

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 œuvre afin d'améliorer les services qu'ils fournissent aux Ontariennes et aux 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 œuvre 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 des représentants des entités auditées 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.

En 2017, notre Bureau a commencé à produire un nouveau volume (volume 2) consacré aux

suivis que nous effectuons deux ans après la réalisation de nos premiers audits de l'optimisation des ressources et audits spéciaux. Ce volume comprend également notre travail de suivi portant sur les recommandations formulées par le Comité permanent des comptes publics deux ans après la parution de leurs rapports à l'Assemblée législative.

Cette année, le volume 2 contient le fruit des travaux de suivi de nos audits de l'optimisation des ressources de 2016, du rapport spécial de 2016 intitulé *Paiements du gouvernement aux syndicats du secteur de l'éducation*, et des recommandations formulées par le Comité permanent des comptes publics en 2017-2018. De plus, nous avons de nouveau inclus le **chapitre 4**, qui contient nos rapports de suivi sur toutes les recommandations d'audit émises entre 2012 et 2015.

En 2016-2017, nous avons établi une base de données pour assurer le suivi électronique de nos recommandations et de leur mise en œuvre 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, car un autre audit risquerait d'aboutir aux mêmes recommandations que lors des années précédentes.

Chapitre 1 – Rapports de suivi des audits de l'optimisation des ressources du Rapport annuel 2016

Le rapport de cette année contient 16 rapports de suivi des audits de l'optimisation des ressources publiés dans notre *Rapport annuel 2016*. Tout comme par les années passées, nous constatons que des progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre d'environ 66 % des mesures que nous avons recommandées (71 % en 2017). Nous constatons que seulement 35 % ont été pleinement mises en oeuvre, mais que ce pourcentage est supérieur au pourcentage de mise en oeuvre intégrale de l'année dernière, soit 33 %.

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 1.15 Le processus provincial de nomination dans le secteur public** – Le Secrétariat du Conseil du Trésor a réalisé des progrès importants dans de nombreux domaines, dont par exemple la mise en oeuvre d'un nouveau système de TI pour mieux appuyer les ministères et organismes dans le cadre du processus de nomination. Il a terminé ou a entrepris la mise en oeuvre de toutes nos recommandations.
- **Section 1.16 Comptes publics de la province** – La Division du contrôleur provincial a pleinement mis en oeuvre ou est en voie de mettre en oeuvre 100 % des mesures recommandées. Par exemple, depuis notre audit, la province a inscrit une provision complète pour moins-value à l'encontre des actifs de retraite nets du Régime de retraite des enseignantes et des enseignants de l'Ontario et du Régime de retraite du Syndicat des employées et employés de la fonction publique de l'Ontario dans ses états financiers consolidés pour l'exercice terminé le 31 mars 2018. De plus, dans ces mêmes états, la province a inscrit l'impact financier complet de la réduction des tarifs d'électricité des Ontariens découlant de la mise en oeuvre de la *Loi de 2017 sur le Plan ontarien pour des frais d'électricité équitables*.
- **Section 1.08 Fonctionnement des grands hôpitaux communautaires** – Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée nous a fourni des renseignements pour appuyer la mise en oeuvre de 76 % des mesures recommandées. Des travaux sont en cours relativement à 18 % des mesures recommandées. La mise en oeuvre de ces recommandations portait expressément sur les domaines de la surveillance des temps d'attente pour un lit sur une base régulière, sur l'élaboration d'un système d'intervention en cas de crise pour traiter les cas difficiles et les volumes élevés de cas, sur les rapports publics des données de rendement relatives aux temps d'attente par niveaux d'urgence des chirurgies, et sur l'entretien de l'équipement médical.
- **Section 1.14 Les contrôles généraux de l'information et de la technologie de l'information** – Le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique et les groupements de l'information et de la technologie de l'information (I et TI) ont réalisé des progrès importants dans la mise en oeuvre de 36 % des mesures recommandées et sont en train d'en mettre en oeuvre 58 % de plus. L'une de ces mesures consiste à se pencher sur la modernisation des systèmes qui sont réputés être à la fin de leur cycle de vie.
- **Section 1.03 État de la mise en oeuvre des dossiers de santé électroniques** – Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et cyberSanté Ontario ont pleinement mis en oeuvre 26 % des mesures recommandées et ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 65 % des recommandations. Par exemple, le

Ministère et cyberSanté Ontario ont établi et communiqué une définition cohérente de l'« utilisateur actif » dans la province, ont étudié les motifs du faible taux d'adoption des dossiers de santé électroniques par les professionnels des soins de santé, et ont élaboré un plan pour s'attaquer aux causes fondamentales des faibles taux d'utilisation.

- **Section 1.13 Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario et pratiques d'approvisionnement** – Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, pour le compte des ministères de l'ensemble de la province, ainsi que le Secrétariat du Conseil du Trésor ont mis en oeuvre ou ont considérablement progressé dans la mise en oeuvre de 90 % des mesures recommandées.
- **Section 1.09 Metrolinx – Adjudication et surveillance des marchés de construction des transports en commun** – Globalement, Metrolinx a réalisé des progrès concernant un certain nombre de recommandations; 53 % de nos recommandations ont été pleinement mises en oeuvre et 37 % sont en train de l'être. Par exemple, Metrolinx a réalisé des progrès dans l'achèvement de la mise en oeuvre de son programme de gestion du rendement des fournisseurs qui mesure et gère le rendement des fournisseurs, et tient compte de celui-ci pour évaluer leurs soumissions en vue d'obtenir de nouveaux contrats. Toutefois, Metrolinx a encore du travail à accomplir pour réaliser une évaluation de ses pratiques de gestion des contrats avec la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada et la Compagnie de chemin de fer du Canadien Pacifique afin de veiller à ce que les coûts acquittés soient raisonnables et se rapportent aux travaux donnés à contrat.
- **Section 1.10 Ministère des Transports – Adjudication et surveillance des marchés de construction de l'infrastructure**

routière – Le ministère des Transports a pris des mesures pour mettre nos recommandations en oeuvre. Au total, 63 % des mesures que nous avons recommandées avaient été pleinement mises en oeuvre, tandis que 13 % étaient en voie de l'être. Après un examen de ses pratiques de paiement et de ses exigences relatives au bitume, le Ministère a cessé de verser des bonis aux entrepreneurs relativement au compactage et aux propriétés du mélange de bitume, et a resserré ses exigences quant au compactage et à la rugosité de la chaussée.

- **Section 1.12 Services des hôpitaux psychiatriques spécialisés** – Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a pleinement mis en oeuvre ou est en train de mettre en oeuvre 71 % des mesures recommandées. Le Ministère a indiqué qu'en raison du changement de gouvernement, il était nécessaire d'élaborer une nouvelle politique qui concorderait avec les priorités énoncées et les engagements en matière de financement du nouveau gouvernement.
- **Section 1.04 Emploi Ontario** – Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a pleinement mis en oeuvre ou est en voie de mettre en oeuvre 60 % des mesures recommandées. Par exemple, le Ministère a élaboré une stratégie sur l'apprentissage en Ontario en février 2018 et élaborait un cadre d'évaluation pour mettre en place des indicateurs de rendement clés dans tous les programmes d'emploi et de formation.

Malgré les progrès encourageants réalisés à l'égard d'un grand nombre des recommandations figurant dans notre *Rapport annuel 2016*, nous avons aussi noté certains cas où peu de mesures, sinon aucune, ont été prises. Par exemple, bien que des progrès aient été réalisés dans la mise en oeuvre des recommandations, certains ministères n'ont pas été en mesure de fournir les dates d'ici lesquelles les recommandations seraient pleinement mises en oeuvre.

- **Section 1.01 Services de santé mentale aux enfants et aux jeunes** – Le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires et les quatre agences de services en santé mentale pour les enfants et les jeunes que nous avons visités au cours de nos travaux d'audit de 2016 ont réalisé peu de progrès dans plus de 75 % des mesures recommandées. Le Ministère a indiqué qu'il faudrait plus de temps pour mettre les recommandations en oeuvre. Nous constatons que le gouvernement a annoncé récemment que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée assumera la responsabilité des politiques et des finances en matière de santé mentale des enfants et des jeunes.
- **Section 1.06 Évaluations environnementales** – Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a réalisé peu de progrès relativement à 60 % des mesures recommandées. Les examens recommandés des changements de catégorie et de la *Loi sur les évaluations environnementales* n'ont pas encore été achevés et bien que le Ministère ait indiqué qu'il prévoyait terminer divers examens d'ici la fin de 2018, il n'a pas été en mesure de fournir des dates de mise en oeuvre des résultats de ces examens.
- **Section 1.11 Factures des médecins** – Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a réalisé peu de progrès relativement à 48 % des mesures recommandées. Par exemple, le Ministère n'a pas fait de progrès quant à l'obtention de renseignements exacts sur les pratiques des médecins, y compris leurs coûts de fonctionnement et leurs marges bénéficiaires dans le cadre de la prestation de services régis par l'Assurance-santé de l'Ontario.
- **Section 1.05 Autorisations environnementales** – Le ministère de l'Environnement, de la Protection de

la nature et des Parcs a réalisé peu de progrès relativement à 46 % des mesures recommandées. Celles-ci comprenaient l'établissement de lignes directrices et d'objectifs dans le but de s'assurer que les émetteurs approuvés fonctionnent en respectant les normes actuelles, et la révision de la politique sur la sécurité financière du Ministère afin de veiller à ce que les garanties financières soient réévaluées régulièrement pour refléter avec exactitude les coûts de nettoyage à venir. Les travaux relatifs à ces recommandations avaient été lancés, mais étaient au stade très préliminaire, et le Ministère n'avait pas encore établi à quel moment il prévoyait une mise en oeuvre complète.

En ce qui concerne le rapport de suivi de la **section 1.02 Changement climatique**, bon nombre des mesures recommandées ne s'appliquent plus en raison de changements apportés aux décisions et à la politique gouvernementales. Plus précisément, compte tenu du changement de gouvernement et de l'adoption du projet de loi 4, intitulé *Loi de 2018 annulant le programme de plafonnement et d'échange*, 39 % des mesures que nous avons recommandées ne s'appliquent plus. De plus, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a réalisé peu de progrès, voire aucun, relativement à 50 % des recommandations.

Le rapport de suivi qui se trouve à la **section 1.07 Services de logement et de soutien pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale (en milieu communautaire)** indique que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) ont réalisé peu de progrès relativement à plus de 50 % des mesures recommandées. Le Ministère et les RLISS ont pleinement mis en oeuvre une seule recommandation, qui a trait à la détermination et à la mise en commun des pratiques exemplaires en matière de logements avec services de soutien.

Le Ministère n'a pas mis au point de stratégies ni de processus pour que les personnes qui n'ont plus besoin d'occuper un logement avec services de soutien fassent la transition vers d'autres formes d'hébergement. En outre, le Ministère n'effectue pas d'analyses des coûts des clients occupant un logement à court et à long terme dans le cadre de chacun des programmes de logement, et ne fait pas de visites régulières des lieux des immeubles à logements avec services de soutien qu'il finance. Le Ministère demande actuellement l'approbation d'initiatives pluriannuelles sur la santé mentale et les dépendances liée à un engagement fédéral-provincial de 3,8 milliards de dollars de mettre au point un système complet sur la santé mentale et les dépendances. Le Ministère prévoit que ces initiatives, une fois mises en oeuvre, donneront suite à un certain nombre de nos recommandations.

Chapitre 2 – Rapports de suivi des rapports spéciaux

Le ministère de l'Éducation nous a transmis des renseignements qui indiquent que près de 70 % des mesures recommandées dans notre rapport spécial intitulé *Paiements du gouvernement aux syndicats du secteur de l'éducation* avaient été mises en oeuvre, tandis que les recommandations qui restaient (30 %) avaient enregistré peu ou pas de progrès. Les recommandations pleinement mises en oeuvre comprennent : la production d'une politique ayant établi un Comité provincial sur les initiatives ministérielles chargé de conseiller le Ministère au sujet des initiatives ministérielles nouvelles ou existantes qui portent sur l'amélioration des réalisations et du bien-être étudiants; des rencontres avec des représentants des syndicats du secteur de l'éducation pour obtenir de la rétroaction sur la façon d'améliorer la *Loi de 2014 sur la négociation collective dans les conseils scolaires* et le processus central de négociation en vue des rondes de négociation à venir; ne pas payer les frais de négociation des syndicats dans l'avenir; ne pas financer les syndicats à des fins

autres que le perfectionnement professionnel dans un autre contexte que le processus de négociation collective; modifier la *Loi de 1996 sur la divulgation des traitements dans le secteur public* pour assujettir expressément les associations d'employeurs à des exigences de divulgation salariale; et éliminer la pratique de conclure plusieurs ententes de paiement de transfert dont les périodes d'admissibilité se chevauchent.

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 des deux partis présents à l'Assemblée législative qui possèdent le statut de parti officiel et qui est appuyé par un greffier et des recherchistes, 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 et 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 rapport comprend nos suivis des recommandations formulées par le Comité dans huit rapports qu'il a publiés en 2017-2018. Nous constatons que le gouvernement et les organismes du secteur parapublic continuent de donner suite de façon positive aux travaux du Comité. Dans l'ensemble, 70 % des recommandations formulées par le Comité étaient pleinement mises en oeuvre dans les 8 rapports parus. Plus particulièrement, nous sommes encouragés par la mise en oeuvre de nos recommandations et l'amélioration des programmes dans la **section 3.04 Inspections de la qualité des foyers de soins de longue durée**. Le Ministère a pleinement mis en oeuvre ou est en

voie de mettre en oeuvre 100 % des 25 mesures recommandées dans le rapport du Comité.

En ce qui concerne le rapport de suivi qui se trouve à la **section 3.01 (Services de santé mentale aux enfants et aux jeunes)**, le statut des mesures mises en oeuvre était minimal, ce qui est similaire au statut des mesures que nous avons recommandées dans notre audit d'optimisation des ressources sur le même sujet (voir le **chapitre 1, Section 1.01 Services de santé mentale aux enfants et aux jeunes**). Des 28 mesures recommandées par le Comité, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse était en voie de mettre seulement une recommandation en oeuvre, et avait réalisé peu ou pas de progrès dans la mise en oeuvre des 27 recommandations qui restent.

Chapitre 4 – Suivi des recommandations d'audit de 2012 à 2017

Suivi des recommandations formulées par le Bureau du vérificateur général en 2012, 2013, 2014 et 2015

Le présent chapitre marque la deuxième année où notre Bureau a effectué un suivi des audits de l'optimisation des ressources au-delà de notre travail de suivi initial après deux ans. Il comprend les suivis des rapports d'audit produits en 2012, 2013, et 2014, ainsi que l'ajout de 2015 cette année.

Grâce à nos travaux, nous avons constaté que la mise en oeuvre des mesures recommandées deux ans après le rapport d'audit initial est généralement en hausse. Parmi les mesures recommandées de 2012 à 2015, 59 % ont été pleinement mises en oeuvre. C'est encourageant, car cela démontre que nos travaux de suivi continus ont des répercussions sur les recommandations qui sont mises en oeuvre.

Ce taux englobe les ministères et organismes qui ont mis en oeuvre la plupart des recommandations, ainsi que ceux qui n'ont pris aucune mesure. Ontario Power Generation, le Secrétariat du Conseil du Trésor, la Commission des services

financiers de l'Ontario, le ministère des Finances et Infrastructure Ontario ont mis en oeuvre plus de 70 % des mesures recommandées. À l'opposé, le ministère des Transports a mis en oeuvre moins de 30 % des mesures recommandées de 2012, 2013, 2014 et 2015. Le taux combiné de mise en oeuvre pour ces années s'est amélioré de façon à atteindre près de 60 %, mais nous demeurons préoccupés par le fait qu'environ 40 % des mesures recommandées qui ont été produites il y a au moins cinq ans (sauf celles qui ne s'appliquent plus) n'ont pas encore été mises en oeuvre.

Un nombre important de mesures recommandées qui sont en voie d'être mises en oeuvre ont trait à l'efficacité et à la rentabilité et aux améliorations du suivi et de la surveillance. Plus précisément, les catégories qui présentent les taux de mise en oeuvre les plus faibles concernaient les rapports publics, l'accès aux soins ou aux services, et le financement ou les coûts.

Au cours des travaux de suivi de cette année, les ministères et les organismes de la Couronne et du secteur parapublic nous ont fait savoir que 30 % des mesures recommandées restantes sont 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 de 2015 jusqu'au début de 2017

Au 31 mars 2018, 65 % des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics entre mars 2015 et mars 2017 avaient été entièrement mises en oeuvre. Parmi les 19 ministères, organismes de la Couronne et organismes du secteur parapublic qui faisaient l'objet des rapports du Comité déposés entre mars 2015 et mars 2017, 4 organisations avaient pleinement mis en oeuvre toutes les mesures recommandées par le Comité : le ministère de la Formation et des Collèges et Universités, le ministère de l'Infrastructure, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, et Ontario Power Generation. Deux

ministères ou organismes avaient mis en oeuvre moins de 40 % des mesures recommandées par le Comité : les universités (l'Institut universitaire de technologie de l'Ontario, 50%; l'Université de Toronto, 25%; l'Université Brock, 25%), et Condition féminine (appelée auparavant ministère de la Condition féminine).

Remerciements

L'information contenue dans ce volume et dans le **volume 1** de notre *Rapport annuel 2018* est le fruit de l'excellent travail et du dévouement du personnel de mon bureau. En leur nom, je tiens à remercier les nombreuses personnes des secteurs public et parapublic qui nous ont aidés à préparer les rapports de suivi de cette année. Une mention

spéciale est adressée à Richard Kennedy, directeur général de la vérification interne et sous-ministre adjoint de la Division de la vérification interne de l'Ontario, qui nous a permis de bénéficier du temps de quelques membres de son personnel qui ont contribué à l'achèvement des travaux dans le **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