Nous sommes arrivés à la conclusion que des améliorations importantes s'imposaient dans un certain nombre de domaines clés. Par exemple :

- Les centres d'appels du Bureau n'étaient pas efficaces pour ce qui est de répondre aux demandes de renseignements et aux plaintes du public — dans 99 % des cas, la ligne était occupée ou la communication était coupée avant que les appelants aient pu parler à quelqu'un pour obtenir de l'aide.
- Les pratiques prudentes dans le domaine des affaires et de la technologie de l'information n'avaient pas été observées pour l'acquisition, l'élaboration et la mise en place d'un nouveau système informatique. En mars 2005, les coûts engagés pour le système dépassaient 10 millions de dollars, ce qui représente plus de 6 millions de dollars de plus que l'estimation initiale de 3,75 millions de dollars. Qui plus est, le système n'était pas prêt quand il a été implanté : il y avait de nombreux ordres de travail en attente

et beaucoup de capacités nécessaires étaient absentes.

- La motivation et la productivité du personnel avaient considérablement diminué à cause d'une restructuration mal planifiée et de méthodes de promotion contestables. Plus précisément, un nouveau niveau de gestion avait été créé et doté, sans la tenue d'un concours et sans description de tâches. Des employés de bureau ayant peu d'expérience de la gestion avaient été nommés pour superviser des cadres dont ils relevaient auparavant. Aucun de ces cadres n'avait eu la possibilité de soumettre sa candidature aux nouveaux postes.
- Il n'y avait pas de mesures de contrôle adéquates pour protéger les renseignements d'enregistrement contre les accès non autorisés ou contre les pertes en cas de désastre.

3.12 POLICE PROVINCIALE DE L'ONTARIO

En vertu de la *Loi sur les services policiers*, la Police provinciale de l'Ontario (PPO) assure principalement des patrouilles des routes provinciales, des voies navigables et des réseaux de sentiers; des services policiers de première ligne dans les petites collectivités rurales sans service de police municipal; des services de soutien en cas d'urgence à toutes les collectivités de l'Ontario; un soutien aux enquêtes criminelles complexes et aux enquêtes sur le crime organisé; la collecte de renseignements à l'appui des activités de lutte contre le terrorisme; ainsi que des services de laboratoire à l'appui d'enquêtes criminelles. Elle compte 79 détachements locaux et 87 bureaux satellites (qui relèvent d'un des détachements) répartis dans toute la province.

Comptant quelque 5 500 policiers en uniforme, 1 800 employés civils et 800 agents auxiliaires, la PPO est l'un des plus importants services policiers en Amérique du Nord. En 2004-2005, les dépenses de la PPO avant recouvrement des coûts des servi-

ces de police auprès des municipalités ont totalisé 733,2 millions de dollars.

Bien que plusieurs des problèmes soulevés dans notre dernière vérification – comme le recours aux heures supplémentaires et les factures présentées aux municipalités – aient été réglés en grande partie, il reste beaucoup à faire dans d'autres domaines, dont le déploiement du personnel, les horaires de travail et la mise en œuvre des principes régissant les services policiers axés sur la collectivité. Nos préoccupations portaient notamment sur les points suivants :

- L'affectation des agents et les horaires de travail aux détachements ne tenaient pas compte de la charge de travail totale réelle et n'offraient pas une adéquation idéale entre le nombre d'agents en service et la demande de services de police. Par ailleurs, des unités d'intervention adaptée n'avaient pas été pleinement mises en œuvre dans toute la province, de manière à libérer les agents pour qu'ils puissent s'occuper des demandes de services plus graves.
- Peu d'éléments de faits permettaient de croire que les objectifs des services policiers axés sur la collectivité avaient été atteints dans certains détachements, peu d'indications étaient données aux détachements pour les guider dans la mise en œuvre uniforme de ces services et aucune mesure interne n'était en place pour en évaluer l'efficacité.
- Il n'existait pas de normes provinciales sur la fréquence appropriée des patrouilles routières. Cette fonction n'était donc pas toujours jugée prioritaire, tandis que la fréquence des patrouilles variait, parfois substantiellement, entre les détachements et les régions.
- Malgré le taux élevé de collisions pour les véhicules de la PPO et le fait qu'environ la moitié de ces collisions ont été jugées évitables par la PPO, aucun cours de conduite périodique ou correctif n'était prévu.

- Nous avons décelé des lacunes dans la conformité aux exigences touchant les biens et drogues saisis ainsi que le rangement des armes à feu.

3.13 RECOUVREMENT DES COÛTS DE SOINS DE SANTÉ DÉCOULANT D'ACCIDENTS

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a le pouvoir légal de recouvrer les coûts des soins médicaux et d'hospitalisation engagés pour traiter les personnes blessées dans des accidents autres que les accidents d'automobile (par exemple chutes et glissades, faute professionnelle médicale, responsabilité du fait des produits et responsabilité civile générale) et causés par quelqu'un d'autre. L'Unité de la subrogation, qui compte 21 employés, s'occupe du recouvrement des coûts et dépense environ 2,5 millions de dollars par an pour traiter en moyenne 13 000 dossiers de cas actifs, recouvrant ainsi environ 12 millions de dollars par an (après déduction des frais juridiques).

Jusqu'en 1990, le droit du ministère à recouvrer ces coûts s'appliquait également aux blessures subies dans des accidents d'automobile où un conducteur assuré en Ontario était en faute. Ce droit a été aboli par des modifications à la *Loi sur les assurances* et, entre 1990 et 1996, aucun recouvrement n'a été effectué. En 1996, la *Loi sur les assurances* et ses règlements d'application ont été modifiés pour obliger les compagnies d'assurance automobile à payer une cotisation annuelle en compensation des coûts relatifs au système de santé et éviter ainsi à la province d'avoir à engager des poursuites contre chacun des conducteurs fautifs. Depuis 1996, la Commission des services de santé de l'Ontario a perçu quelque 80 millions de dollars par an auprès des compagnies d'assurance automobile qui doivent payer la cotisation en vertu de la *Loi sur les assurances*, laquelle est administrée par le ministère des Finances.

Nous croyons que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et le ministère des Finan-

ces pourraient recouvrer deux fois plus qu'à l'heure actuelle, peut-être au-delà de 100 millions de dollars de plus par année. Toutefois, pour atteindre ce résultat, les ministères devront avoir accès à des données plus précises sur les coûts de santé recouvrables engagés à l'heure actuelle par la province. Nos principales préoccupations étaient les suivantes :

- Le ministère des Finances nous a informés qu'étant donné l'instabilité des tarifs d'assurance automobile et l'effet négatif potentiel sur les primes, il n'avait pas modifié la cotisation annuelle de 80 millions de dollars facturée à l'industrie de l'assurance automobile depuis son introduction en 1996. En conséquence, le prélèvement par véhicule immatriculé en Ontario est parmi les moins élevés au pays, et ce, malgré le fait que les coûts de santé en Ontario ont augmenté de 70 % depuis 1996. Notre examen des données accessibles nous a amenés à conclure que les coûts de santé recouvrables réellement engagés par la province sont considérablement plus élevés que ce qui est actuellement recouvré au moyen de la cotisation annuelle et que le total des recouvrements en Ontario est proportionnellement moins élevé que dans la plupart des autres provinces.
- Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée ne disposait pas de systèmes ou de processus lui permettant de recueillir et d'analyser les données sur les coûts des soins de santé ainsi que les données de l'industrie de l'assurance pour quantifier le nombre et le coût des accidents autres que les accidents d'automobile qui n'ont pas été signalés.
- De nombreuses mesures additionnelles pourraient être prises pour repérer les cas non signalés qui pourraient justifier le recouvrement des coûts. Les employés du ministère ont reconnu que de nombreux cas qui pourraient avoir un intérêt pour eux ne sont pas signalés. Les hôpitaux à eux seuls ont engagé des coûts de plus de 500 millions de dollars en 2004 pour traiter plus

de 38 000 personnes qui s'étaient blessées en tombant, mais seulement environ 2 800 de ces cas faisaient annuellement l'objet d'un recouvrement des coûts par le ministère. Il est donc fort probable que des montants plus élevés puissent être recouverts, même si aucune étude n'a montré quelle proportion de ces accidents est attribuable à la négligence d'une tierce personne.

- Dans le calcul des recouvrements des coûts d'hospitalisation, le ministère n'a pas utilisé les tarifs des services hospitaliers facturés aux non-résidents non assurés recevant un traitement dans la province, comme l'exige la loi. Il a plutôt utilisé les tarifs de facturation interprovinciale des services hospitaliers, normalement facturés aux autres Canadiens blessés en Ontario, qui sont, en moyenne, de 77 % moins élevés.
- Le ministère doit également examiner la faisabilité et la rentabilité d'autres méthodes de recouvrement, telles que les ententes de subrogation en bloc conclues avec des compagnies d'assurance responsabilité, à l'instar de la cotisation versée par les compagnies d'assurance automobile, dans le but d'augmenter les recouvrements des coûts de santé découlant d'accidents autres que les accidents d'automobile.

3.14 SERVICES DE TRAVAIL TEMPORAIRE

Le ministère des Services gouvernementaux, autrefois appelé Secrétariat du Conseil de gestion, est responsable de l'élaboration des politiques gouvernementales sur la planification, l'acquisition et la gestion des services de travail temporaire requis par le gouvernement.

Au moment de notre vérification, le gouvernement de l'Ontario faisait appel aux services d'environ 4 400 personnes qui n'étaient pas des employés de la province. La plupart étaient des travailleurs temporaires employés par un ministère ou par l'entremise d'une agence de placement temporaire du secteur privé. En 2003-2004, le gouvernement dans

son ensemble aurait dépensé 43,1 millions de dollars pour les services de travail temporaire, portant à 460 millions de dollars le total dépensé à ce titre au cours des 10 dernières années.

Dans quatre des cinq ministères sélectionnés aux fins des sondages détaillés, nous avons repéré des cas de non-conformité aux politiques gouvernementales concernant les services de travail temporaire. Dans le cinquième, le ministère des Services sociaux et communautaires, nous avons conclu que des procédures adéquates étaient en place pour certains aspects de l'approvisionnement en services de personnel temporaire, mais que des améliorations s'imposaient à d'autres égards.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Malgré une politique gouvernementale qui, à quelques exceptions près, limite le mandat des travailleurs temporaires à six mois, plus de 60 % des travailleurs sondés étaient au service du gouvernement depuis plus de six mois, et 25 %, depuis plus de deux ans. Un employé temporaire travaillait sans interruption pour le gouvernement depuis plus de 12 ans.
- Les engagements temporaires que nous avons examinés étaient à fournisseur unique, sans que d'autres fournisseurs aient été invités à soumissionner, et aucun n'a été mis en concurrence. Plus de la moitié de ces arrangements ont entraîné des paiements dépassant 25 000 \$, seuil à partir duquel un processus concurrentiel est requis. Depuis 1999, des dizaines, voire des centaines de millions de dollars auraient été dépensés sans qu'un processus concurrentiel soit en place.
- Nous avons noté d'importantes différences dans les taux facturés par les diverses agences de placement temporaire, ce qui donne à penser que les ministères auraient pu obtenir les mêmes services à moindre coût s'ils avaient fait jouer la concurrence. Nous avons également constaté que, dans l'ensemble, le personnel d'agence examiné était mieux rémunéré — parfois beaucoup

- mieux — que les fonctionnaires occupant des postes comparables.
- En 2003-2004, la province a versé 10,5 millions de dollars, dont près de 4 millions de dollars de l'ancien Secrétariat du Conseil de gestion, à une agence de placement temporaire. Nous avons appris que cette agence était administrée par un ancien employé du Secrétariat. Une autre agence, dirigée par un ancien employé du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, a reçu près de 700 000 \$ de ce ministère en 2003-2004. Les ministères qui confient beaucoup de travail à des entités administrées par d'anciens fonctionnaires sans avoir recours à un processus concurrentiel risquent de créer l'impression d'un avantage injuste.
 - Nous avons constaté qu'un certain nombre d'employés temporaires étaient détachés d'organismes tels que des hôpitaux qui recevaient des fonds provinciaux du ministère de la Santé et des Soins de longue durée. Cependant, bon nombre d'entre eux avaient été recrutés par le ministère et inscrits sur la liste de paye d'un hôpital, par exemple, dont le financement provincial était ensuite accru de manière à couvrir la rémunération des personnes ainsi détachées. En conséquence, des sommes comptabilisées à titre de dépenses de fonctionnement d'un hôpital étaient en réalité affectées à d'autres programmes de santé et à l'administration du ministère.