



**Bonnie Lysyk**  
Vérificatrice générale de l'Ontario

## Réflexions

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.

Dans le cadre de nos travaux de suivi de deux ans, nous avons constaté une baisse des taux de mise en œuvre par rapport à l'an dernier, de nombreux ministères citant la pandémie de COVID-19 comme raison d'une mise en œuvre plus lente que la normale. Toutefois, ce qui est encourageant, c'est que grâce à notre suivi continu, les taux de mise en œuvre des mesures recommandées ont augmenté entre le moment de notre suivi de deux ans et celui où nous avons examiné leur mise en œuvre cette année.

Cette année, nous avons fait le suivi de 18 audits réalisés en 2019, et nous avons constaté que 27 % des mesures recommandées dans le cadre de ces audits avaient été pleinement mises en œuvre (comparativement à 42 % dans notre *Rapport annuel 2020*); 30 % (30 % en 2020) étaient en voie de mise en œuvre; pour 37 % (25 % en 2020), on avait réalisé peu de progrès, voire aucun; et 8 % (3 % en 2020) n'étaient plus applicables ou ne devaient plus être mises en œuvre (**chapitre 1, figure 1**).

Les ministères et organismes de la Couronne qui ont fait le plus de progrès vers la mise en œuvre complète des mesures recommandées en 2019 comprennent le ministère du Solliciteur général dans le cadre de notre audit du Bureau du coroner en chef et du Service de médecine légale de l'Ontario, et la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) dans le cadre de notre audit des systèmes de technologies de l'information (TI) et de la cybersécurité d'OLG.

Nos recommandations de 2019 concernant notre audit des programmes d'alimentation et de nutrition dans les foyers de soins de longue durée et de traitement des dépendances ont enregistré les plus faibles progrès de mise en œuvre par les ministères responsables. Fait à noter, le secteur des foyers de soins de longue durée a fait peu ou pas de progrès pour ce qui est de notre recommandation de 2019 visant à évaluer d'autres options de dotation pour fournir de l'aide aux résidents de ces établissements pendant les périodes de pointe, comme celle des repas.

L'objectif de ce suivi consiste à déterminer si les mesures recommandées ont été pleinement mises en œuvre 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 œuvre 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'acquitte 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 œuvre en partie seulement. Il cherche également à déterminer si les progrès se poursuivent en vue de les mettre pleinement en œuvre. 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 cinq 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 œuvre augmente, mais cette augmentation est lente. Le taux moyen de mise en œuvre des mesures recommandées entre 2014 et 2016 est de 37 % après deux ans et de 58 % après cinq ans. Ces taux correspondent à une augmentation moyenne de 21 % des recommandations pleinement mises en œuvre 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 œuvre des mesures recommandées diminuent avec le temps, le travail se poursuit pour en assurer la mise en œuvre intégrale. En 2021, les organismes nous ont informés que près de 22 % des mesures recommandées de 2014 à 2016 qui ne sont pas encore mises en œuvre, cinq à sept ans plus tard, étaient en voie de l'être.
- En ce qui concerne les mesures recommandées en 2017, 2018 et 2019, notre Bureau a calculé que la proportion de mesures pleinement mises en œuvre après deux ans se chiffrait en moyenne à 33 %, ce qui concorde avec le taux observé de 2014 à 2016. En 2021, les organismes

nous ont fait savoir qu'une fraction additionnelle d'environ 34 % 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 24 % 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 convenu que seulement 48 % des 289 mesures qui, selon les organismes concernés, avaient été « pleinement mises en oeuvre » étaient bel et bien.
- Notre Bureau a aussi été informé que 18 mesures recommandées de 2014 à 2018 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 2014 et 2018. Les organismes suivants affichent un taux élevé de mise en oeuvre : les hôpitaux généraux et psychiatriques, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines, Metro-linx, la Commission de l'énergie de l'Ontario, Waterfront Toronto, l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers 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 des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires et le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs.
- La **figure 8** montre les taux de mise en oeuvre entre 2014 et 2018 selon le type de recommandations formulées. Les recommandations

liées aux contrôles internes, à la conformité, à la technologie de l'information et à la gouvernance sont mises en oeuvre plus fréquemment que celles portant sur les rapports publics, l'accès aux soins ou aux services, l'efficacité et l'affectation des fonds.

Nous faisons aussi un suivi de la mise en oeuvre des recommandations du Comité permanent des comptes publics. Cette année, nous avons fait le suivi de six de leurs rapports. Ces rapports ont été publiés entre juin 2020 et avril 2021. Nous avons ainsi pu constater que 69 % des recommandations avaient été mises en oeuvre ou étaient en voie de l'être (62,4 % en 2020). Le faible taux de mise en oeuvre des recommandations contenues dans le rapport sur le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH), déposé en février 2021, a eu une incidence sur le taux global de mise en oeuvre cette année. Le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires a fait peu ou pas de progrès dans la mise en oeuvre de 26 des 44 (ou 59 %) mesures recommandées dans le rapport du Comité sur le POSPH. Dans notre suivi annuel de 2020 sur les audits de l'optimisation des ressources, nous avons obtenu une conclusion semblable quant aux progrès du Ministère concernant le rapport du Comité sur le programme Ontario au travail (déposé en décembre 2019).

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 comparaisent 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 2021* 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