



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

# Réflexions

## Introduction

Le présent rapport annuel, le quatrième publié depuis que j'assume la fonction de vérificatrice générale, est important pour plusieurs raisons.

Premièrement, nos audits de l'optimisation des ressources fournissent aux députés à l'Assemblée législative et au public des renseignements relatifs à quatre secteurs clés – la santé, les soins de santé mentale, l'environnement, ainsi que la construction de routes et le transport en commun – qui ont une incidence sur la quasi-totalité de la population ontarienne. Conjugués à nos autres audits de l'optimisation des ressources dans les domaines des marchés publics, de l'emploi et de la formation, les secteurs que nous avons audités représentent des milliards de dollars de dépenses provinciales.

Deuxièmement, le présent rapport traite d'un aspect important, bien que complexe, des finances de la province, soit le traitement comptable, par le gouvernement, des régimes de retraite conjoints. Cette question est examinée en détail aux **chapitres 2 et 4 du Volume 1** du rapport annuel.

Troisièmement, pour la première fois, nous publions notre rapport annuel en deux volumes :

- Le **Volume 1** contient notre examen des comptes publics de la province, nos audits de l'optimisation des ressources, notre analyse continue de questions particulières liées au

renforcement de la responsabilisation, notre examen de la publicité gouvernementale, des renseignements concernant les activités de notre bureau, et une discussion sur divers autres sujets. Il convient de souligner que cette année, nous publions sur notre site Web un résumé d'une page de chacun des rapports d'audit de l'optimisation des ressources ainsi que de certaines autres sections du présent rapport.

- Le **Volume 2** contient les rapports de suivi de nos audits de 2014, les suivis concernant trois rapports spéciaux que nous avons publiés entre 2012 et 2015, ainsi que les suivis relatifs aux recommandations formulées dans des rapports déposés dans la dernière année par le Comité permanent des comptes publics représentatif de tous les partis de l'Assemblée législative. Le Comité a rédigé ces rapports à la suite d'audiences portant sur des sujets traités dans nos précédents rapports annuels.

Enfin, nous avons établi une équipe d'audit chargée de mettre l'accent sur les audits des technologies de l'information (TI) dans les secteurs public et parapublic, et de fournir un soutien interne en matière de TI à nos équipes responsables des audits de l'optimisation des ressources et des états financiers. Cette année, le **chapitre 4 du Volume 1** comprend également un bref rapport qui prépare la

voie pour les futurs audits des TI qu'exécutera notre bureau.

Au cours de la dernière, j'ai pu compter sur le soutien des membres du Comité permanent des comptes publics représentatif de tous les partis, et je les en remercie. Je souhaite également remercier le personnel de notre bureau pour son travail exceptionnel et ses contributions au présent rapport, et je tiens à souligner la collaboration et l'aide soutenues fournies par les cadres supérieurs et les employés des secteurs public et parapublic.

## Comptes publics et traitement comptable des régimes de retraite du secteur public par le gouvernement

Pour la première fois en 23 ans depuis l'adoption des normes comptables généralement acceptées du Canada par la province, le gouvernement a reçu une opinion avec réserve concernant les états financiers consolidés de l'Ontario. Cette situation a découlé du traitement comptable, par le gouvernement, de l'actif de retraite de deux régimes dont il est le copromoteur avec les enseignants et les fonctionnaires.

En nous appuyant notamment sur les normes du Conseil sur la comptabilité dans le secteur public, nous en sommes arrivés à la conclusion que le gouvernement ne peut inclure ces avoirs dans ses états financiers parce qu'il ne dispose d'aucun droit d'ordre légal, réglementaire ou contractuel de les utiliser sans avoir d'abord obtenu l'accord de chaque copromoteur des régimes de retraite.

Le gouvernement a ajusté ses états financiers consolidés de 2015-2016 pour tenir compte de cette position, mais il n'a pas effectué d'ajustement des chiffres correspondants de 2014-2015 pour rendre compte du fait que ce traitement s'applique également aux exercices antérieurs. Par conséquent, conformément aux normes canadiennes d'audit, j'ai formulé une opinion avec réserve parce que les utilisateurs des états financiers ne pouvaient effectuer

une comparaison valide des états du présent exercice et de ceux du dernier exercice.

Les personnes qui souhaitent avoir une meilleure compréhension de la question trouveront une discussion détaillée du traitement comptable des régimes de retraite au **chapitre 4** du **Volume 1**.

Toujours en ce qui concerne les comptes publics, au **chapitre 2** du **Volume 1**, nous répétons l'avis que nous avons exprimé dans de précédents rapports annuels, selon lequel, en ce qui a trait au fardeau de la dette de l'Ontario, le gouvernement devrait fournir aux législateurs et au public des cibles à long terme pour gérer la dette actuelle et prévue. Nous continuons également de croire qu'il peut être risqué de recourir à des traitements comptables prescrits par la loi au lieu de suivre les normes comptables généralement acceptées du Canada.

## Audits de l'optimisation des ressources

Certains thèmes communs ressortent des audits que nous avons exécutés cette année : les modèles de financement doivent être revus pour faire en sorte que le financement soit fondé sur les besoins au lieu du financement octroyé antérieurement; une information de meilleure qualité est requise aux fins de la prise de décisions; certains services doivent être fournis plus rapidement; il faut accroître la transparence au moyen de rapports publics améliorés; les ministères doivent effectuer plus d'analyses des problèmes sous-jacents pour mieux les comprendre et être en mesure de les régler.

Cependant, c'est le concept des « responsabilités partagées » pour la prestation des services et les projets d'immobilisations dans les secteurs public et parapublic qui retient le plus l'attention. Ce concept s'applique également aux rôles qu'assument le gouvernement, les ministères, les organismes à but lucratif et sans but lucratif ainsi que d'autres intervenants dans la protection de notre environnement.

## Responsabilités partagées pour la prestation de services et les projets d'immobilisations

Durant nos audits, cette année, il nous est apparu que les fonctionnaires avec qui nous avons parlé avaient de toute évidence à cœur de fournir les services au public et d'exécuter les projets d'immobilisations de la meilleure manière possible, en conformité avec la loi et en respectant les budgets prescrits. Ce désir de faire bouger les choses est ce qui amène beaucoup de personnes à travailler dans les secteurs public et parapublic.

Le secteur public de l'Ontario a évolué au fil du temps, et les décisions relatives aux modes de prestation des services et d'exécution des projets d'immobilisation ne relèvent pas toujours directement et uniquement des ministères ou des entités du secteur parapublic. De nombreux fournisseurs de services non gouvernementaux, comme des organismes à but lucratif et sans but lucratif, les médecins, des entrepreneurs et des fournisseurs (ainsi que leurs associations), commencent à jouer un rôle plus important pour ce qui est de déterminer de quelle manière et à quel moment les services sont fournis et les projets d'immobilisations sont exécutés. Il s'agissait d'un thème commun dans la majorité de nos audits de cette année. La participation de ces groupes est nécessaire et positive, et ils font profiter le secteur public de leurs connaissances, de leur expertise et de leur expérience.

Ce qui n'a pas changé toutefois est que le public continue de tenir le gouvernement, les ministères et les entités du secteur parapublic responsables lorsqu'il n'est pas satisfait de la prestation des services ou que les ressources ne sont pas optimisées, et cette situation ne changera probablement pas dans un proche avenir. Par conséquent, les employés des ministères et des entités du secteur parapublic doivent prendre des décisions difficiles pour, à la fois, maintenir des relations positives avec les fournisseurs de services et leurs associations, et tenir ceux-ci responsables de l'utilisation économique, efficiente et efficace des fonds publics.

Les responsabilités concernant l'optimisation des ressources sont de plus en plus partagées.

Étant donné que ce sont le gouvernement, les ministères et le secteur parapublic qui doivent rendre des comptes en définitive, nous estimons qu'il est essentiel que le personnel des secteurs public et parapublic puisse prendre les décisions et les mesures difficiles qui s'imposent pour protéger l'intérêt supérieur des contribuables, même si ces décisions et ces mesures ne correspondent pas toujours aux points de vue des fournisseurs. Durant certains audits effectués cette année, nous avons constaté des cas où des fonctionnaires se sentaient limités ou hésitaient à prendre certaines décisions et certaines mesures parce qu'ils s'inquiétaient de l'impact qu'elles pourraient avoir sur les relations avec les fournisseurs.

## Les responsabilités partagées nécessitent toujours une surveillance

Pour certaines personnes, lorsque les termes « secteur public », « surveillance » et « responsabilisation » sont utilisés dans la même phrase, cela se traduit par « bureaucratie excessive ». Par conséquent, il nous semble que des ministères et des entités du secteur parapublic peuvent ne pas accepter la responsabilité d'un programme, ou peuvent être incapables d'exécuter la surveillance requise pour s'assurer de l'exécution efficace et rentable des programmes ou être réticents à le faire, parce que ce travail peut être vu comme relevant d'une « bureaucratie excessive ». La bureaucratie excessive a existé dans tous les gouvernements, et il est probable qu'elle soit toujours présente dans une certaine mesure. Cependant, il ne faut pas confondre cette notion avec celle de « surveillance appropriée ». Beaucoup de services financés par des fonds publics destinés aux Ontariens sont livrés, comme nous l'avons déjà mentionné, par un grand nombre de fournisseurs à l'échelle de la province, et le public continue de tenir le gouvernement responsable, en fin de compte, pour ce qui est de s'assurer qu'ils sont offerts en temps opportun et de manière

efficace et efficace. Une surveillance appropriée s'avère essentielle à cette fin. Ce point est apparu dans la plupart de nos audits de cette année.

### Responsabilités partagées concernant la protection de l'environnement

Cette année, trois de nos audits traitent de l'environnement et abordent la question des responsabilités partagées. Le gouvernement, les ministères, le secteur parapublic, les organismes à but lucratif et sans but lucratif et le grand public contribuent tous à l'état de notre environnement. Au bout du compte, la population s'attend à des consultations publiques appropriées, à une surveillance efficace par le gouvernement des activités qui influent sur l'environnement, et à l'assurance que les décisions qui ont une incidence sur les Ontariens et leur environnement tiennent compte de leur santé, de leurs finances et de leur bien-être général.

### Soins de santé

Cette année, nous avons effectué des audits de l'optimisation des ressources relatifs à certains domaines importants du secteur des soins de santé : **le fonctionnement des grands hôpitaux communautaires, les factures des médecins et l'état de la mise en oeuvre des dossiers de santé électroniques.**

Chaque résident de l'Ontario aura recours à un moment ou un autre au système de soins de santé, et le budget du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère), qui représente 40 cents de chaque dollar dépensé par la province, rend compte de cette réalité.

Compte tenu du fait que la province englobe une population de plus de 13 millions de personnes, j'estime que le Ministère et ses partenaires de soins de santé font généralement un bon travail concernant la prestation de soins dans la vaste majorité des cas. Il y a toutefois un secteur dans lequel un rendement inférieur à la norme peut avoir des conséquences critiques, et parfois tragiques.

Un enjeu primordial a trait au nombre croissant d'aînés qui nécessitent un vaste éventail de services de santé. Depuis des décennies, les démographes nous préviennent que le système de soins de santé devra répondre aux demandes sans cesse croissantes des baby-boomers vieillissants, mais jusqu'ici, le gouvernement n'a pas tenu pleinement compte dans sa planification du besoin d'établir plus de foyers de soins de longue durée et d'autres établissements pour atténuer la pression qui s'exerce sur les hôpitaux.

### Fonctionnement des grands hôpitaux communautaires

En 2015-2016, les 57 grands hôpitaux communautaires de l'Ontario, qui englobent près de la moitié des 31 000 lits d'hôpitaux financés par des fonds publics de la province, ont enregistré 4,3 millions de visites aux salles d'urgence et pratiqué 1,07 million d'interventions chirurgicales. Le financement de tous les grands hôpitaux communautaires a représenté environ 7,89 milliards de dollars (46 %) sur les 17 milliards de dollars consacré aux 147 hôpitaux publics de l'Ontario en 2015-2016.

Il est ressorti de notre audit que, de manière générale, 9 patients sur 10 traités dans les salles d'urgence des hôpitaux que nous avons visités reçoivent des soins en temps opportun et quittent l'hôpital dans un délai d'environ 3 heures. Cependant, nous avons constaté qu'un patient sur dix dont l'état est suffisamment grave pour justifier son hospitalisation attendait plus longtemps que prévu à la salle d'urgence.

Nous avons aussi observé que les salles d'opération étaient sous-utilisées, la plupart des hôpitaux fermant la majorité de leurs salles les soirs, les fins de semaine, les jours fériés, durant les vacances du mois de mars, et durant une période allant de 2 à 10 semaines pendant l'été. Durant ces périodes, aucune intervention chirurgicale élective n'est effectuée, et seulement un nombre limité de

salles demeurent ouvertes pour les interventions d'urgence.

Dans les trois hôpitaux ayant reçu notre visite, un patient sur quatre en phase critique avait dû attendre pendant quatre heures en moyenne pour subir une intervention chirurgicale qui aurait dû commencer dans un délai de deux heures. La moitié des patients qui auraient dû subir une intervention chirurgicale urgente dans un délai de 2 à 8 heures avaient dû attendre en moyenne au moins 10 heures de plus.

Les données de l'Institut canadien d'information sur la santé ont également révélé que les patients des hôpitaux ontariens affichaient le deuxième taux le plus élevé de sepsie, une complication potentiellement mortelle d'une infection, au Canada. Des taux élevés d'occupation des lits dans les hôpitaux augmentent la probabilité qu'un patient contracte une infection durant une hospitalisation.

En mars 2016, à l'échelle de la province, plus de 4 000 personnes occupaient des lits d'hôpitaux même s'ils n'en avaient plus besoin, tandis qu'ils attendaient de recevoir des soins à domicile ou d'être hébergés dans d'autres établissements. Nous avons calculé que les hôpitaux auraient pu traiter environ 37 550 patients de plus par année si ces lits d'hôpitaux avaient été disponibles.

### Factures des médecins

Les 30 000 médecins de l'Ontario, qui comptent parmi les mieux rémunérés au Canada, ont reçu 11,6 milliards de dollars en 2015-2016, soit 23 % des dépenses totales en soins de santé de la province. Les médecins sont des fournisseurs de services indépendants et non des employés de l'État; ils facturent leurs services à la province au titre du Régime d'assurance-santé de l'Ontario.

Afin d'inciter les médecins de famille à voir plus de patients et à offrir à leurs patients des soins continus et plus complets, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) a instauré de nouveaux modèles qui encouragent les médecins à former des groupes de pratiques. Dans

le cadre de la plupart de ces modèles, les médecins sont rémunérés selon le nombre de patients inscrits auprès d'eux, auxquels le groupe offre un éventail de services prédéterminés (modèles de paiement par capitation de base), au lieu d'être rémunérés à l'acte.

Nous avons constaté qu'en 2014-2015, la province a versé aux médecins membres des groupes de pratiques de la province (organismes de santé familiale) les plus populaires, selon les modèles de paiement par capitation de base, 522 millions de dollars de plus que le montant qu'elle aurait payé selon le mode habituel de rémunération à l'acte. Cette situation s'explique en partie par le fait que des sommes ont été versées pour quelque 1,78 million de patients que les médecins avaient inscrits, mais n'avaient pas traités cette année-là.

Le coût additionnel des modèles de paiement par capitation de base ne s'est pas toujours traduit par un accès plus rapide à un médecin de famille. Des patients continuent de se rendre dans des cliniques sans rendez-vous et des salles d'urgence ou de consulter d'autres médecins pour des services qui pourraient être fournis par leur médecin de famille. Nous avons aussi observé qu'en 2014-2015, les médecins membres de la plupart des groupes de pratique ont travaillé en moyenne entre 3,4 et 4 jours par semaine, et beaucoup n'avaient pas travaillé le nombre d'heures exigées par le Ministère le soir et les fins de semaine.

En outre, le Ministère ne fait pas d'enquête sur de nombreux cas de facturation éventuellement inadéquate ou comportant des anomalies, et ne dispose pas d'un mécanisme d'application efficace pour recouvrer les paiements indus auprès des médecins. Par ailleurs, les contribuables continuent de payer des sommes considérables – 329 millions de dollars en 2016 – au titre du coût croissant de l'assurance responsabilité professionnelle des médecins.

### État de la mise en oeuvre des dossiers de santé électroniques

Un dossier de santé électronique (DSE) s'entend d'un dossier numérique à vie des antécédents médicaux et thérapeutiques d'une personne, qui est mis à jour en temps réel et auquel les fournisseurs de soins de santé autorisés peuvent accéder facilement et de manière sécuritaire. Ses avantages sont nombreux et comprennent, par exemple, une réduction des tests médicaux en double parce que les fournisseurs de soins de santé peuvent accéder immédiatement au dossier complet des patients au point de service. À un certain moment, le gouvernement s'était engagé à faire en sorte que chaque Ontarien dispose d'un DSE en 2015 au plus tard.

Les DSE constituent une initiative importante qui vise à améliorer la qualité des soins prodigués aux patients. Cependant, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) n'a jamais établi, pour l'initiative des DSE dans son intégralité, une stratégie générale et un budget global qui incluraient le financement prévu des coûts que devraient probablement engager les organismes de santé participant à l'initiative. Sur les 14 ans durant lesquels le gouvernement a travaillé sur l'initiative des DSE (jusqu'en 2015-2016), celle-ci a coûté au secteur des soins de santé de la province plus de 8 milliards de dollars, et certains éléments de l'initiative ne sont toujours pas entièrement fonctionnels. Notre principal message est qu'il importe d'établir une stratégie générale, un budget global et un échéancier réaliste pour une initiative de cette ampleur, afin de déterminer si les coûts engagés sont raisonnables par rapport du budget prévu, et si le projet est mis en oeuvre tel qu'il a été conçu et conformément à l'échéancier établi.

La pleine participation des organismes de soins de santé et des professionnels de la santé, tels que les hôpitaux et les laboratoires, à l'initiative des DSE est également essentielle. Cependant, Cybersanté Ontario, un organisme qui, selon le Ministère, est le principal partenaire de mise en oeuvre des DSE, ne peut contraindre les parties à fournir de l'information aux systèmes de DSE. Cela a contribué aux

lacunes importantes observées concernant l'intégration fonctionnelle et l'exhaustivité des données.

La plupart des professionnels de la santé que nous avons interviewés et sondés n'utilisaient pas encore pleinement les systèmes disponibles, et plus d'un tiers d'entre eux ont dit qu'ils ne savaient pas comment les utiliser.

### Services de santé mentale

Cette année, nous avons produit des rapports d'audit portant sur les **services offerts par les hôpitaux psychiatriques spécialisés**, les **services de santé mentale aux enfants et aux jeunes**, et les **services de logement et de soutien pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale**.

Un Ontarien sur cinq éprouvera un problème de santé mentale au cours de sa vie, et ce type de problèmes commence souvent durant l'enfance ou l'adolescence. Nous avons constaté que la demande de soins augmente de façon marquée, mais le gouvernement n'a pas actualisé ses plans de prestation des services ni ses approches pour répondre à la demande.

### Services offerts par les hôpitaux psychiatriques spécialisés

Les quatre hôpitaux psychiatriques spécialisés de la province sont les seuls établissements publics de l'Ontario à offrir principalement des services de santé mentale. Ils englobent environ la moitié des 2 760 lits de soins psychiatriques de longue durée, qui servent à traiter les gens aux prises avec les maladies mentales les plus complexes ou les plus graves.

Il est plus onéreux de traiter des patients psychiatriques dans des hôpitaux spécialisés que dans d'autres hôpitaux ou des établissements en milieu communautaire, et la demande de services de santé mentale a augmenté. Le nombre de personnes qui se rendent aux services des urgences d'hôpitaux pour des problèmes de santé mentale a crû de

21 % à l'échelle de la province entre 2011-2012 et 2015-2016.

Il est ressorti de notre audit que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) ne recueille pas et ne déclare pas de renseignements sur les temps d'attente pour les hôpitaux psychiatriques comme il le fait pour les hôpitaux généraux. Les données provenant des hôpitaux psychiatriques spécialisés indiquent que les temps d'attente ont augmenté à chacun des hôpitaux de 2011-2012 à 2015-2016, et que certains patients attendent plus de trois mois pour être traités.

Parallèlement, entre 2011-2012 et 2015-2016, environ 1 patient sur 10 ayant reçu des traitements dans un hôpital psychiatrique spécialisé n'avait pas besoin de tels soins spécialisés, mais n'avait pu recevoir son congé parce qu'aucun autre établissement ne pouvait l'accueillir. Si ces patients avaient été mis en congé rapidement, les hôpitaux psychiatriques spécialisés auraient pu traiter 1 400 personnes de plus en 2015-2016.

Nous avons aussi constaté que l'Ontario ne dispose pas de normes provinciales en matière de santé mentale, et qu'il n'a pas établi de calendrier pour l'élaboration et la mise en oeuvre de telles normes. Par conséquent, les différents hôpitaux ont établi leurs propres normes pour l'admission des patients, leur traitement et leur mise en congé, et ces normes varient d'un hôpital à l'autre.

En 2014, le Centre de soins de santé mentale Waypoint a inauguré un nouvel édifice qui héberge son programme à haute sécurité pour le traitement des patients en psychiatrie légale. Depuis, 90 lacunes ayant des répercussions sur la sécurité du personnel et des patients ont été relevées, et ces lacunes ont donné lieu au signalement de 800 risques pour la sécurité.

### Services de santé mentale aux enfants et aux jeunes

Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) verse un financement important – 438 millions de dollars en 2015-2016 – à plus de

400 fournisseurs de services et organismes qui offrent directement des services de santé mentale à environ 120 000 clients à l'échelle de la province.

Nous avons constaté que le nombre de visites des urgences par les enfants et les jeunes et d'hospitalisations pour des problèmes de santé mentale a augmenté de plus de 50 % depuis 2008-2009, ce qui est le signe d'un problème croissant. En outre, le fait que le Ministère et les organismes ne disposent pas de procédures et de normes efficaces peut compromettre l'offre en temps opportun du niveau de service en milieu communautaire dont les enfants et les jeunes ont besoin.

Nous avons observé que le Ministère n'examine pas les raisons des écarts importants entre les organismes pour ce qui est des coûts par client et du nombre de clients par chargé de cas. Nous avons relevé des écarts considérables qui auraient dû faire l'objet d'un suivi de la part du Ministère. Par exemple, 1 organisme sur 5 environ fournissant 5 services de santé mentale de base déclarait des coûts moyens par client qui étaient au moins 50 % plus élevés que la moyenne provinciale.

En outre, le Ministère ne surveille pas si les organismes se conforment aux exigences de son programme concernant la prestation des services, et nous avons constaté que, dans de nombreux cas, les organismes ne s'y conforment pas. Par exemple, les organismes que nous avons visités n'aidaient pas toujours les enfants et les jeunes mis en congé à faire la transition vers d'autres fournisseurs de services, ce qui risquait de compromettre les progrès réalisés dans les traitements.

### Services de logement et de soutien pour les personnes ayant des problèmes de santé mentale

Le gouvernement de l'Ontario subventionne plus de 12 300 logements avec services de soutien et finance des services de soutien destinés aux personnes ayant des troubles mentaux graves qui vivent dans ces logements financés. Le passage de services de santé mentale institutionnels à des

services de santé mentale communautaires, qui a commencé dans les années 1990, a fait augmenter le besoin de logements avec services de soutien en santé mentale en milieu communautaire.

En 2015-2016, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) a dépensé plus de 100 millions de dollars au titre des coûts d'exploitation et d'immobilisations des logements avec services de santé mentale et, par le truchement des réseaux locaux d'intégration des services de santé, a consacré 629 millions de dollars aux services de soutien en santé mentale, y compris les services destinés aux clients vivant dans des logements avec services de soutien en santé mentale.

Comme ce fut le cas lors de nos audits de 2002 et de 2008, nous avons constaté que le Ministère ne dispose pas de renseignements centralisés sur la demande de logement avec services de soutien en santé mentale. En l'absence de tels renseignements, le Ministère n'a pas été en mesure d'établir d'objectifs concernant le nombre de logements avec services de soutien en santé mentale qui doivent être mis à la disposition des personnes dans le besoin.

En mars 2016, dans une des régions que nous avons visitées, les temps d'attente pour l'accès à un logement avec services de soutien en santé mentale allaient de 1 à 7 ans; dans une autre région que nous avons visitée, plus de 11 000 personnes attendaient d'être placées dans un logement, et l'attente pouvait durer entre 2,3 et 4,5 ans. Les longs temps d'attente sont onéreux pour la province, car le coût de l'hospitalisation d'une personne dans un établissement psychiatrique tandis qu'elle attend d'être transférée à un autre type d'hébergement est environ neuf fois supérieur à celui de l'occupation d'un logement avec services de soutien en milieu communautaire. Nous avons également constaté que, dans les listes d'attente pour un logement, la priorité n'est pas accordée aux personnes ayant des besoins élevés ou à celles qui attendent d'être mises en congé d'un hôpital psychiatrique.

## L'environnement

Cette année, nous avons produit des rapports d'audit portant sur les **autorisations environnementales**, les **évaluations environnementales** et le **changement climatique**.

### Autorisations environnementales

En 2013, le Sud-Est de l'Ontario figurait parmi les plus importants émetteurs de dioxyde de soufre et de matières particulaires fines – des contaminants qui peuvent causer des problèmes respiratoires – au Canada. Selon Environnement Canada, la qualité de l'eau dans 22 % des rivières d'eau douce de la province était douteuse ou mauvaise, ce qui est considérablement supérieur à la moyenne nationale de 14 %.

Il y a potentiellement de nombreux pollueurs en Ontario qui mènent leurs activités sans disposer des autorisations appropriées et qui font seulement l'objet d'une surveillance minimale de la part du ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique (le Ministère). Au lieu d'identifier de manière proactive les émetteurs qui exercent leurs activités sans autorisations environnementales, le Ministère s'en remet en grande partie aux plaintes du public pour les repérer.

Le Ministère ne fait pas le suivi de plus de 200 000 autorisations délivrées il y a plus de 15 ans, et il ne les a pas mises à jour afin de respecter les normes environnementales actuelles ou de refléter les activités actuelles des émetteurs. Par ailleurs, le Ministère ne sait pas combien de ces émetteurs exercent encore leurs activités. Environ 80 % des 32 500 émetteurs qui ont obtenu une autorisation ces 15 dernières années n'ont jamais été inspectés pour vérifier s'ils se conformaient à leurs autorisations, et le Ministère dispose de peu de renseignements sur le risque qu'ils représentent pour l'environnement. Les inspections ministérielles de la tranche restante de 20 % d'émetteurs effectuées au cours des cinq dernières années ont révélé que, en moyenne, entre 20 % et 47 % des émetteurs

avaient enfreint les conditions de leurs autorisations, ce qui indique la nécessité d'inspections plus fréquentes.

Le gouvernement a mis un accent accru sur le principe du pollueur-payeur, mais les contribuables financent toujours 80 % des coûts du programme, et ils risquent d'avoir à payer une grande partie des coûts d'assainissement des sites contaminés et des dommages à l'environnement causés par les émetteurs. Notre *Rapport annuel 2015* contient, au **chapitre 3**, la **section 3.10 Gestion des sites contaminés**, qui porte sur les sites contaminés en Ontario.

### Évaluations environnementales

La *Loi sur les évaluations environnementales* (la Loi) a été adoptée il y a 40 ans et n'a pas fait l'objet de modifications notables depuis 1996. Elle s'applique de façon générale à de nombreux projets et plans relevant du secteur public, mais pas à ceux relevant du secteur privé (à l'exception de la production et du transport de l'électricité, de la gestion des déchets et des infrastructures municipales construites par le secteur privé). Lorsqu'elles sont bien effectuées, les évaluations environnementales peuvent cerner et évaluer les préoccupations des intervenants ainsi que les mesures qui doivent être prises pour prévenir ou atténuer les impacts négatifs sur l'environnement avant qu'un plan ou un projet aille de l'avant.

La Loi ne peut réaliser l'objectif pour lequel elle a été adoptée en raison de vides juridiques, malgré certaines modifications dont elle a fait l'objet depuis son adoption. Par exemple, nous avons constaté que l'Ontario est la seule administration canadienne où, de manière générale, aucune évaluation environnementale n'est requise pour les projets du secteur privé, par exemple dans les domaines des opérations minières et de la fabrication de produits chimiques, qui peuvent avoir des impacts importants et durables sur l'environnement. Sur les 10 sites contaminés engendrant les coûts d'assainissement les plus élevés en Ontario, quatre sont

d'anciens sites d'extraction du minerai, dont les coûts estimatifs d'assainissement pour la province s'élèveront à 968 millions de dollars. Outre la section sur les sites contaminés susmentionnée, notre *Rapport annuel 2015* contient au **chapitre 3** une **section 3.11** qui porte sur le Programme des mines et des minéraux.

Bien que la Loi s'applique aux propositions, aux plans et aux programmes gouvernementaux, elle ne précise pas les types de plans et de programmes qui doivent être évalués, et le gouvernement recourt parfois à d'autres lois pour dispenser certains plans d'être évalués. Par conséquent, d'importantes initiatives gouvernementales à long terme ont été mises en oeuvre sans évaluation complète de leur impact sur l'environnement.

Il n'y a aucun critère précis pour s'assurer que les décisions ministérielles relatives aux demandes publiques concernant l'exécution de processus d'évaluation environnementale plus rigoureux sont prises objectivement aux fins de la protection de l'environnement. En outre, le Ministère fournit de l'information insuffisante sur les projets – et parfois n'en fournit aucune – pour permettre au public de participer en connaissance de cause au processus d'évaluation environnementale.

### Changement climatique

En 2018, l'Ontario compte joindre le régime de plafonnement et d'échange du Québec et de la Californie pour lutter contre le changement climatique en exigeant que les émetteurs obtiennent des « quotas » – des permis d'émission de gaz – pour chaque tonne de gaz à effet de serre qu'ils produisent. L'Ontario prévoit tirer des recettes d'environ 8 milliards de dollars des quotas entre 2017 et 2020, et le gouvernement a mentionné qu'il consacrerait les fonds perçus à des initiatives de réduction des émissions.

Il est ressorti de notre audit que, selon la projection de l'expert-conseil externe en environnement du Ministère, seulement 20 % de la réduction d'émissions – environ 3,8 mégatonnes (Mt) –

requis pour atteindre l'objectif que l'Ontario s'est fixé pour 2020 sera réalisée. Cette projection tient compte de l'investissement des recettes tirées du régime de plafonnement et d'échange dans des initiatives de réduction des émissions de gaz à effet de serre, ainsi que du changement de comportement au sein du public provoqué par le coût que lui impose le régime de plafonnement et d'échange.

Étant donné que l'Ontario compte intégrer un régime conjoint de plafonnement et d'échange, il prévoit atteindre la tranche restante de 80 % (14,9 Mt) de son objectif en permettant aux émetteurs ontariens d'acheter des quotas d'émetteurs du Québec et de la Californie. Cependant, compte tenu de l'offre excédentaire de quotas d'émissions dans les enchères du Québec et de la Californie, il est peu probable que la réduction de 14,9 Mt puisse s'effectuer entièrement au moyen d'une participation de l'Ontario au régime conjoint. On s'attend à ce que les émetteurs de l'Ontario payent au Québec et à la Californie quelque 466 millions de dollars pour l'obtention de quotas entre 2017 et 2020. Selon des prévisions préliminaires effectuées en 2015 pour étayer la conception du programme, le Ministère a estimé que ce montant pourrait atteindre 2,2 milliards de dollars en 2030.

Notre audit a mis en exergue la nécessité de produire des rapports publics précis sur ce que prévoit faire l'Ontario pour atteindre ses objectifs en matière de réduction des émissions. Les trois administrations n'ont pas encore établi d'ententes ni de règles officielles pour empêcher qu'une même réduction des émissions soit reportée dans plus d'une administration.

Le Plan d'action contre le changement climatique 2016 (le Plan d'action), élaboré à l'interne par le Ministère à la suite des travaux réalisés par l'expert-conseil externe, indique comment les recettes prévues de 8 milliards de dollars tirées du régime de plafonnement et d'échange seront utilisées pour en arriver à une réduction des émissions de 9,8 Mt en 2020. Cette réduction des émissions dépasse de beaucoup la réduction de 3,8 Mt estimée par l'expert-conseil externe. Les estimations du Ministère

et celles de l'expert-conseil tiennent compte des mêmes recettes de 8 milliards de dollars provenant du régime de plafonnement et d'échange, mais elles prévoient qu'elles seront consacrées à des initiatives de réduction des gaz à effet de serre potentiellement différentes. Il faut effectuer plus d'analyses concernant la façon dont les réductions seront réalisées au moyen des initiatives mentionnées dans le Plan d'action. Par exemple, le Plan d'action propose de dépenser jusqu'à 1,32 milliard de dollars pour réduire les prix de l'électricité et réaliser une réduction de 3 Mt des gaz à effet de serre, mais aucune analyse ne vient soutenir cette estimation.

Nous avons également constaté que les ministères et organismes provinciaux n'examinent pas de manière courante l'incidence de leurs décisions sur les émissions de gaz à effet de serre, et que le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique pourrait en faire plus pour fournir une orientation pangouvernementale.

Plus des deux tiers des 37 mesures énoncées dans la Stratégie et plan d'action 2011-2014 du Ministère n'étaient pas achevées au moment de notre audit.

### Construction de routes et transport en commun

Cette année, nous avons examiné le dossier de **Metrolinx – Adjudication et surveillance de marchés de construction des transports en commun** et celui du **ministère des Transports – Adjudication et surveillance des marchés de construction de l'infrastructure routière**.

#### Metrolinx – Adjudication et surveillance de marchés de construction des transports en commun

Un septième des dépenses en immobilisations en Ontario est destiné à des projets de construction surveillés par Metrolinx, une société d'État qui supervise les services du Réseau GO et le Plan régional de transport dans la région du grand

Toronto et de Hamilton. Au cours des 5 dernières années, Metrolinx a consacré environ 4 milliards de dollars à près de 520 projets de construction, et il prévoit dépenser 27 milliards de dollars de plus dans les 10 prochaines années.

Nous avons constaté que Metrolinx n'a pas mis en place des processus adéquats pour assurer l'optimisation des ressources dans l'exécution des projets de construction. Il existe un risque important qu'il dépense plus que nécessaire en raison de lacunes dans son processus de surveillance des marchés de construction.

L'absence d'un processus ou de sanctions pour tenir les experts-conseils en aménagement et les entrepreneurs en construction responsables des retards dans l'exécution des travaux ou de la mauvaise qualité des travaux favorise l'achèvement tardif des projets, nuit aux navetteurs et entraîne des coûts additionnels pour Metrolinx et les contribuables.

Metrolinx n'exerce pas toujours son droit contractuel de recouvrer des paiements auprès des experts-conseils en aménagement qui ont commis des erreurs ayant occasionné des dépassements de coûts. Par ailleurs, Metrolinx a constamment réembauché des entrepreneurs peu performants qui ont aussi contribué à des retards – et lorsque ceux-ci causaient des retards, on ne leur imposait pas de sanctions, comme des dommages-intérêts déterminés (amendes pour exécution tardive). En outre, Metrolinx n'a pas entièrement réglé la question des entrepreneurs qui contreviennent aux règlements de sécurité. Par exemple, dans de tels cas, Metrolinx n'effectue pas d'inspections de suivi ou n'empêche pas les entrepreneurs de soumissionner des marchés futurs durant une certaine période.

Nous avons également constaté que Metrolinx n'a pas géré sa relation avec CN et CP de manière à assurer l'optimisation des ressources, et qu'il doit renforcer sa surveillance du travail exécuté par ceux-ci.

### **Ministère des Transports – Adjudication et surveillance des marchés de construction de l'infrastructure routière**

Au cours des 5 dernières années, le ministère des Transports (le Ministère) a achevé près de 2 100 projets à un coût d'environ 6,1 milliards de dollars. De ce montant, environ 1,4 milliard de dollars a été consacré à l'asphaltage de routes.

Des experts ont dit s'inquiéter du fait que les routes de l'Ontario puissent se fissurer prématurément en raison de l'utilisation d'asphalte d'une qualité inférieure à la norme. Le Ministère s'attend à ce qu'au cours des 10 prochaines années, le coût des travaux de construction de routes s'élève à 18 milliards de dollars, dont une tranche de 14 milliards sera consacrée à la remise en état des infrastructures existantes, y compris des routes, tandis que la tranche restante de 4 milliards servira à construire de nouvelles infrastructures. Dans le cadre des 5 travaux routiers que nous avons examinés en détail, le Ministère a payé 23 millions de dollars pour réparer la fissuration prématurée de l'asphalte, en plus du montant de 143 millions de dollars payé à l'origine pour paver ces routes.

Le Ministère a permis à l'Ontario Road Builders Association (ORBA) et à l'Ontario Hot Mix Producers Association (OHMPA), qui représentent les entrepreneurs, les producteurs d'asphalte et les cimentiers, d'influer considérablement sur ses politiques opérationnelles internes, et, comme on pouvait s'y attendre, ces politiques avantagent principalement aujourd'hui les membres de l'ORBA et de l'OHMPA. Le Ministère a aussi retardé la mise en oeuvre de tests qu'il avait validés en 2007 pour repérer l'asphalte qui est susceptible de se fissurer prématurément – la mise en oeuvre d'un test a été retardée de cinq ans, tandis qu'un autre test n'a pas encore été mis en oeuvre pour tous les marchés. Par ailleurs, le Ministère verse des primes aux entrepreneurs lorsque ceux-ci utilisent l'asphalte spécifié dans le marché, alors qu'ils devraient normalement utiliser cet asphalte sans recevoir de prime.

Nous avons également constaté que certains ingénieurs chargés de s'assurer que les structures

sont correctement construites sont engagés par l'entrepreneur, et que ces ingénieurs ont fourni des certifications pour des infrastructures qui ont causé des problèmes par la suite.

Le Ministère est clément envers les entrepreneurs qui affichent un piètre rendement : il permet à ceux qui ont obtenu des cotes d'évaluation insatisfaisantes dans le passé de continuer de soumissionner des marchés et de se voir confier une partie importante des nouveaux travaux. En outre, le Ministère a payé pour réparer des travaux dont la qualité avait été inférieure à la norme, même si les réparations étaient couvertes par la garantie de l'entrepreneur.

### Marchés publics

Le gouvernement consacre tous les ans 3,5 milliards de dollars en moyenne à l'acquisition de biens et de services (ce qui ne comprend pas les dépenses en immobilisations); par conséquent, il importe que l'approvisionnement se fasse de manière à optimiser les ressources pour la province.

Nous avons constaté que Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario, une division du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs chargée d'aider les ministères à effectuer leurs acquisitions, gère efficacement les ententes de fournisseurs attirés. Par ailleurs, les ministères que nous avons examinés respectaient généralement les exigences en matière d'approvisionnement, et leurs achats étaient en majeure partie concurrentiels, équitables et économiques. Cependant, Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario a besoin de plus de renseignements pour repérer efficacement les occasions d'achat en masse pouvant générer des économies dans l'avenir.

Il est ressorti de notre examen d'un échantillon d'acquisitions que les ministères ne procédaient pas toujours à l'évaluation et à la documentation requises du rendement des fournisseurs. Le rendement antérieur d'un fournisseur peut fournir des indications concernant de futurs problèmes de ren-

dement. Nous avons aussi constaté que le nouveau système d'approvisionnement en ligne n'est pas encore largement utilisé en raison de lacunes liées à sa conception.

Ces deux dernières années, les ministères ont présenté quelque 3 200 demandes de personnel en TI. Environ 90 % de ces demandes ont été comblées en recourant à des experts-conseils externes parce que le nombre d'employés de TI permanents est insuffisant. Le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui supervise la dotation en TI, estime que les coûts annuels associés à un expert-conseil sont supérieurs de 40 000 \$ à ceux d'un employé permanent. En raison de la pénurie d'employés de TI permanents, la demande de services de TI était comblée au moyen d'une option plus onéreuse. Les experts-conseils étaient souvent embauchés sans passer d'entrevue en personne, et les paiements qui leur sont versés peuvent être autorisés par la personne qui les a engagés.

### Emploi et formation

Le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle (le Ministère), par l'entremise d'Emploi Ontario, offre des programmes en faisant appel à 400 fournisseurs de services tiers pour aider les Ontariens à acquérir des compétences et à trouver un emploi durable. Doté d'un budget de plus d'un milliard de dollars, ce programme peut jouer un rôle important dans l'économie de l'Ontario. En 2015, le taux de chômage global de l'Ontario correspondait généralement au taux national moyen de 6,8 %, mais le taux de chômage des jeunes (14,7 %) dans la province a constamment dépassé de deux points de pourcentage le taux de chômage national au cours de la dernière décennie.

Il est ressorti de notre audit que le Ministère ne fait ni la collecte ni l'analyse de l'information régionale sur l'offre de main-d'oeuvre et la demande de compétences en vue de discerner les emplois où il y a une pénurie de travailleurs spécialisés. Par conséquent, le Ministère ne dispose pas en temps opportun

de l'information détaillée sur le marché du travail dont il a besoin pour prendre des décisions éclairées concernant les programmes et le financement. Il y a donc peu d'assurance que le financement est consacré à des secteurs qui généreront des emplois durables. Nous avons constaté que la majorité des clients des programmes d'emploi et de formation n'étaient pas parvenus à trouver un emploi à temps plein dans la carrière qu'ils avaient choisie.

Nous avons aussi observé que moins de la moitié des personnes qui amorcent un programme d'apprentissage en Ontario achèvent celui-ci. Malgré cela, le Ministère ne fait ni l'examen des taux d'achèvement des apprentis par fournisseur de la formation ou employeur, ni la compilation et l'analyse des résultats d'enquête de façon distincte pour la majorité des questions concernant ceux qui ont achevé leur programme d'apprentissage et ceux qui l'ont abandonné.

## Améliorer la reddition de compte

Dans notre *Rapport annuel 2015*, nous avons inclus un nouveau chapitre intitulé « Améliorer la reddition de compte », en vue de la tenue d'une discussion plus générale sur la responsabilisation du gouvernement qui vient s'ajouter à nos audits de l'optimisation des ressources et des états financiers. Cette année, cette pratique se poursuit au **chapitre 4 du Volume 1**, qui contient les 4 rapports suivants :

- **Le traitement comptable des caisses de retraite** – Nous donnons un aperçu général de la comptabilisation des régimes de retraite qui peut aider le lecteur à mieux comprendre la question de l'actif de retraite abordée au **chapitre 2 du Volume 1**.
- **Le processus provincial de nomination dans le secteur public** – La nomination dans des délais opportuns de candidats qualifiés au sein des organismes, conseils, commissions et autres entités de la province est essentielle pour assurer une surveillance appropriée et la protection de l'intérêt public. Chaque année,

le gouvernement provincial fait environ 1 500 nominations publiques dans 184 organismes provinciaux et 360 autres entités. Dans le cadre de notre examen du processus de nomination, nous avons constaté que, même si l'Ontario dispose d'un processus bien établi doté d'un Secrétariat des nominations centralisé, il y a eu des retards importants dans le processus de nomination et de reconduction de mandat au cours des cinq dernières années.

- **Les contrôles généraux de l'information et de la technologie de l'information (ITI)** – Cet audit visait à déterminer si la province avait mis en place des politiques, des procédures et des contrôles efficaces couvrant la sécurité, les changements, les opérations, la disponibilité, la capacité, la continuité des activités et la reprise après sinistre afin d'assurer l'intégrité de trois systèmes clés d'ITI. Nous avons pu évaluer quelques sujets généraux relatifs aux TI. Par exemple, nous avons constaté qu'il n'y a pas eu de stratégie globale en matière d'ITI durant la période allant de 2013 à 2016. Par ailleurs, il n'y a pas d'entente de service entre les groupements ITI et les ministères pour 75 % des systèmes d'ITI du gouvernement.
- **Le Fonds pour le maintien des effectifs infirmiers** – Le Fonds pour le maintien des effectifs infirmiers (le Fonds) avait pour objet de maintenir les effectifs infirmiers là où une réduction des services ou la fermeture de services hospitaliers auraient autrement entraîné le licenciement de membres du personnel infirmier. Le Fonds entendait réaliser cet objectif en versant de l'argent aux hôpitaux pour la formation du personnel infirmier et en payant les salaires et avantages sociaux des effectifs infirmiers pendant une période pouvant atteindre six mois pendant la formation. Notre examen du Fonds s'est penché sur la question de savoir pourquoi des fonds limités ont été distribués aux hôpitaux pendant son exploitation, et nous avons constaté que,

même si le Fonds a été bien géré, les critères d'admissibilité limitaient les circonstances dans lesquelles les hôpitaux étaient admissibles à demander des fonds. En 2016, tous les fonds inutilisés ont été versés à l'Association des infirmières et infirmiers autorisés de l'Ontario et à la Registered Practical Nurses Association of Ontario pour la formation en sciences infirmières.

## Examen de la publicité gouvernementale

La *Loi de 2004 sur la publicité gouvernementale* (la Loi) confie à mon bureau le mandat d'examiner des publicités gouvernementales et de les approuver avant leur diffusion pour s'assurer qu'elles ne sont pas partisans. À l'origine, la Loi conférait à la vérificatrice générale le pouvoir discrétionnaire de déterminer ce qui constitue une publicité partisane.

Cependant, à la suite de modifications importantes apportées à la Loi en 2015, le pouvoir discrétionnaire de la vérificatrice générale a été supprimé et remplacé par une définition étroite de ce qui constitue une publicité partisane, qui autorise dorénavant la diffusion de publicités gouvernementales partisans et complaisantes, payées à même les fonds publics et diffusées à la télévision, à la radio, dans les journaux et en ligne.

Durant l'exercice terminé le 31 mars 2016, le gouvernement a engagé des dépenses de publicité de 49,9 millions de dollars, contre 30 millions l'exercice précédent. Les dépenses de cette année comprennent un montant de 5,73 millions de dollars au titre de publicités pour le Régime de retraite de la province de l'Ontario.

Dans la dernière année, nous avons eu à approuver comme étant conformes à la Loi modifiée trois campagnes chevauchant les exercices 2015-2016 et 2016-2017 et pour lesquels des renseignements complets sur les coûts n'étaient pas encore disponibles. Ces trois campagnes semblaient avoir été conçues d'abord et avant tout pour accorder au gouvernement le crédit de certaines initiatives.

La première campagne visait à promouvoir les investissements de près de 160 milliards de dollars de l'Ontario dans les infrastructures, tandis que la deuxième avait pour but d'informer les Ontariens que le gouvernement hausse le financement des soins de santé de 1 milliard de dollars durant l'exercice en cours. La troisième campagne présentait le point de vue du gouvernement selon lequel les écoles de l'Ontario offrent une éducation de calibre mondial et les étudiants ontariens sont plus nombreux que jamais à réaliser leur plein potentiel.

Par suite de notre examen, tout en devant approuver les annonces et conclure qu'elles étaient conformes à la Loi modifiée, nous avons fait savoir au gouvernement que ces scénarios auraient été jugés comme étant des publicités partisans aux termes de la Loi dans sa version antérieure, car ils semblaient avoir pour objectif de favoriser une impression favorable du gouvernement et ne communiquaient aucun renseignement utile au public.

## Remerciements

Au nom de mon équipe, je tiens encore une fois à remercier de leur aide et de leur coopération les nombreux intervenants des secteurs public et parapublic qui ont appuyé notre travail et nous ont permis de mener à terme nos audits de cette année.

Je souhaite également remercier les divers experts qui nous ont fait profiter de leurs connaissances et de leurs conseils dans le cadre de nos audits de l'optimisation des ressources, ainsi que les cabinets comptables avec lesquels nous avons travaillé durant la dernière année.

Nous anticipons avec plaisir la poursuite de notre soutien à l'Assemblée législative et, par son entremise, aux citoyens de l'Ontario.

Cordialement,



Bonnie Lysyk

Vérificatrice générale de l'Ontario

## Notre équipe

Il faut compter sur le labeur acharné d'un grand nombre de personnes pour pouvoir venir à bout de la somme de travail de recherche, d'audit, de rédaction et de soutien administratif qu'exige la préparation d'un rapport annuel de cette portée et de cette teneur. Voici une liste des membres du personnel de notre bureau qui ont pris part à la production du rapport :

Ahmed, Fatima	Fletcher, Kandy	Pedias, Christine
Ali, Shams	Ganatra, Neil	Pellerin, Louise
Ali, Syed Zain	Gill, Rashmeet	Pelow, Bill
Amerski, Bartosz	Goel, Ash	Persaud, Shanta
Aro, Kevin	Gotsis, Vanna	Premachandran, Subran
Balakrishnan, Arujunan	Gravenor, Evan	Qazi, Osman
Beben, Izabela	Green, Mariana	Randoja, Tiina
Bell, Laura	Gurgul, Emilia	Rodriguez, Oscar
Benaroya, Anne	Hamza, Ali	Rogers, Fraser
Bennatti-Roberts, Krista	Herberg, Naomi	Reuben, Adam
Blair, Jeremy	Klein, Susan	Saeed, Shariq
Bordenca, Koreena	Koh, Li-Lian	Shah, Shreya
Bove, Tino	Lee, Jennifer	Sidhu, Pasha
Budihardjo, Audelyn	Lee, Peter	Sin, Vivian
Carello, Teresa	Leung, Benjamin	Stavropoulos, Nick
Catarino, David	Lew, Taylor	Tanudjaja, Georgegiana
Chagani, Gus	Liu, Nixon	Tepelenas, Ellen
Chan, Ariane	Lozinsky, Arie	Thejo, Ratmono
Chan, Sandy	Malik, Mohak	Thomas, Zachary
Chang, Sally	Man, Julia	Truong, Alexander
Chatzidimos, Tom	Martino, Mary	Tsikritsis, Emanuel
Cheung, Anita	Marume, Kundai	Tso, Cynthia
Cheung, Helena	May, Kristy	Ulisse, Dora
Chiu, Rudolph	MacDonald, Cindy	Vanderheyden, Adam
Cho, Kim	Mahmood, Muddassir	Volodina, Alla
Chohan, Navreen	McGibbon, Shirley	Walton, Jeremy
Cumbo, Wendy	Mohammad, Shuaib	Wanchuk, Brian
D'Mello, Marian	Munroe, Roger	Wang, Jing
De Sousa, Constantino	Muradzada, Zahid	Whalen, Claire
DeSouza, Marcia	Myers, Sohani	White, Ellen
Dimitrov, Dimitar	Ng, Wendy	Wilson, Robyn
Dufour, Jesse	Nguyen, Lisa	Wu Sak Wing, Christine
Duhamel, Christopher	Nowak, Alice	Yarmolinsky, Michael
Dupuis, Vanessa	Ojisua, Mafu	Yip, Gigi
Exaltacion, Katrina	Parmar, Gurinder	Yosipovich, Rebecca
Fitzmaurice, Thomas	Patel, Mamta	Young, Denise