



Bonnie Lysyk
Vérificatrice générale de l'Ontario

Réflexions

Le 17 mars 2020, le gouvernement a décrété l'état d'urgence en raison de la pandémie de COVID-19. Une intervention immédiate s'imposait afin de réduire la propagation du coronavirus. Pour lutter de front contre la pandémie, il fallait disposer de systèmes et de processus efficaces. Toutefois, de nombreux défis se sont posés, ce qui a eu comme effet d'accentuer les faiblesses des systèmes essentiels. Notre Bureau avait signalé ces faiblesses dans de nombreux rapports d'audit antérieurs, qui renfermaient des recommandations concernant les améliorations et les modifications nécessaires. Certaines de ces recommandations soulignaient la nécessité :

- d'améliorer l'état de préparation de la province pour répondre aux pandémies à l'avenir;
- de mettre à jour les plans d'urgence de la province et des ministères (y compris ceux du ministère de la Santé);
- de reconstituer les stocks épuisés d'équipement de protection individuelle de la province;
- d'améliorer les inspections et de résoudre d'autres problèmes dans les foyers de soins de longue durée, y compris les pratiques de lavage des mains visant les résidents et le personnel chargé de les nourrir;
- d'améliorer les systèmes de TI en ce qui concerne la saisie des renseignements relatifs à la santé publique;

- de régler les problèmes de gouvernance du système de santé publique et ceux liés à diverses pratiques;
- d'accroître les capacités d'analyse en laboratoire de Santé publique Ontario;
- de corriger les faiblesses du système d'immunisation de la province.

Toutefois, bon nombre des recommandations dans ces domaines, que les ministères, les sociétés de la Couronne et les organismes du secteur parapublic audités s'étaient pourtant engagés à respecter, n'ont pas été mises en oeuvre ou l'ont été de façon temporaire seulement, de sorte que certaines pratiques améliorées n'ont pas été maintenues.

Notre Bureau formule chaque année des recommandations dans les audits de l'optimisation des ressources après avoir passé beaucoup de temps à examiner, de concert avec les organismes concernés, les modes d'exécution des programmes et de prestation des services de ces derniers. De plus, il envisage des améliorations à apporter dans des domaines comme la reddition de compte et la transparence, l'efficacité opérationnelle et la rentabilité ainsi que la conformité aux lois applicables. L'un des objectifs centraux des travaux menés auprès des organismes audités est de déterminer si les ressources que ceux-ci consacrent à leurs programmes et à leurs services permettent d'obtenir les résultats escomptés, et de savoir ce

qu'ils peuvent faire pour mieux servir la population ontarienne.

Une fois les travaux d'audit terminés, nous publions des rapports sur les audits de l'optimisation des ressources qui contiennent beaucoup de renseignements sur les sujets visés par les audits ainsi qu'une série de mesures recommandées à l'intention des décideurs principaux des ministères et du secteur parapublic. Ces recommandations constituent un élément essentiel des rapports d'audit. Notre Bureau estime qu'il est important d'y donner suite afin de réaliser des améliorations concrètes dans l'exécution des programmes et la prestation des services destinés à la population ontarienne.

Le processus d'audit vise à recueillir les commentaires de la haute direction des organismes audités et à parvenir à un accord à propos des recommandations formulées avant de finaliser les rapports. Par conséquent, après avoir déposé ses rapports, le Bureau s'attend à ce que les responsables prennent les mesures nécessaires pour apporter, comme convenu, les améliorations dans un délai raisonnable. Pourtant, tout comme le Bureau s'attend à ce que la mise en oeuvre rapide de ses recommandations donne des résultats positifs, il est conscient des répercussions négatives possibles sur les Ontariens lorsque l'application des recommandations tarde ou qu'elles ne sont pas appliquées du tout. Certaines des faiblesses qui ont été relevées dans les systèmes et les processus provinciaux et qui se sont amplifiées au cours des huit derniers mois témoignent malheureusement de cet état de fait.

Depuis de nombreuses années, le Bureau publie des rapports de suivi deux ans après les rapports d'audit originaux pour évaluer les progrès réalisés dans la prise des mesures recommandées. Cette année, nous avons fait le suivi de 17 audits réalisés en 2018, et nous avons constaté que 42 % des mesures recommandées dans le cadre de ces audits avaient été pleinement mises en oeuvre (comparativement à 32 % dans notre Rapport annuel 2019); 30 % (contre 37 % en 2019)

étaient en voie de mise en oeuvre; pour 25 % (27 % en 2019), on avait réalisé peu de progrès, voire aucun; et 3 % (4 % en 2019) n'étaient plus applicables ou ne devaient plus être mises en oeuvre (**chapitre 1, figure 1**). L'amélioration observée cette année en ce qui touche le taux de mise en oeuvre des mesures recommandées après deux ans est rattachée principalement aux audits suivants : Metrolinx – Sélection des gares GO; recours à des consultants et à des conseillers principaux dans le secteur public; Programme d'appareils et accessoires fonctionnels; Société de revitalisation du secteur riverain de Toronto; Office des normes techniques et de la sécurité; Services de santé interprovinciaux et internationaux; et Office de protection de la nature de la péninsule du Niagara. À l'inverse, nos recommandations de 2018 qui affichent les progrès les plus limités en ce qui a trait à leur mise en oeuvre sont celles formulées dans le cadre de nos audits des services d'IRM et de TDM, du programme Ontario au travail et de Qualité des services de santé Ontario.

L'objectif de ce suivi consiste à déterminer si les mesures recommandées ont été pleinement mises en oeuvre ou, si l'on nous indique que cela n'a pas été possible, à en comprendre la raison et à en informer les Ontariens. Par exemple, il arrive parfois qu'une recommandation ne soit plus applicable, car des changements ont été apportés aux politiques et aux programmes depuis la publication du rapport. Une telle situation est raisonnable et attendue. Dans d'autres cas, les mesures de rechange adoptées ont respecté l'esprit de la recommandation, ce qui amène le Bureau à conclure qu'elle a été appliquée. D'autres recommandations peuvent être en voie de mise en oeuvre au moment d'effectuer le suivi après deux ans. Cette situation peut aussi être raisonnable lorsque les mesures recommandées sont complexes et peuvent prendre plus de temps.

Dans ce cas, le Bureau s'acquiesce de sa responsabilité en matière de suivi en prenant plusieurs autres mesures. Au moment de rédiger les rapports de suivi après un délai de deux ans,

il cherche à déterminer l'état d'avancement des recommandations qui ont été mises en oeuvre en partie seulement. Il cherche également à déterminer si les progrès se poursuivent en vue de les mettre pleinement en oeuvre. Pour le savoir, il effectue un examen approfondi et demande des renseignements afin de vérifier si les organismes audités comptent toujours terminer le travail qu'ils ont entrepris des années plus tôt.

C'est dans cette optique que notre Bureau a mis sur pied, il y a quatre ans, une équipe chargée d'assurer le suivi des recommandations formulées depuis plus de deux ans, en commençant par celles du *Rapport annuel 2012*. Ce suivi élargi qu'effectue l'équipe a permis de dégager des tendances concernant la façon dont les organismes donnent suite aux recommandations. Voici les principales constatations découlant de cet exercice :

- Au fil du temps, le nombre de mesures recommandées qui sont mises en oeuvre augmente, mais cette augmentation est lente. Le taux moyen de mise en oeuvre des mesures recommandées entre 2013 et 2015 est de 35 % après 2 ans et de 62 % après 5 ans. Cela correspond à une augmentation moyenne de 27 % des recommandations pleinement mises en oeuvre entre deux et cinq ans après leur formulation. Toutefois, selon notre expérience à ce jour, les progrès réalisés après un délai de cinq ans sont minimes.
- Même si les taux de mise en oeuvre des mesures recommandées diminuent avec le temps, le travail se poursuit pour en assurer la mise en oeuvre intégrale. En 2020, les organismes nous ont fait savoir que près de 25 % des mesures recommandées de 2013 à 2015 qui ne sont pas encore mises en oeuvre, cinq à sept ans plus tard, étaient en voie de l'être.
- En ce qui concerne les mesures recommandées en 2016, 2017 et 2018, notre Bureau a calculé que la proportion de mesures pleinement mises en oeuvre après deux ans se chiffrait en moyenne à 35 %, ce

qui concorde avec le taux observé de 2013 à 2015. En 2020, les organismes nous ont fait savoir qu'une fraction additionnelle d'environ 37 % des mesures recommandées au cours de cette période étaient en voie de mise en oeuvre, et que des mesures pour lesquelles on avait réalisé peu ou pas de progrès, et qui représentent 17 % de l'ensemble des mesures, seraient néanmoins mises en oeuvre.

- Dans le cadre de nos travaux de suivi, nous constatons que certains organismes fournissent des renseignements inexacts sur leurs progrès au chapitre de la mise en oeuvre des mesures recommandées. Ainsi, cette année, nous avons confirmé que seulement 24 % des 186 mesures qui, selon les organismes concernés, avaient été « pleinement mises en oeuvre » l'étaient bel et bien.
- Notre Bureau a aussi été informé que 41 mesures recommandées de 2013 à 2017 ne seront pas mises en oeuvre (voir l'**annexe 3**). Il persiste à recommander qu'elles le soient.
- La **figure 7** présente les organismes et leurs taux de mesures pleinement mises en oeuvre et en voie de mise en oeuvre par rapport à l'ensemble des mesures ayant été recommandées entre 2013 et 2017. Les organismes suivants affichent un taux élevé de mise en oeuvre : les hôpitaux généraux et psychiatriques, le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, Metrolinx, Ontario Power Generation, l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers, la Commission de l'énergie de l'Ontario et la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité. Par contre, ce taux est beaucoup plus faible dans le cas de certains autres organismes, comme le ministère du Solliciteur général, le ministère de la Santé, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et les sociétés d'aide à l'enfance.

- La **figure 8** montre les taux de mise en oeuvre entre 2013 et 2017 selon le type de recommandations formulées. Les recommandations relatives aux contrôles internes, à la technologie de l'information, aux ressources humaines et à la conformité sont mises en oeuvre plus fréquemment que celles concernant les rapports au public, l'accès aux soins et aux services, l'affectation des fonds, l'efficacité du financement, l'efficacité et les économies.

Nous faisons aussi un suivi de la mise en oeuvre des recommandations du Comité permanent des comptes publics. Cette année, notre suivi a porté sur huit rapports du Comité (cinq en 2019). Ces rapports ont été publiés entre février 2019 et février 2020. Nous avons ainsi pu constater que 62,4 % des recommandations avaient été mises en oeuvre ou étaient en voie de l'être (83 % en 2019). Le faible taux de mise en oeuvre des recommandations contenues dans le rapport sur le programme Ontario au travail, déposé en décembre 2019, a eu une incidence sur le taux global de mise en oeuvre cette année.

Le Bureau s'engage à préparer des rapports d'audit de grande qualité renfermant des recommandations judicieuses qui, une fois mises en oeuvre, permettent d'améliorer l'efficacité et la rentabilité des systèmes et des processus du secteur public. Le Comité permanent des comptes publics appuie nos recommandations et, dans la

foulée, il formule ses propres recommandations à l'intention des organismes et des ministères qui comparaissent lors de ses audiences. J'encourage ceux à qui il revient de veiller à ce que les Ontariens reçoivent les meilleurs services possible de leur gouvernement à prendre rapidement toutes les mesures recommandées, comme ils se sont engagés à le faire.

Remerciements

Je tiens à remercier les nombreuses personnes des secteurs public et parapublic qui ont pris part à la préparation des rapports de suivi de cette année. L'information contenue dans ce volume de notre *Rapport annuel 2020* est le fruit de l'excellent travail accompli par le personnel dévoué de mon Bureau.

Nous espérons continuer à servir les députés provinciaux et, par leur entremise, la population de l'Ontario en recommandant des améliorations axées sur l'exécution des programmes et la prestation des services dans l'intérêt de la population de l'Ontario.

Cordialement,



Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA
Vérificatrice générale de l'Ontario