

# Réflexions

## Introduction

Le Bureau de la vérificatrice générale mène des missions d'audit portant sur un large éventail de services et de programmes offerts et exécutés par le gouvernement, les organismes de la Couronne et les organismes du secteur parapublic, et il met en lumière les aspects où des améliorations sont requises. Nous fondant sur nos constatations, nous veillons dans toute la mesure du possible à formuler des recommandations pratiques que ces entités pourront mettre en oeuvre afin d'améliorer les services qu'ils fournissent aux Ontariennes et Ontariens.

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

Nos travaux de suivi consistent principalement à tenir des discussions avec les représentants du gouvernement ainsi que des ministères et organismes du secteur parapublic audités, de même qu'à examiner les documents justificatifs qu'ils nous soumettent. Nous tenons à souligner leur coopération constante afin de nous fournir des rapports exhaustifs.

Pour la première fois l'an dernier, notre Bureau a produit un nouveau volume (le volume 2) portant sur les suivis de nos audits de l'optimisation des ressources de 2014, de nos rapports spéciaux antérieurs, et des recommandations formulées par le Comité permanent des comptes publics en 2015.

Cette année, le volume 2 contient le fruit des travaux de suivi de nos audits de l'optimisation des ressources de 2015, du rapport spécial de 2015 intitulé *Centres d'accès aux soins communautaires – Opérations financières et prestation des services*, et des recommandations formulées par le Comité permanent des comptes publics en 2016-2017. De plus, cette année, pour la première fois, nous incluons un **chapitre 4** dans ce volume, qui contient les résultats de nos rapports de suivi additionnels sur toutes les recommandations d'audit émises entre 2012 et 2014.

En 2016-2017, nous avons établi une base de données pour assurer le suivi électronique de nos recommandations et de leur mise en oeuvre depuis 2012, ainsi que des recommandations formulées par le Comité permanent des comptes publics depuis 2015. Nous sommes d'avis qu'il est plus rentable d'assurer le suivi des recommandations émises que de procéder à un nouvel audit des mêmes activités, ce qui risquerait d'aboutir aux mêmes recommandations que lors des années antérieures.

## Chapitre 1 – Rapports de suivi des audits de l’optimisation des ressources du *Rapport annuel 2015*

Le rapport de cette année contient 15 rapports de suivi des audits de l’optimisation des ressources publiés dans notre *Rapport annuel 2015*. Tout comme par les années passées, nous constatons que des progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre de la plus grande partie (71%) des mesures que nous avons recommandées (75% en 2016). Nous constatons que seulement 33 % ont été pleinement mises en oeuvre, soit un pourcentage inférieur à celui de l’année précédente (40 %). Nous reconnaissons toutefois que la mise en oeuvre de certaines de nos recommandations de 2015 pourrait demander plus de temps.

Nous sommes encouragés par la mise en oeuvre de nos recommandations et l’amélioration des programmes dans un certain nombre de domaines. Par exemple :

- **Section 1.12 SAGAS – Système automatisé de gestion de l’aide sociale** – Le ministère des Services sociaux et communautaires a réalisé d’importants progrès dans l’amélioration du fonctionnement du système en vue de fournir des paiements d’aide sociale exacts en temps opportun aux personnes dans le besoin. Il a terminé ou a entrepris la mise en oeuvre de toutes nos recommandations.
- **Section 1.10 Gestion des sites contaminés** – Le Bureau du contrôleur provincial et d’autres ministères nous ont fourni de l’information étayant leur mise en oeuvre de 66 % des mesures recommandées et les travaux en cours sur une autre tranche de 17 % des mesures recommandées. Des mesures ont été prises pour mettre sur pied un organisme de surveillance chargé de gérer les sites contaminés et d’établir une base de données d’inventaire sur tous les sites contaminés en Ontario. Un modèle de priorisation des risques a été mis au point pour aider à évaluer

les propositions de financement des travaux d’assainissement.

- **Section 1.08 RLISS – Réseaux locaux d’intégration des services de santé** – Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et les RLISS ont réalisé des progrès considérables dans la mise en oeuvre de 46 % des mesures recommandées, et des travaux sont en cours sur une autre tranche de 49 %. Nous avons surtout cherché à obtenir de l’information afin de mieux comprendre les raisons des écarts de rendement entre les RLISS, à élaborer des approches communes pour la prestation des services de santé, et à définir un système de santé intégré pour la population ontarienne.
- **Section 1.01 CASC – Centres d’accès aux soins communautaires** – Programme de soins à domicile – Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a indiqué que les CASC (maintenant compris dans les RLISS) ont pleinement mis en oeuvre 39 % des mesures recommandées, notamment en veillant à ce que les coordonnateurs des soins tiennent compte des évaluations en retard et procèdent à des réévaluations des clients en temps opportun, suivent la quantité et le type de soutiens offerts aux soignants, et assurent un suivi auprès des clients mis en congé dans les délais prescrits. Le Ministère est en train de mettre en oeuvre la plupart des autres recommandations.
- **Section 1.15 Améliorer la reddition de comptes** – Le Secrétariat du Conseil du Trésor a mis en oeuvre, en tout ou en grande partie, l’ensemble des mesures recommandées. Ces mesures permettront d’améliorer la publication en temps opportun des rapports annuels des entités du secteur public. Ces rapports présentent les résultats financiers de ces entités aux députés provinciaux et au public.
- **Section 1.07 Planification de l’infrastructure** – Le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère de l’Infrastructure ont fait des progrès dans la mise en oeuvre complète de

44 % des mesures recommandées et sont en voie de mettre en oeuvre la tranche restante de 56 %. Il est toujours nécessaire d'établir un cadre intersectoriel à l'échelle de la province pour prioriser les investissements dans l'infrastructure, ainsi que pour préciser la façon d'équilibrer le financement des projets de réparation et de remise en état et celui des nouveaux projets.

- **Section 1.04 Programmes de développement économique et d'emploi** – Le ministère du Développement économique et de la Croissance a pleinement mis en oeuvre ou est en train de mettre en oeuvre 80 % des mesures recommandées.
- **Section 1.14 Propriété intellectuelle des universités** – Le ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences et les universités que nous avons visitées ont pris des mesures pour mettre en oeuvre nos recommandations. Bien que plus de travail soit nécessaire, nous comprenons que les progrès peuvent être plus lents compte tenu de la nature des recommandations. Par exemple : peu ou pas de progrès ont été réalisés dans l'élaboration d'indicateurs de rendement socioéconomiques pour mieux communiquer les résultats des efforts de recherche et de commercialisation.

Malgré les progrès encourageants réalisés à l'égard d'un grand nombre des recommandations figurant dans notre *Rapport annuel 2015*, nous avons aussi noté certains cas où peu de mesures, sinon aucune, ont été prises. Par exemple : peu ou pas de progrès ont été réalisés dans l'élaboration d'indicateurs de rendement socioéconomiques pour mieux communiquer les résultats des efforts de recherche et de commercialisation.

- **Section 1.13 Transport des élèves** – Le ministère de l'Éducation et le ministère des Transports ont fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de près de 40 % des recommandations. Le ministère de l'Éducation a également indiqué qu'il ne mettra pas en oeuvre les recommandations concernant

les conseils scolaires et les consortiums de transport : élaborer des politiques de sécurité uniformes pour le transport des élèves; établir des normes concernant l'utilisation optimale des véhicules scolaires; préciser les rôles de chaque organisme dans l'établissement des critères d'admissibilité et l'emploi de mesures d'efficacité; et élaborer des critères standard pour la sélection des exploitants d'autobus scolaires. Le Ministère a indiqué que la loi ne lui conférerait pas le pouvoir d'imposer des politiques de transport particulières aux conseils scolaires. Nous avons obtenu un avis juridique à ce sujet et avons été informés que les conseils scolaires sont soumis à l'autorité juridique du ministère de l'Éducation. Le ministre de l'Éducation a le pouvoir exprès de légiférer et de régler le transport des élèves. Ce pouvoir permet au ministre de mettre en oeuvre nos recommandations en donnant des directives aux conseils scolaires.

- **Section 1.11 Programme des mines et des minéraux** – Bon nombre des recommandations de cet audit ont déjà été formulées dans des rapports antérieurs de notre Bureau. Le ministère du Développement du Nord et des Mines a mis en oeuvre 32 % des mesures recommandées, mais il reste du travail à faire pour donner suite à un certain nombre de recommandations, notamment : inspecter toutes les mines abandonnées à risque élevé afin de déterminer si elles présentent des risques pour la sécurité publique; examiner et mettre à jour, s'il y a lieu, les droits miniers, l'impôt sur les bénéficiaires miniers et les redevances perçues par la province, pour s'assurer que les Ontariennes et Ontariens reçoivent une juste part des revenus tirés des ressources minérales de la province.
- **Section 1.09 Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée** – Bien que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée ait pleinement mis en oeuvre 33 % des mesures recommandées

et qu'il procède actuellement à la mise en oeuvre d'une autre tranche de 40 %, peu ou pas de progrès ont été réalisés dans la tranche restante de 27 %, qui est importante. Les fluctuations du nombre de plaintes et d'incidents graves qui nécessitent des inspections continuent de poser problème. En avril 2017, l'arriéré de plaintes et d'incidents graves nécessitant des inspections s'est accru pour s'établir à environ 3 370, alors qu'il était de 2 800 au moment de notre audit de mars 2015.

- **Section 1.05 Planification du réseau d'électricité** – Le ministère de l'Énergie a pris des mesures pour mettre en oeuvre 44 % des mesures recommandées, et il est en train de mettre en oeuvre une autre tranche de 50 %. Il y a une recommandation importante que le Ministère ne prévoit pas mettre en oeuvre. Dans notre *Rapport annuel 2015*, nous avons recommandé que le Plan énergétique à long terme (y compris les plans techniques) soit soumis à l'examen et à l'approbation de la Commission de l'énergie de l'Ontario, comme l'exigeait la loi en 2015, afin de permettre au public de l'examiner et de protéger les intérêts des consommateurs d'électricité. La loi a été modifiée, et la Commission de l'énergie de l'Ontario n'est plus tenue d'approuver ce plan.

Concernant les rapports de suivi des **sections 1.02 (Services de protection de l'enfance – Sociétés d'aide à l'enfance) et 1.03 (Programme des services de protection de l'enfance – Ministère)**, la majorité des mesures recommandées étaient en voie de mise en oeuvre. Étant donné l'importance des soins aux enfants et le fait que bon nombre des recommandations de ces rapports avaient déjà été formulées dans des rapports publiés par notre Bureau au cours de la dernière décennie, nous encourageons le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et les sociétés d'aide à l'enfance à accélérer leur mise en oeuvre.

Comme Hydro One a cessé d'être un organisme de la Couronne après l'adoption de la *Loi pour*

*favoriser l'essor de l'Ontario* en juin 2015, notre Bureau n'a plus le pouvoir d'effectuer des travaux d'audit ou de suivi de Hydro One. Par conséquent, nous n'avons pu obtenir que peu d'information pour déterminer si nos recommandations de la **section 1.06 – Hydro One – Gestion des actifs de transport et de distribution d'électricité** avaient été mises en oeuvre. Hydro One a coopéré en fournissant certains renseignements, mais ceux-ci n'ont pas été suffisants pour nous permettre d'évaluer l'état d'avancement d'environ 72 % de nos recommandations. Nous avons été en mesure de confirmer qu'environ 11 % des mesures recommandées avaient été pleinement mises en oeuvre, que 6 % étaient en voie de mise en oeuvre, et que 11 % ne seraient pas mises en oeuvre.

## Chapitre 2 – Rapports de suivi des rapports spéciaux

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, Services partagés Ontario et les centres d'accès aux soins communautaires (qui font maintenant partie des RLISS) nous ont fourni des renseignements indiquant que 46 % des mesures recommandées dans notre rapport spécial intitulé *Centres d'accès aux soins communautaires – Opérations financières et prestation des services* ont été mises en oeuvre, et que des progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre d'une autre tranche de 52 % des mesures recommandées. Les recommandations suivantes ont été pleinement mises en oeuvre : finaliser le financement annuel, respecter un cadre commun de rémunération des directeurs généraux, modifier les horaires de travail du personnel infirmier d'intervention rapide pour assurer la couverture des fins de semaine, établir des fourchettes de référence pour les charges de travail du personnel de soins infirmiers directs, et élaborer des indicateurs de rendement pour ces services.

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

Le Comité permanent des comptes publics (le Comité), qui se compose de députés de tous les partis présents à l'Assemblée législative et qui est appuyé par un greffier et des chercheurs, a pour mission d'améliorer les programmes et services gouvernementaux offerts aux citoyens de l'Ontario et financés par ces derniers. En plus de tenir des audiences sur les chapitres de nos rapports annuels ou sur nos rapports spéciaux, le Comité formule des observations et des recommandations dans ses propres rapports, ce qui contribue encore plus à l'apport de changements utiles par les entités que nous auditons.

Le **chapitre 3** du présent volume comprend nos suivis des recommandations formulées par le Comité dans sept rapports qu'il a publiés en 2016. Nous constatons que le gouvernement et les organismes du secteur public continuent de donner suite de façon positive aux travaux du Comité. Un des rapports que le Comité a déposés en 2016 était intitulé *Hydro One – Gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité*. Comme nous n'avons plus compétence sur Hydro One, nous n'avons pas été en mesure d'assurer le suivi des 24 mesures recommandées par le Comité. En excluant l'impact de Hydro One, 89 % des mesures recommandées par le Comité ont été entièrement mises en oeuvre ou sont en voie de l'être.

## Chapitre 4 – Suivi des recommandations d'audit de 2012 à 2016

### Suivi des recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général en 2012, 2013 et 2014

Le présent chapitre marque la première année où notre Bureau effectue un suivi des audits de l'optimisation des ressources au-delà de notre travail de suivi initial après deux ans pour les rapports d'audit

publiés en 2012, 2013 et 2014. Le pourcentage de mesures recommandées qui ont été pleinement mises en oeuvre était de 20 % pour 2012, de 29 % pour 2013 et de 40 % pour 2014. Il y a eu une amélioration constante de la rapidité avec laquelle nos recommandations ont été mises en oeuvre.

L'une des principales observations que nous avons faites lors de notre suivi des mesures recommandées en 2012, 2013 et 2014 était que ces mesures continuent d'être pleinement mises en oeuvre, le taux moyen de mise en oeuvre pour chacune de ces années se situant actuellement à environ 50 %. Malgré les améliorations observées depuis le début des suivis après deux ans, nous nous attendions à ce que le taux moyen de mise en oeuvre des mesures recommandées en 2012 et 2013 soit plus élevé.

Ce taux englobe les ministères et organismes qui ont mis en oeuvre la plupart des recommandations, ainsi que ceux qui en ont mis en oeuvre beaucoup moins. Les centres d'accès aux soins communautaires, Ontario Power Generation, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, le ministère des Finances, la Commission des services financiers de l'Ontario et le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration ont mis en oeuvre plus de 70 % des mesures recommandées. Moins de 30 % des recommandations de 2012, 2013 et 2014 ont été mises en oeuvre par le ministère de la Condition féminine, le ministère de l'Infrastructure, le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, le ministère de l'Énergie, et le ministère des Enfants et des Jeunes.

Un nombre important de mesures recommandées toujours en voie de mise en oeuvre concernent l'amélioration de l'accès du public aux soins et aux services, la rentabilité des services, l'affectation des fonds en fonction des besoins, la qualité des soins prodigués aux patients, ainsi que la surveillance et la supervision dans un certain nombre de secteurs de services.

Durant les travaux de suivi de cette année, nous avons constaté que près de 40 % des mesures

recommandées en 2012, 2013 et 2014 étaient en voie de mise en oeuvre. Nous continuerons d'assurer le suivi de leur mise en oeuvre l'an prochain.

### Suivi des recommandations émises par le Comité permanent des comptes publics en 2015 et au début de 2016

Au 31 mars 2017, 65 % des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics dans ses rapports déposés entre mars 2015 et avril 2016 avaient été entièrement mises en oeuvre. Le ministère de l'Infrastructure et Ontario Power Generation ont mis en oeuvre toutes les mesures recommandées par le Comité, mais le ministère des Services sociaux et communautaires et le ministère de la Condition féminine en ont mis en oeuvre moins de 20 %.

## Remerciements

L'information contenue dans ce volume de notre *Rapport annuel 2017* est le fruit de l'excellent travail accompli par le personnel dévoué de mon Bureau. Je tiens à remercier en son nom les nombreuses personnes des secteurs public et parapublic qui nous ont aidés à préparer les rapports de suivi de cette année. Je tiens particulièrement à remercier Richard Kennedy, directeur général de la vérification interne et sous-ministre adjoint, Division de la vérification interne de l'Ontario, pour la contribution de sa division au **chapitre 4** de ce volume.

Nous espérons continuer à servir les députés provinciaux et, par leur entremise, la population de l'Ontario.

Cordialement,



Bonnie Lysyk  
Vérificatrice générale de l'Ontario