



Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

# Rapport annuel *2017*

Rapport de suivi des  
recommandations  
d'audit



*Volume 2 de 2*



## Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

À Son Honneur le Président  
de l'Assemblée législative

À titre de vérificatrice générale, j'ai le plaisir de vous soumettre le Volume 2 du *Rapport annuel 2017* du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario, à déposer devant l'Assemblée législative conformément aux dispositions de l'article 12 de la *Loi sur le vérificateur général*.

La vérificatrice générale,

A handwritten signature in black ink, reading "Bonnie Lysyk".

Bonnie Lysyk, MBA, FCPA, FCA

Automne 2017  
Toronto (Ontario)

Une version électronique du rapport est accessible sur Internet à l'adresse [www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca)

© 2017, Imprimeur de la Reine pour l'Ontario

*This document is also available in English.*

**ISSN 1719-2609 (Imprimé)**

**ISBN 978-1-4868-0870-0 (Imprimé, 2017 ed.) (Volume 2 de 2)**

**ISBN 978-1-4868-0860-1 (Imprimé, 2017 ed.) (Ensemble)**

**ISSN 1911-7078 (En ligne)**

**ISBN 978-1-4868-0871-7 (PDF, 2017 ed.) (Volume 2 de 2)**

**ISBN 978-1-4868-0861-8 (PDF, 2017 ed.) (Ensemble)**

Photos en couverture :

en haut à gauche : © Bureau de la vérificatrice générale/Mariana Green

en haut à droite : © iStockphoto.com/choja

en bas à gauche : © iStockphoto.com/Dean Mitchell

en bas à droite : © iStockphoto.com/shotbydave

# Table des matières

<b>Réflexions</b>	5
<b>Chapitre 1 Rapports de suivi des audits de l'optimisation des ressources du Rapport annuel 2015</b>	
<b>Résumé</b>	11
<b>Section 1.01</b> CASC – Centres d'accès aux soins communautaires – Programme des soins à domicile	14
<b>Section 1.02</b> Services de protection de l'enfance – Sociétés d'aide à l'enfance	30
<b>Section 1.03</b> Programme des services de protection de l'enfance – Ministère	43
<b>Section 1.04</b> Programmes de développement économique et d'emploi	56
<b>Section 1.05</b> Planification du réseau d'électricité	68
<b>Section 1.06</b> Hydro One – Gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité	82
<b>Section 1.07</b> Planification infrastructurelle	109
<b>Section 1.08</b> RLISS – Réseaux locaux d'intégration des services de santé	120
<b>Section 1.09</b> Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée	137
<b>Section 1.10</b> Gestion des sites contaminés	157
<b>Section 1.11</b> Programme des mines et des minéraux	165
<b>Section 1.12</b> SAGAS – Système automatisé de gestion de l'aide sociale	185
<b>Section 1.13</b> Transport des élèves	195
<b>Section 1.14</b> Propriété intellectuelle des universités	215
<b>Section 1.15</b> Améliorer la reddition de compte	233
<b>Chapitre 2 Rapports de suivi des rapports spéciaux</b>	
<b>Section 2.01</b> Centres d'accès aux soins communautaires – Opérations financières et prestation des services	241
<b>Chapitre 3 Suivi des rapports publiés par le Comité permanent des comptes publics</b>	
<b>Résumé</b>	256
<b>Section 3.01</b> CASC – Centres d'accès aux soins communautaires – Programme des soins à domicile	259
<b>Section 3.02</b> Planification du réseau d'électricité	268
<b>Section 3.03</b> Stratégie visant des écoles saines	279

<b>Section 3.04</b>	Hydro One – Gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité	285
<b>Section 3.05</b>	Metrolinx – Planification régionale des transports	291
<b>Section 3.06</b>	ServiceOntario	298
<b>Section 3.07</b>	Améliorer la reddition de compte	304
<b>Chapitre 4</b>	<b>Suivi des recommandations d'audit de 2012 à 2016</b>	309

# Réflexions

## Introduction

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

les propositions de financement des travaux d’assainissement.

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

## Chapitre 2 – Rapports de suivi des rapports spéciaux

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Remerciements

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

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

Cordialement,



Bonnie Lysyk  
Vérificatrice générale de l'Ontario

# Rapports de suivi des audits de l'optimisation des ressources du *Rapport annuel 2015*

## Résumé

Nous avons l'habitude de formuler des recommandations précises dans nos rapports d'audit de l'optimisation des ressources, et de demander aux ministères et aux organismes de la Couronne et du secteur parapublic de répondre par écrit à chaque recommandation, réponses que nous présentons dans notre Rapport annuel. Au bout de deux ans suivant la publication des recommandations et des réponses connexes, nous faisons le suivi des mesures prises. Il incombe aux ministères et aux organismes de la Couronne et du secteur parapublic de mettre en oeuvre les recommandations que nous avons formulées; notre rôle est d'émettre de façon indépendante une conclusion à propos des progrès réalisés par l'entité auditée dans la prise des mesures recommandées.

Dans chaque rapport de suivi faisant partie de ce chapitre, nous présentons le contexte de l'audit de l'optimisation des ressources présenté au chapitre 3 de notre *Rapport annuel 2015*, et nous faisons le point sur les mesures prises depuis pour donner suite à nos recommandations, selon l'information présentée par la direction.

Nous menons nos travaux de suivi en conformité avec la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ1), établie par les Comptables professionnels

agréés du Canada. Le personnel ayant effectué les travaux de suivi se conforme aux exigences d'indépendance et autres exigences déontologiques énoncées dans les règles de conduite professionnelle des Comptables professionnels agréés de l'Ontario.

Nos travaux de suivi conduisent à un niveau d'assurance modéré; ce suivi consiste principalement à demander des renseignements aux représentants du gouvernement, des ministères ou des entités du secteur parapublic concernés, à discuter avec eux et à examiner leurs rapports de suivi ainsi que certains documents justificatifs. Dans quelques cas, les auditeurs internes de l'organisme ont aussi pris part à ces travaux. Les procédures que comporte une mission donnant lieu à un niveau d'assurance modéré différent, de par leur nature et le moment où elles sont exécutées, de celles associées à une mission qui aboutit à un niveau d'assurance raisonnable, comme un audit, et elles ont une portée plus limitée. Étant donné qu'il ne s'agit pas d'un audit, nous ne pouvons affirmer avec un degré de certitude élevé que les mesures correctives décrites ont été mises en oeuvre de façon efficace. Les mesures prises ou prévues pourront être examinées et exposées de façon plus détaillée dans le cadre de futurs audits. Les rapports d'étape produits auront une incidence sur notre décision de mener ou non des audits portant sur les mêmes aspects ou domaines ultérieurement.

Ainsi que le montre la **figure 1**, des progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre de plus de 70 % des mesures que nous avons recommandées, 33 % d'entre elles étant maintenant entièrement mises en oeuvre. Les ministères et organismes qui ont fait les progrès les plus notables en vue de mettre en oeuvre les mesures que nous avons recommandées en 2015 sont notamment le ministère des Services sociaux et communautaires, à la suite de notre audit du SAGAS (Système automatisé de gestion de l'aide sociale); le Bureau du contrôleur provincial, relativement à notre audit de la gestion des sites contaminés; et le Ministère de la Santé et des Soins de longue durée, par suite de notre audit des RLISS (Réseaux locaux d'intégration des services de santé).

Par contre, les progrès ont été limités ou nuls dans le cas de 15 % des mesures recommandées. Le ministère de l'Éducation et le ministère des Transports ont fait peu de progrès dans la mise en oeuvre de près de 40 % des mesures recommandées par suite de l'audit du transport des élèves. Le ministère du Développement du Nord et des Mines a fait des progrès limités ou nuls relativement à 36 % des mesures recommandées à la suite de notre audit du Programme des mines et des minéraux. À titre d'exemple, il n'y a eu que peu de progrès réalisés en

ce qui touche notre recommandation d'examiner et de mettre à jour, s'il y a lieu, le loyer minier, le taux de l'impôt sur les bénéficiaires miniers et le régime de redevance afin de s'assurer que les Ontariens touchent leur juste part de la valeur des ressources minières de la province. Nous avons formulé une recommandation similaire dans notre *Rapport annuel 2005*.

Au total, 27 des mesures que nous avons recommandées (9 %) ne sont plus pertinentes. Cela est principalement attribuable aux modifications apportées aux termes de la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario* (la *Loi*), ce qui a comme conséquence que nous ne pouvons plus mener d'audit de l'optimisation des ressources concernant Hydro One ni faire de suivi de la mise en oeuvre des recommandations formulées lors des audits de cet organisme que nous avons menés avant le dépôt de la *Loi*, le 4 décembre 2015. Étant donné qu'Hydro One n'était pas tenue de participer à nos travaux de suivi, nous avons déterminé que ces recommandations n'étaient plus pertinentes.

Également, 17 autres mesures recommandées (5 %) ne seront pas mises en oeuvre. Des renseignements plus détaillés sont présentés dans les sections qui suivent la **figure 1**.

Figure 1 : État global de la mise en oeuvre des recommandations formulées dans notre Rapport annuel 2015

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Section du rapport	Nombre de recommandations	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
			Pleinement mise en oeuvre	En cours de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Désormais sans objet
1.01 CASC - Centres d'accès aux soins communautaires - Programme des soins à domicile	14	31	12	17	2	0	0
1.02 Services de protection de l'enfance - Sociétés d'aide à l'enfance	6	11	1,6	7	1,4	1	0
1.03 Programme des services de protection de l'enfance - Ministère	9	13	2	9	2	0	0
1.04 Programmes de développement économique et d'emploi	9	15	5,5	6,5	1	2	0
1.05 Planification du réseau d'électricité	5	16	7	8	0	1	0
1.06 Hydro One - Gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité	17	36	4	2	0	4	26
1.07 Planification infrastructurelle	6	9	4	5	0	0	0
1.08 RLISS - Réseaux locaux d'intégration des services de santé	20	37	17	18	2	0	0
1.09 Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée	13	30	10	12	8	0	0
1.10 Gestion des sites contaminés	7	12	8	2	2	0	0
1.11 Programme des mines et des minéraux	13	28	9	9	10	0	0
1.12 SAGAS - Système automatisé de gestion de l'aide sociale	5	12	8	4	0	0	0
1.13 Transport des élèves	15	31	7	7	12	5	0
1.14 Propriété intellectuelle des universités	15	27	6,3	8,3	7,3	4	1
1.15 Améliorer la reddition de compte	5	6	2	4	0	0	0
<b>Total</b>	<b>159</b>	<b>314</b>	<b>103,4</b>	<b>118,8</b>	<b>47,8</b>	<b>17</b>	<b>27</b>
%	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>38</b>	<b>15</b>	<b>5</b>	<b>9</b>

## Chapitre 1

### Section 1.01

# CASC – Centres d'accès aux soins communautaires – Programme des soins à domicile

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.01 du *Rapport annuel 2015*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	4	2	2		
Recommandation 2	2	1	1		
Recommandation 3	3	2	1		
Recommandation 4	2	1		1	
Recommandation 5	2	1	1		
Recommandation 6	1		1		
Recommandation 7	3		3		
Recommandation 8	1		1		
Recommandation 9	3	1	1	1	
Recommandation 10	1	1			
Recommandation 11	1	1			
Recommandation 12	2	2			
Recommandation 13	1		1		
Recommandation 14	5		5		
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>17</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>39</b>	<b>55</b>	<b>6</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

*Remarque : Les centres d'accès aux soins communautaires (CASC) de l'Ontario ont été intégrés aux réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) entre mai et juin 2017.*

D'après les renseignements que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère), Services communs pour la santé Ontario et les CASC (désormais intégrés aux RLISS) nous ont fournis, au 30 juin 2017, environ 39 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* ont été pleinement mises en oeuvre. Le Ministère, Services communs pour la santé Ontario et les CASC ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre d'une tranche supplémentaire de 55 % des recommandations.

Le Ministère, Services communs pour la santé Ontario et les CASC ont pleinement mis en oeuvre les recommandations, qui consistent notamment à s'assurer que les coordonnateurs de soins s'occupent en temps opportun des évaluations et des réévaluations qui n'ont que trop tardé, à faire le suivi de la quantité et du type de soutien accordé par le fournisseur de soins, et à assurer le suivi des clients qui obtiennent leur congé dans le respect des délais.

En outre, le Ministère, Services communs pour la santé Ontario et les CASC étaient en train de mettre en oeuvre les recommandations sur l'élaboration de lignes directrices normalisées dans le but d'établir quels services sont fournis en priorité aux clients, d'effectuer un audit provincial pour confirmer que les fournisseurs de service se servent à bon escient des fonds consacrés aux augmentations de traitement des préposés aux services de soutien à la personne, et de passer en revue la pertinence et l'efficacité des indicateurs de rendement.

Toutefois, les CASC avaient peu progressé dans la centralisation des listes d'attente pour les services de soutien communautaires et le suivi des visites de soins à domicile reportées, tardives et manquées. Le

Ministère a confirmé que les RLISS donneront suite aux recommandations.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans le présent rapport.

## Contexte

Au moment de notre audit de 2015, les 14 centres d'accès aux soins communautaires (CASC) de l'Ontario étaient des organismes sans but lucratif du gouvernement provincial qui aidaient les gens à accéder aux soins de santé à domicile et en milieu communautaire et aux services sociaux connexes hors milieu hospitalier. Ces services comprenaient les soins infirmiers, le soutien à la personne, la physiothérapie et l'ergothérapie, par exemple. Chaque CASC était surveillé et financé par un réseau local d'intégration des services de santé (RLISS).

Après notre audit de 2015, l'Ontario a adopté la *Loi donnant la priorité aux patients* en décembre 2016. La Loi élargit le mandat des RLISS, qui deviennent l'unique responsable des soins à domicile et en milieu communautaire. Au moment de nos travaux de suivi, la province était en train de dissoudre les CASC et de transférer leur personnel, leurs ressources et leurs responsabilités aux RLISS.

Les soins à domicile sont financés par le Ministère. Pour être admissible aux services de soins à domicile, une personne doit être couverte par le Régime d'assurance-santé de l'Ontario. Elle peut être aiguillée vers les services de soins à domicile par un hôpital ou par son médecin de famille, ou les services peuvent être fournis à la demande des clients ou de leur famille.

Les 14 centres d'accès aux soins communautaires (CASC) de l'Ontario étaient chargés de fournir des services de soins à domicile aux Ontariennes et Ontariens qui, autrement, devraient être admis dans des hôpitaux ou des foyers de soins de longue durée. Les CASC évaluaient les personnes afin de déterminer si leurs besoins les rendaient



admissibles aux services de soins à domicile et élaboraient des plans de soins, le cas échéant. Les CASC passaient des contrats avec environ 160 fournisseurs du secteur privé, à but lucratif ou sans but lucratif, pour la prestation de services de soins à domicile directement aux clients.

Ces dernières années, les clients des soins à domicile ont des besoins en soutien médical et social de plus en plus complexes, principalement parce que, depuis 2009, les hôpitaux de l'Ontario sont censés mettre en congé la plupart des patients qui n'ont pas vraiment besoin de soins actifs en établissement. Au cours de l'exercice 2016-2017, 58 % des clients des soins à domicile (60 % en 2014-2015) étaient âgés de 65 ans ou plus.

Au cours de l'exercice 2016-2017, l'Ontario a dépensé 2,7 milliards de dollars pour offrir des services de soins à domicile à 760 000 clients. Ce montant représente une augmentation du financement de 56 % et une hausse du nombre de clients servis de 30 % par rapport à 2008-2009, soit un an avant notre dernier audit des services de soins à domicile en 2010.

Entre 2005-2006 et 2016-2017, le financement global des CASC (pour les soins à domicile et d'autres services) a augmenté de 93 % (il a augmenté de 73 % de 2005-2006 à 2014-2015), mais le pourcentage des dépenses provinciales globales en soins de santé est resté relativement constant, à 4 % ou 5 %. Le Ministère a reconnu la valeur des soins à domicile et en milieu communautaire et a diffusé un certain nombre de rapports soulignant l'importance de renforcer ce secteur.

Malgré ces efforts positifs, certains problèmes soulevés dans notre audit de 2010 du programme de soins à domicile subsistaient au moment de notre audit de 2015. Par exemple, les clients font encore face à de longues périodes d'attente pour bénéficier de services de soutien à la personne, et les clients évalués comme ayant des besoins semblables reçoivent encore des niveaux de service différents selon la région de l'Ontario où ils vivent.

Dans notre *Rapport annuel 2015*, nous avons constaté qu'une personne jugée admissible à des

services dispensés par un CASC pourrait ne pas recevoir de services dans un autre. Cette différence est attribuable à plusieurs facteurs, dont l'absence de normes provinciales qui précisent le niveau de service à offrir selon les besoins du client et les écarts de financement importants entre les CASC malgré la réforme de la formule de financement entamée en avril 2012. En conséquence, pour respecter son budget, chaque CASC a déterminé lui-même les types et niveaux de services à fournir, ce qui contribue aux différences notables entre les CASC sur le plan des critères d'admissibilité et des niveaux de services. En outre, comme les CASC ne pouvaient pas accuser de déficit, la période de l'année où le client était aiguillé vers un CASC et son niveau de besoins pouvaient déterminer s'il recevra des services ou non. Par exemple, dans notre audit de 2015, nous avons constaté que dans un CASC, les clients évalués après septembre 2014 comme ayant des besoins faibles à modérés avec une note d'évaluation des besoins des clients de 10,5 ou moins ne seraient même pas ajoutés à la liste d'attente des services du CASC, alors qu'une cliente ayant la même note aurait été placée sur la liste d'attente des deux autres CASC.

Comme la disponibilité des services de soutien communautaires tels que le logement avec services de soutien et les services de relève variait à l'échelle de la province (de nombreux organismes communautaires de services de soutien ont été établis par des bénévoles pour répondre aux besoins locaux, et il n'y a pas beaucoup d'organismes de ce genre dans les régions rurales et du Nord), certains CASC pourraient avoir à fournir plus de services à leurs clients parce qu'il n'y a pas d'autres organismes pouvant offrir le soutien supplémentaire nécessaire.

Notre audit de 2015 a permis de constater que tant que ces problèmes généraux n'auront pas été réglés, la prestation des services de soins à domicile en Ontario restera inéquitable. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- La charge de travail des employés des CASC qui coordonnaient les soins aux clients variait beaucoup d'un CASC à l'autre et à l'intérieur

de chaque CASC. Dans deux des trois CASC visités, les charges de travail n'étaient pas conformes aux lignes directrices élaborées par l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario. Par exemple, dans un CASC, le nombre de clients ayant une maladie chronique dont chaque coordonnateur de soins était responsable dépassait la charge de travail recommandée de 30 % en moyenne.

- Pour des raisons budgétaires, les CASC ne pouvaient pas fournir à la personne les niveaux maximums de services de soutien permis par la loi. Dans la plupart des cas, les coordonnateurs de soins limitaient encore le niveau de services de soutien à la personne à 60 heures par mois, alors que la loi permet jusqu'à 90 heures par mois. La réglementation ontarienne ne précisait pas non plus le niveau minimum de services à fournir. Les CASC n'étaient donc pas tenus d'offrir un niveau minimum de services de soutien à la personne à leurs clients, par exemple en précisant un nombre minimum de bains par semaine.
- Dans les trois CASC visités (du Centre, du Nord-Est et de Champlain), 65 % des évaluations initiales des besoins en soins à domicile et 32 % des réévaluations pour les clients ayant une maladie chronique ou des besoins complexes n'ont pas été effectuées dans les délais fixés en 2014-2015. Certains clients n'ont pas été évalués ou réévalués depuis près d'un an et d'autres, depuis plus d'un an.
- Les coordonnateurs de soins ne maintenaient pas tous leur capacité d'utiliser les outils d'évaluation, et certains d'entre eux n'étaient pas soumis à des tests réguliers mesurant leur compétence à cet égard.
- Les CASC ne faisaient pas des visites sur place régulières pour s'assurer que leurs fournisseurs de services respectaient les exigences contractuelles. Nous avons constaté par exemple qu'aucun des trois CASC visités n'avait vérifié si les fournisseurs de services

avaient signalé les visites manquées de façon exacte et complète.

Nous recommandons notamment au Ministère d'explorer de meilleures façons d'appliquer les formules de réforme du financement afin de remédier aux inégalités de financement; d'élaborer des lignes directrices standard afin de déterminer les clients à servir en priorité et de surveiller le respect de ces lignes directrices; d'évaluer les types de soutiens offerts aux soignants et les initiatives prises à cet égard par d'autres administrations; d'envisager des approches à adopter en Ontario; d'exiger de tous les fournisseurs de services de santé qu'ils téléversent des données d'évaluation complètes sur un système commun; et de mettre plus de résultats des mesures de rendement obtenus par les CASC à la disposition du public.

Nous recommandons également au Ministère de s'assurer que les CASC évaluent et réévaluent les clients dans les délais prescrits; d'exiger que tous les coordonnateurs de soins des CASC effectuent un nombre minimum d'évaluations par mois et soient soumis à des tests annuels sur l'utilisation des outils d'évaluation et de surveiller la conformité à cette exigence; de réexaminer et, si nécessaire, de réviser les lignes directrices actuelles concernant la charge de travail des coordonnateurs de soins; d'élaborer des indicateurs et des cibles de rendement et de recueillir auprès des fournisseurs de services contractuels des données pertinentes qui permettent de mesurer les résultats obtenus par les clients.

Nous avons formulé 14 recommandations comportant 31 mesures d'améliorations requises, et avons reçu les engagements du Ministère, de l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario et des trois CASC visités au cours de notre audit selon lesquels ils prendraient des mesures pour y donner suite.

## Événements importants subséquents à notre audit de 2015

En août 2016, le Ministère a constitué un comité d'experts en matière de niveaux de soins (le comité) afin de formuler des conseils et des recommandations relativement à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un cadre de niveaux de soins en Ontario. Le comité était coprésidé par un médecin et un vice-président de Qualité des services de santé Ontario (un organisme constitué en 2010 pour donner des conseils au ministre de la Santé et des Soins de longue durée sur la qualité des soins de santé), et un administrateur principal de l'ancien CASC du Centre de Toronto. Le cadre a pour but de mettre en place des pratiques communes d'évaluation et de planification de soins à domicile et en milieu communautaire et devrait avoir des répercussions importantes sur la coordination des soins. En juin 2017, le comité a présenté au Ministère un rapport final intitulé *Thriving at Home: A Levels of Care Framework to Improve the Quality and Consistency of Home and Community Care for Ontarians*. Le Ministère passe en revue les recommandations contenues dans ce rapport et prévoit travailler avec des partenaires sectoriels afin de planifier leur mise en oeuvre au cours de l'été et de l'automne 2017.

En décembre 2016, la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* a été adoptée. La Loi élargit le mandat des RLISS à titre de point unique de responsabilisation pour les soins à domicile et les soins en milieu communautaire au moyen du transfert de personnel, de ressources et de services du CASC aux RLISS. En rationalisant la prestation de services et en supprimant une strate administrative au sein des CASC, le Ministère s'attend à ce que le système de soins de santé réponde mieux aux besoins des gens. Le transfert des 14 CASC dans les RLISS s'est fait par étapes et par région, en mai et juin 2017. De plus, le 1<sup>er</sup> mars 2017, Services communs de la santé Ontario est officiellement devenu opérationnel. L'organisation, présidée par un sous-ministre adjoint du Ministère et dirigée

par l'ancien directeur général de l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario (l'Association), a remplacé cette dernière Association et deux autres anciennes organisations de services du RLISS. Elle est chargée d'appuyer les RLISS relativement à l'intégration au système de santé et de leur fournir les fonctions et soutiens principaux liés aux services communs.

### Comité permanent des comptes publics

Le 11 mai 2016, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique au sujet de notre audit de 2015. En décembre 2016, le Comité a déposé à l'Assemblée législative un rapport découlant de l'audience. Le Comité a approuvé nos constatations et nos recommandations. Il a formulé sept recommandations supplémentaires. Le Ministère, Services communs pour la santé Ontario et les CASC ont fait rapport au Comité en mars 2017. Les recommandations du Comité et le suivi relatif à celles-ci sont présentés au chapitre 3, **section 3.01** du volume 1 de notre *Rapport annuel*.

### État des mesures prises à l'égard des recommandations

Notre travail d'assurance s'est déroulé entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 30 juin 2017. Nous avons obtenu les observations écrites du Ministère, de Services communs pour la santé Ontario et de trois RLISS (du Centre, du Nord-Est et de Champlain), qui ont assumé les responsabilités des anciens CASC visités. Le 1<sup>er</sup> septembre 2017, ils nous ont présenté un compte rendu complet de l'état des recommandations formulées dans l'audit original effectué il y a deux ans.

## L'évaluation des besoins des clients et des familles doit être améliorée

### Recommandation 1

*Pour que tous les clients des soins à domicile reçoivent les soins les plus appropriés en temps opportun, les centres d'accès aux soins communautaires, de concert avec l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario, doivent :*

- évaluer et réévaluer les clients dans les délais prescrits;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019**

### Détails

En septembre 2014, le secteur des soins à domicile et des soins en milieu communautaire avait entrepris un examen de l'évaluation et de la réévaluation des paramètres et objectifs de rendement élaborés et mis en oeuvre dans le cadre du Modèle de soins axés sur le client. Tous les CASC se servaient de ce modèle (une approche de segmentation des services à la clientèle fondée sur la population) pour identifier les différentes populations de patients en fonction de leurs besoins de santé évalués, afin d'appuyer la planification des soins. Le secteur a ensuite mis cette démarche en suspens en attendant le résultat des travaux d'élaboration d'un cadre de niveaux de soins en cours; celui-ci devrait avoir des répercussions importantes sur la coordination des soins, y compris les échéanciers d'évaluation et de réévaluation. Le comité d'experts en matière de niveaux de soins a présenté un cadre au Ministère en juin 2017, et le Ministère prévoit commencer à le mettre en oeuvre au début de 2018. Après la mise en oeuvre du cadre, les RLISS s'attendent à ce que les coordonnateurs de soins évaluent et réévaluent les clients d'ici mars 2019 en respectant les échéanciers.

Dans l'intervalle, les CASC visités durant notre audit de 2015 avaient mis en place des initiatives visant à soutenir et à améliorer le choix du moment des évaluations et des réévaluations. Par exemple, un CASC a uniformisé les pratiques d'établissement

des horaires de ses coordonnateurs de soins communautaires en mettant à l'horaire à l'avance un certain nombre d'évaluations et de réévaluations par semaine. Un autre CASC avait mis en place des procédures uniformisées de réévaluations par téléphone de certains groupes de patients.

- *informer les clients des temps d'attente prévus pour les évaluations et les réévaluations, particulièrement lorsque le délai fixé ne sera pas respecté;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Au moment de notre suivi, les CASC visités durant notre audit de 2015 ont mentionné qu'ils avisent les patients du moment de leur évaluation durant la réalisation du processus d'admission. Lors de la réévaluation, les clients reçoivent un avis sur le moment de la prochaine réévaluation. L'adjoint de l'équipe communique au client les changements aux évaluations à l'horaire.

- *exiger des gestionnaires qu'ils examinent les rapports sur les évaluations et les réévaluations en retard et s'assurer que les coordonnateurs de soins s'occupent des dossiers en retard dans les meilleurs délais;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Au moment de notre suivi, les gestionnaires des CASC visités au cours de notre audit de 2015 nous ont dit qu'ils reçoivent et revoient régulièrement des rapports sur les évaluations et les réévaluations en retard pour mieux veiller à ce que les coordonnateurs de soins s'occupent des dossiers en retard dès que possible. Par exemple, les gestionnaires d'un CASC ont commencé à utiliser un rapport d'examen de l'état des évaluations en retard de plus de 18 mois et à assurer un suivi auprès des coordonnateurs de soins. Au moment de nos travaux de suivi, il y avait 62 % d'évaluations en retard de moins à ce CASC comparativement à l'époque de notre audit

de 2015, ce qui témoigne du fait que les coordonnateurs de soins règlent les dossiers en retard.

- *exiger que tous les coordonnateurs de soins des CASC effectuent le nombre minimum d'évaluations chaque mois et soient testés sur l'utilisation des outils d'évaluation chaque année et vérifier si cette exigence est respectée.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2015, tous les CASC avaient accès à un système provincial d'essais en ligne pour vérifier régulièrement les compétences en évaluation des coordonnateurs de soins. Au moment de notre suivi, les CASC visités durant notre audit de 2015 ont indiqué que les RLISS donneront de la formation complémentaire sur les compétences en évaluation dans le cadre de la transition du secteur des soins à domicile et en milieu communautaire vers un outil d'évaluation appelé instrument d'évaluation pour services à domicile (interRAI) en 2018. Dans l'intervalle, les CASC ont élaboré et mis en place leurs propres politiques concernant le nombre minimal d'évaluations et de tests de compétence pour les coordonnateurs de soins. Par exemple, un CASC a donné aux membres de son personnel des objectifs en nombre minimal d'évaluations qu'ils doivent remplir chaque mois et fait subir des tests à son personnel aux six mois sur leurs compétences d'utilisation des outils d'évaluation. Un autre CASC fait subir ces tests une fois l'an.

En juin 2017, le cadre de prestation des niveaux de soins a été présenté au Ministère, qui s'attend à entreprendre sa mise en oeuvre au début de 2018. Les RLISS comptaient examiner le cadre et donner suite aux recommandations relatives aux évaluations, qui peuvent comporter des exigences au sujet du nombre minimal d'évaluations que les coordonnateurs de soins doivent remplir chaque mois et de la fréquence des tests de compétence d'ici décembre 2018.

#### Recommandation 2

*Pour appuyer les soignants et faire en sorte que les clients puissent recevoir des soins à domicile aussi longtemps que nécessaire et s'assurer que le niveau de soutien aux soignants est suffisant,*

- *le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, par l'entremise des RLISS, doit évaluer les types de soutiens aux soignants et les initiatives en vigueur ailleurs et envisager des approches à adopter en Ontario;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018**

#### Détails

En mars 2016, le Ministère a effectué une analyse des lacunes et des différentes administrations chargées des programmes de formation et de sensibilisation des fournisseurs de soins. Le rapport a cerné les lacunes suivantes : l'Ontario disposait de nombreux programmes de formation propres à certaines maladies, mais d'un nombre insuffisant de programmes généraux de formation et de sensibilisation des fournisseurs de soins; il n'y avait pas suffisamment de programmes de formation axée sur les compétences pour les fournisseurs de soins; l'Ontario offrait un nombre limité de programmes dans des langues autres que l'anglais ainsi que pour des cultures et des groupes différents; l'Ontario offrait en nombre limité des programmes ciblant les personnes s'occupant de personnes âgées fragiles; et l'Ontario ne disposait pas d'une organisation dirigeante chargée de coordonner les soutiens aux fournisseurs de soins.

Pour combler ces lacunes, le Ministère prévoit consacrer 4 millions de dollars sur 2 ans à compter de l'automne 2017 pour soutenir l'élaboration et l'exécution de programmes de formation et de sensibilisation des fournisseurs de soins. En outre, le Ministère a retenu les services d'un consultant en 2016 pour établir s'il est nécessaire qu'une organisation soit chargée de coordonner des soutiens et des ressources à l'intention des fournisseurs de soins dans l'ensemble de la province. En se fondant sur le rapport du consultant, le gouvernement a annoncé

en avril 2017 son intention de lancer une organisation de soutien des fournisseurs de soins.

Le Ministère entend également élaborer une trousse d'outils à l'intention des fournisseurs de soins et la mettre à la disposition des fournisseurs d'ici mars 2018.

- *les centres d'accès aux soins communautaires doivent suivre la quantité et le type de soutiens offerts aux soignants et déterminer si ceux-ci sont suffisants et appropriés.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Le Ministère a versé un total de 40 millions de dollars en juillet 2016 et en avril 2017 pour améliorer les services de relève à domicile des fournisseurs de soins. Les CASC ont assuré le suivi de ces fonds, y compris les renseignements comme les heures de service, les personnes servies et le montant dépensé. Les CASC ont communiqué cette information au Ministère pour éclairer l'orientation à venir des programmes de soutien des fournisseurs de soins.

## La coordination des services à domicile pourrait être mieux gérée

### Recommandation 3

*Afin d'optimiser le déploiement optimal des coordonnateurs conformément aux lignes directrices sur les charges de travail et d'encourager la prestation de niveaux de services équitables partout dans la province, les CASC doivent travailler avec l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario pour :*

- *s'efforcer de comprendre pourquoi les charges de travail varient et déterminer comment réduire les écarts;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Au cours de ce suivi, les CASC visités pendant notre audit de 2015 ont mentionné qu'ils revoient et

révisent sans cesse les charges de travail lorsqu'ils équilibrent les besoins des patients et la demande de soins croissante. Toutefois, les lignes directrices en matière de charge de travail constituent un seul des nombreux facteurs que les CASC doivent prendre en compte dans l'examen de l'ampleur et des différences dans les charges de travail. Les autres facteurs ayant une incidence sur l'ampleur de la charge de travail comprennent la durée des soins à domicile d'un patient, les besoins spécialisés de différentes populations de patients, l'emplacement géographique et la densité de population, la disponibilité des ressources (dont les ressources humaines et les autres programmes et services locaux), ainsi que les enjeux locaux touchant le système de santé (comme la nécessité de diminuer le nombre de patients qui occupent des lits d'hôpital, mais qui pourraient être traités ailleurs).

- *réévaluer et, si nécessaire, réviser les lignes directrices provinciales actuelles concernant les charges de travail des coordonnateurs de soins;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019**

#### Détails

Au moment de notre suivi, les CASC avaient mis en suspens l'examen de l'ampleur de la charge de travail des coordonnateurs de soins en attendant la publication du cadre sur les niveaux de soins. Le comité d'experts a présenté un cadre au Ministère en juin 2017, et le Ministère prévoit commencer à le mettre en oeuvre au début de 2018. Après la mise en oeuvre de ce cadre, les RLISS prévoient revoir l'ampleur de la charge de travail des coordonnateurs de soins d'ici mars 2019.

- *assurer un suivi auprès des clients mis en congé dans les délais prescrits.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Au moment de ce suivi, les CASC visités durant notre audit de 2015 avaient mis en oeuvre diverses initiatives de suivi des clients mis en congé des soins à domicile. Par exemple, un CASC avait mis



en place une technologie interactive de réponse vocale pour assurer le suivi des clients mis en congé par téléphone. Le client peut notamment répondre aux questions au sujet de sa situation actuelle à la maison et indiquer s'il aimerait que le suivi du CASC se poursuive. Un autre CASC a passé un marché de services à une société indépendante pour faire des appels directs au client.

## Il n'y a pas suffisamment d'information sur les services communautaires de soutien disponibles

### Recommandation 4

Pour aider les clients à obtenir les services communautaires nécessaires et s'assurer que tous les fournisseurs de services de santé et tous les clients ont accès à des données à jour sur la disponibilité de ces services, les centres d'accès aux soins communautaires doivent :

- *faire le suivi de tous les aiguillages vers des organismes de services communautaires de soutien;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons découvert que chaque CASC tenait différentes statistiques et données sur les aiguillages vers les services de soutien communautaires. Depuis notre audit de 2015, les CASC et les RLISS ont apporté des changements au système provincial d'information sur les soins de santé. Le système comprend maintenant une fonction d'aiguillage qui permet d'échanger des données sur l'aiguillage des patients et d'effectuer un suivi de ces aiguillages auprès de plus de 500 organismes de services de soutien communautaires. En outre, en mars 2016, les CASC ont rationalisé les programmes électroniques d'aiguillage vers des services de soutien en personne destinés aux patients ayant peu de besoins, aux programmes de répit de jour et de logement avec services afin de veiller à

ce que l'information cohérente sur l'aiguillage soit fournie aux organismes bénéficiaires.

- *de concert avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé qui les financent, envisager de centraliser les données sur les listes d'attente pour tous les services communautaires de soutien.*

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

Au moment de ce suivi, les RLISS n'avaient pas élargi les données centralisées de la liste d'attente de manière à inclure tous les services de soutien communautaires. Les anciens CASC (actuellement les RLISS) avaient le pouvoir réglementaire de gérer les listes d'attente en vue de services de soutien communautaires (par exemple, programmes de répit de jour, logements avec services et logements avec services de soutien), mais non d'autres services, comme des services d'aides familiales, de soutien aux fournisseurs de soins et de transport. Les RLISS ont mentionné que pour centraliser les listes d'attente pour tous les services, il faudrait qu'il y ait des discussions à plus grande échelle sur une planification locale entre la fonction des soins à domicile et en milieu communautaire au sein des RLISS et les organismes de services de soutien communautaires. Au moment de notre suivi, les RLISS ont indiqué que l'adoption de la *Loi donnant la priorité aux patients* et la nécessité d'intégrer des services dans les sous-régions offraient une occasion d'examiner de plus près les moyens à prendre pour mettre en place les listes d'attente centralisées.

### Recommandation 5

Pour accroître le partage des données d'évaluation et éviter le chevauchement des efforts, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé, doit :

- *exiger de tous les fournisseurs de services de santé qu'ils téléversent des données d'évaluation*

*complètes, y compris les notes de l'évaluateur, dans un système commun;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2019**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2015 que le Ministère a instauré un système en ligne appelé Dossier d'évaluation médicale intégré afin de permettre aux organismes de partager les données d'évaluation concernant les clients. À ce moment-là, le Ministère demandait que seuls les CASC et les foyers de soins de longue durée téléversent les données d'évaluation dans le système, mais il n'imposait pas cette exigence aux organismes de services de soutien communautaires, qui téléversaient les données d'évaluation dans le système sur une base volontaire. Ces exigences n'avaient pas encore changé au moment de notre suivi. Le Ministère prévoyait appuyer un usage élargi de ce système (ce qui pourrait comprendre l'obligation des organismes de services de soutien communautaires de téléverser les évaluations des clients dans le système) au cours des exercices 2017-2018 et 2018-2019, après un examen du cadre des niveaux de soins.

- *doter le système d'une fonctionnalité qui signale-rait au personnel des CASC et des organismes de soutien communautaires les clients qui ont déjà des dossiers d'évaluation dans ce système commun.*

**État : Pleinement mise en œuvre**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, les membres du personnel des CASC nous ont informés que ni le système de Dossier d'évaluation médicale intégré ni le système provincial d'information sur les soins à domicile ne comportaient une caractéristique avisant les coordonnateurs de soins que l'information sur un client a déjà été recueillie par un autre organisme et se trouve dans le système, ce qui mènerait fréquemment à un chevauchement d'efforts qui se caractériserait par une autre collecte et un autre téléversement des données d'évaluation des clients.

En mars 2017, le système de Dossier d'évaluation médicale intégré a été mis à jour pour informer le personnel des CASC et des organismes de services communautaires de soutien du moment où des évaluations nouvelles ou actualisées se rapportant aux clients confiés à ses soins sont téléversées dans le système.

## L'accès aux services de soins à domicile n'est pas uniforme et dépend des niveaux de financement

### Recommandation 6

*Pour que les CASC reçoivent un financement qui leur permet d'offrir des niveaux de service équitables dans tout l'Ontario, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé et les centres d'accès aux soins communautaires, doit envisager de meilleures façons d'appliquer les formules de réforme du financement afin de corriger les iniquités.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici juin 2018**

#### Détails

Le Ministère a commencé à se servir des données sur la santé de la population pour attribuer des augmentations de financement de base de 100 millions de dollars en 2016-2017 et de 80 millions en 2017-2018, et 20 millions supplémentaires en 2017-2018 au titre des services dispensés à des clients ayant des besoins élevés. Dans le cadre de ces hausses de financement, le Ministère a pris en compte le nombre de clients ayant des besoins complexes et le temps pendant lequel ils ont reçu des services à chaque CASC. Le Ministère a indiqué qu'il continuera, au cours des prochaines années, à attribuer et à rajuster les fonds au titre des soins à domicile afin de promouvoir et d'atteindre l'équité financière.

### Recommandation 7

*Pour que la population ontarienne reçoive des niveaux équitables et appropriés de services de soins*



à domicile, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé et les centres d'accès aux soins communautaires (CASC), doit :

- élaborer des lignes directrices normalisées afin de déterminer les clients à servir en priorité et surveiller la conformité à ces lignes directrices;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

#### Détails

En juin 2017, le cadre des niveaux de soins a été présenté au Ministère, qui prévoit entreprendre sa mise en oeuvre au début de 2018. Le cadre renferme des directives à l'intention des RLISS relativement à la prestation de niveaux de service similaires aux clients ayant des besoins similaires, sans égard à l'endroit où ils habitent, sur la base des politiques et des méthodes provinciales de soins. Au moment du suivi, les RLISS s'étaient engagés à passer en revue les recommandations du cadre et à élaborer des lignes directrices normalisées et à en surveiller l'application d'ici décembre 2018.

En outre, au moment du suivi, les RLISS élaboraient une approche provinciale cohérente de gestion et d'établissement de l'ordre de priorité des patients sur une liste d'attente en vue de services de soutien à la personne. Les RLISS s'attendaient à ce que ce travail soit terminé à l'automne 2017.

- évaluer des moyens d'offrir plus d'heures de service et de se rapprocher des maximums prescrits dans le règlement pour les clients évalués qui ont besoin de ces services;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

#### Détails

En juin 2017, le cadre de prestation des niveaux de soins a été présenté au Ministère, qui prévoit entreprendre sa mise en oeuvre au début de 2018. Il instaurerait des normes communes en matière de soins à domicile et en milieu communautaire à l'échelle de la province, ainsi que des normes

communes pour déterminer les personnes admissibles aux soins à domicile et le mode de répartition des services dans la province. Au moment du suivi, les RLISS s'étaient engagés à collaborer avec le Ministère pour mettre en oeuvre, d'ici décembre 2018, les recommandations du cadre qui devrait définir les attentes relatives aux niveaux de service.

- envisager d'établir un niveau minimum de services que les clients peuvent s'attendre à recevoir des CASC.

**État : En voie de mise en oeuvre avant décembre 2018**

#### Détails

Dans notre suivi, les CASC visités durant notre audit de 2015 nous ont indiqué qu'ils attendaient la publication du cadre de prestation de niveaux de soins pour orienter leurs prochaines mesures. Ils ont ajouté qu'ils se conformeront à la mise en oeuvre de niveaux de services normalisés si l'ensemble des CASC bénéficie d'un financement équitable. En juin 2017, le cadre de prestation de niveaux de soins a été présenté au Ministère, qui compte entreprendre sa mise en oeuvre au début de 2018. Les RLISS se sont engagés à passer en revue les recommandations du cadre et à donner suite à celles se rapportant aux niveaux de service d'ici décembre 2018.

#### Recommandation 8

*Pour que les centres d'accès aux soins communautaires (CASC) puissent concentrer leurs efforts sur les clients aux besoins plus élevés, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, en collaboration avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé et les CASC, doit accélérer le processus par lequel les clients des CASC ayant de faibles besoins sont transférés à des organismes communautaires qui peuvent leur offrir des services de soutien à la personne.*

**État : En voie de mise en oeuvre avant décembre 2018**

### Détails

En février 2016, 4 des 14 RLISS de la province avaient versé des fonds à des organismes de services de soutien communautaires désignés pour offrir des services de soutien à la personne aux clients ayant de faibles besoins, ce qui améliore l'accessibilité et permet aux CASC de se concentrer sur les clients qui ont des besoins de soins plus complexes. Ces RLISS avaient établi et partagé les leçons retenues et les approches avec les autres RLISS.

Au moment de ce suivi, les 10 autres RLISS avaient également commencé à transférer leurs clients ayant de faibles besoins aux organismes de services de soutien communautaires, et mettaient en oeuvre des normes, lignes directrices et mesures de rendement afin de coordonner l'accessibilité et d'offrir des soins cohérents aux clients. Les RLISS restants comptent avoir terminé la transition en décembre 2018.

## La surveillance des fournisseurs de services contractuels doit être améliorée

### Recommandation 9

*Pour s'assurer que les fournisseurs offrent des services de soins à domicile de la meilleure qualité aux clients, les centres d'accès aux soins communautaires doivent :*

- *définir des indicateurs et des objectifs de rendement et recueillir des données pertinentes qui permettent d'évaluer les résultats pour les clients;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

### Détails

Tous les CASC ont pris part aux travaux dirigés par Qualité des services de santé Ontario pour élaborer des normes de qualité en matière de soins et de réadaptation à la suite de fractures à la hanche. En outre, ils ont collaboré avec la Rehabilitative Care Alliance (un collectif provincial créé en avril 2013

par les 14 RLISS pour soutenir l'amélioration des services de réadaptation) afin d'élaborer des cadres de pratiques exemplaires relatives aux soins de réadaptation pour les patients ayant subi des fractures de la hanche et des arthroplasties primaires de la hanche et du genou. Les CASC (maintenant les RLISS) ont également contribué à l'élaboration d'indicateurs de mesure des résultats des patients.

De plus, les CASC (maintenant les RLISS) avaient participé aux travaux dirigés par Qualité des services de santé Ontario visant à élaborer des normes qualitatives sur le soin des plaies qui s'appliqueraient dans l'ensemble du système de soins de santé. Dans le cadre de ces travaux, les RLISS ont commencé à examiner les indicateurs de rendement pour les fournisseurs de services auxquels ils attribuent des marchés. Les RLISS prévoient mettre en oeuvre ces normes qualitatives et les indicateurs connexes d'ici décembre 2018.

- *réévaluer la possibilité d'utiliser la définition des « soins manqués » au lieu de suivre tous les scénarios possibles (visites manquées ou reportées et retards);*

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

En janvier 2015, les CASC ont révisé la définition de « soins manqués » et ont commencé à recueillir des données provinciales pour contribuer à établir des objectifs provinciaux en matière de « soins manqués ». Cette nouvelle définition ne comprend pas les visites lors desquelles le fournisseur de services est arrivé en retard ou le report d'une visite sans que le patient ait été avisé au préalable. Les CASC mesurent plutôt ces incidences en posant des questions connexes dans un sondage sur la satisfaction de la clientèle. En mars 2016, les CASC ont mis à jour l'entente conclue avec les fournisseurs de services afin d'inclure la définition révisée et les objectifs en matière de « soins manqués ». Les CASC prévoyaient commencer à faire rapport sur cet indicateur en utilisant la méthodologie révisée au cours du troisième trimestre de 2017-2018. Ces

modifications n'ont pas traité tous les aspects liés aux soins manqués.

- *imposer de façon constante des mesures correctives appropriées aux fournisseurs qui ne répondent pas aux attentes.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2015, les CASC visités ont indiqué qu'ils surveillaient le rendement de leurs fournisseurs de services en regard d'un ensemble de normes de rendement qui font partie de tous les contrats de fournisseurs de services. Si un fournisseur de services ne respecte pas une norme, un CASC peut délivrer un avis d'amélioration de la qualité, qui exige que le fournisseur de services élabore un plan d'action en vue d'améliorer son rendement. Si les problèmes de rendement ne sont pas réglés, les CASC peuvent réduire le volume de service alloué au fournisseur ayant un rendement insatisfaisant ou résilier le contrat avec celui-ci. Durant l'exercice 2016-2017, des CASC ont délivré des avis d'amélioration de la qualité à des fournisseurs de services, mais ces CASC n'ont pas diminué le volume de services ni résilié de contrats.

#### Recommandation 10

Pour que les résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle puissent servir à surveiller efficacement le rendement des fournisseurs de services, l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario, de concert avec les centres d'accès aux soins communautaires, doit examiner et réviser, si nécessaire, la méthodologie d'enquête afin d'accroître l'exactitude et la fiabilité des réponses aux sondages.

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Tous les CASC ont apporté les changements suivants à la méthodologie du sondage sur la satisfaction de la clientèle afin d'améliorer l'exactitude et la fiabilité des réponses au sondage :

- mise à jour des critères d'inclusion et d'exclusion applicables au sondage pour maximiser les réponses et la taille des échantillons, ce qui améliorerait la fiabilité des données (par exemple, le sondage exclut maintenant tout patient ayant déjà rempli un sondage durant les 12 derniers mois et tout patient qui a refusé de prendre part à un sondage ces 9 derniers mois);
- mise à jour de la méthodologie d'échantillonnage du sondage et du protocole d'appel pour augmenter la probabilité de recevoir des réponses au sondage (par exemple, le sondage extrait maintenant uniquement des échantillons qui renferment des données de contacts primaires, ce qui aide à s'assurer que l'intervieweur communique avec le fournisseur de soins le plus approprié si le patient ne peut être interviewé; de plus, l'intervieweur peut maintenant contacter jusqu'à trois fournisseurs de soins plutôt qu'un, ce qui augmente la probabilité d'obtenir une réponse à un sondage);
- ajout de modules au sondage sur la satisfaction de la clientèle pour les patients en clinique et les patients en transition des hôpitaux aux soins à domicile afin d'améliorer l'exactitude des données pour certains services et clients.

#### Recommandation 11

*Pour s'assurer que l'information soumise par leurs fournisseurs de services est complète et exacte et reflète leur rendement, les centres d'accès aux soins communautaires doivent effectuer des visites sur place régulières afin de surveiller la qualité des soins et de vérifier l'exactitude et l'intégralité des renseignements qui leur sont communiqués.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Au moment de notre suivi, les CASC visités durant notre audit de 2015 indiquaient que les membres de leur personnel effectuent des audits ou des visites

de sites pour surveiller la qualité des soins dispensés par les fournisseurs de services au domicile des clients. Par exemple, un CASC a commencé à visiter des fournisseurs de services en 2015 en mettant l'accent sur la sécurité des patients, et entendait se concentrer sur les obligations contractuelles liées au rendement et à l'amélioration de la qualité en 2017-2018. En 2015-2016 et 2016-2017, un autre CASC a réalisé des audits internes et des audits sur place de ses fournisseurs de services pour faire enquête sur des possibilités précises d'amélioration de la qualité.

### Recommandation 12

*Pour que les plaintes portées à l'attention des centres d'accès aux soins communautaires ou des fournisseurs de services soient traitées de façon appropriée et en temps opportun, les centres d'accès aux soins communautaires doivent :*

- *prioriser les plaintes reçues en fonction du niveau de risque et répondre d'abord aux plus urgentes;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Au moment de notre suivi, les CASC visités durant notre audit de 2015 avaient établi un processus en vue de documenter et de prioriser les plaintes reçues et d'y répondre. Par exemple, un CASC a indiqué qu'il accuse réception des plaintes dans les deux jours ouvrables. Ce CASC a également instauré une réunion quotidienne des coordonnateurs de soins pour étudier les nouvelles plaintes et faire le point sur les enquêtes concernant les plaintes en cours. Un autre CASC a établi une politique de priorisation des réponses aux plaintes. Ce CASC établissait le degré de priorité des plaintes en fonction de leur impact (élevé, moyen ou faible) sur le client et répondait aux clients en fonction du niveau d'impact.

- *exiger des fournisseurs de services qu'ils identifient les préoccupations communes des*

*plaignants et analysent cette information afin de prendre les mesures complémentaires qui s'imposent.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que ni le Ministère ni les RLISS n'exigeaient que les CASC déclarent la nature des plaintes locales, et que seulement l'un des trois CASC visités déclarait la nature des plaintes à son RLISS. Au moment de ce suivi, les trois CASC ont indiqué que tous les trimestres, les fournisseurs de services font rapport du nombre et de la nature des plaintes, des préoccupations et des mesures prises pour régler les plaintes. Par exemple, un CASC exigeait que les fournisseurs de services documentent les plaintes du client dans un système; le CASC a ensuite analysé ces renseignements pour déterminer les possibilités d'amélioration de la qualité ou du rendement. Un autre CASC a lancé un rapport d'information en avril 2017 pour consigner les événements à risque élevé de perfusion et de médication.

### Recommandation 13

*Pour s'assurer que les fonds versés pour recruter et retenir des préposés aux services de soutien à la personne sont dépensés aux fins visées, les centres d'accès aux soins communautaires doivent effectuer des inspections aléatoires des dossiers de leurs fournisseurs de services et communiquer les résultats au ministère de la Santé et des Soins de longue durée.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2018**

#### Détails

Au moment de l'audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère demandait seulement aux fournisseurs de services contractuels de déclarer, chaque année, qu'ils s'étaient conformés à l'augmentation de salaire des préposés aux services de soutien à la personne, mais qu'il n'y avait pas de processus d'audit pour veiller à ce que les fonds fournis soient dépensés pour recruter et maintenir en poste des préposés aux services de soutien à la personne. Au

moment de ce suivi, c'était toujours le cas. Le Ministère a fait savoir que les fournisseurs de services doivent attester leur conformité à la Directive sur l'augmentation du salaire des préposés aux services de soutien à la personne, et à son Addenda, au moyen d'un certificat de conformité. Cette attestation doit être signée par le plus haut dirigeant de l'organisation et confirmée par le président de son conseil d'administration. Les CASC (actuellement les RLISS) ont fait un suivi des attestations reçues au cours de la période triennale de l'initiative et ont porté à l'attention du Ministère les cas de non-conformité, qui ont depuis été réglés. Le Ministère a indiqué qu'il collaborera avec les 14 RLISS pour mener un audit provincial d'ici juin 2018 afin d'assurer que les fonds versés ont été engagés pour recruter et maintenir en poste des préposés aux services de soutien à la personne.

## Les CASC sont évalués par rapport à différents objectifs dans des domaines communs

### Recommandation 14

*Pour que le rendement des CASC dans les secteurs opérationnels et financiers critiques soit évalué de façon cohérente et soit transparent pour le public, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, en collaboration avec les RLISS, les CASC et Qualité santé Ontario, doit :*

- examiner les indicateurs recueillis et vérifier s'ils restent pertinents pour déterminer l'efficacité et l'efficience des soins à domicile;  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2017

#### Détails

À compter du printemps 2016, le secteur des soins à domicile a participé à l'examen provincial des indicateurs de soins à domicile et en milieu communautaire dirigé par Qualité des services de santé Ontario, qui évaluait les indicateurs de soins à domicile sur lesquels il fait actuellement

rapport au public. L'examen a été effectué en mars 2017. Au moment de notre suivi, le Ministère étudiait le résultat de l'examen des indicateurs et prenait en compte les améliorations à la méthodologie actuelle, qu'il prévoyait achever d'ici septembre 2017. Le Ministère prévoit également de travailler avec Qualité des services de santé Ontario pour établir de nouveaux indicateurs de l'expérience patient qui sont les plus significatifs pour les patients, les fournisseurs de soins et le public.

- rendre publics plus de résultats des mesures de rendement obtenus par les CASC;  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017

#### Détails

Au moment de notre audit de 2015, les CASC avaient déclaré publiquement leur rendement par rapport aux objectifs dans les domaines des finances, des volumes, des services, de l'amélioration de la qualité et du coût des patients servis. Au moment de notre suivi, le Ministère évaluait le résultat de l'examen des indicateurs de soins à domicile et de soins en milieu communautaire, dont il se servirait pour déterminer les rapports publics futurs sur les mesures du rendement.

- envisager d'établir des objectifs pour tous les secteurs de rendement au besoin;  
État : En voie de mise en oeuvre avant décembre 2018

#### Détails

Au moment de notre suivi, les CASC et le Ministère collaboraient avec Qualité des services de santé Ontario pour examiner les indicateurs de services de soins à domicile à l'échelon provincial, au niveau des RLISS et au niveau des fournisseurs de services. Il prévoit ensuite établir, d'ici décembre 2018, des objectifs de service pour ces nouveaux indicateurs afin d'assurer le suivi des progrès dans l'amélioration de la cohérence des soins.

- élaborer plus d'indicateurs fondés sur les résultats à mesurer par rapport au rendement global des CASC;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2017**

#### Détails

Au moment de notre suivi, le secteur des soins à domicile collaborait avec Qualité des services de santé Ontario pour élaborer des normes qualitatives de soins et de réadaptation dans les cas de fractures de la hanche. Les normes de qualité pour les soins des fractures de la hanche et les recommandations relatives à leur adoption sont en voie d'être approuvées par Qualité des services de santé Ontario et seront publiées à l'automne 2017. Le secteur collaborait également avec la Rehabilitative Care Alliance à l'élaboration de cadres de pratiques exemplaires relatives aux soins de réadaptation pour les patients ayant subi des fractures de la hanche et des arthroplasties primaires de la hanche et du genou. Le secteur des soins à domicile élaborait aussi des indicateurs de mesure du rendement

des CASC dans ce domaine. Le secteur des soins à domicile établissait une communauté de pratique provinciale en matière de réadaptation — un groupe de professionnels qui partagent leurs renseignements et leur savoir sur les services de réadaptation — pour aider le secteur à mettre des normes en oeuvre une fois celles-ci achevées. Les RLIS poursuivront l'élaboration des indicateurs fondés sur les résultats de façon continue, mais s'attendent à ce que la majeure partie de ces travaux soient terminés d'ici décembre 2018.

- mettre les données sur la réadmission à l'hôpital à la disposition des centres d'accès aux soins communautaires en temps plus opportun.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2017**

#### Détails

En mai 2017, le Ministère a fourni des données hospitalières à Services communs pour la santé Ontario. Lors de ce suivi, les deux parties collaboraient à l'assurance de la qualité des données.



## Chapitre 1

### Section 1.02

Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

# Services de protection de l'enfance – Sociétés d'aide à l'enfance

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.02 du *Rapport annuel 2015*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	4		4		
Recommandation 2	1	4/7		3/7	
Recommandation 3	2		1	1	
Recommandation 4	2		1		1
Recommandation 5	1		1		
Recommandation 6	1	1			
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>1 4/7</b>	<b>7</b>	<b>1 3/7</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>14</b>	<b>64</b>	<b>13</b>	<b>9</b>

## Conclusion globale

D'après les renseignements que nous ont fournis le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère), l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (l'Association) et les sept sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) que nous avons visitées durant notre audit de 2015, le 7 juin 2017, une seule des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* a été pleinement mise en œuvre. L'Association a mis

en place divers outils de gouvernance à l'intention des sociétés pour veiller à ce que les fonds soient dépensés comme il se doit. Les conseils d'administration des sept sociétés sauf une se sont dotés d'un comité des finances qui revoit régulièrement les renseignements financiers pour faire en sorte que les activités financières soient conformes aux exigences du secteur parapublic. En conformité aux politiques de gouvernance de l'autre société, un comité spécial des finances peut être formé au besoin, par exemple pour sélectionner un auditeur et pour examiner et approuver les états financiers

audités de la société. La société a également nommé à son conseil d'administration un membre possédant des connaissances financières pour examiner les questions financières se rapportant aux activités de la société.

Le Ministère, l'Association et les sociétés ont réalisé des progrès dans la mise en œuvre de sept des mesures recommandées. Ainsi, le Ministère a exigé de chacune des sociétés qu'elles lui présentent un plan d'amélioration de la qualité, qui indique les taux de conformité et les mesures qu'elles entendent prendre pour renforcer la conformité aux normes de protection de l'enfance et aux exigences législatives, y compris celles signalées dans notre audit. En outre, le Ministère a apporté au nouveau système provincial d'information des améliorations qui permettront aux sociétés de s'assurer de leur conformité au moyen d'exigences relatives à la vérification des antécédents des personnes qui travaillent avec les enfants confiés à leurs soins. Les sept sociétés auditées en 2015 ont également soit établi une politique de l'assurance de la qualité, soit actualisé celle-ci, afin d'accroître leur conformité au moyen de normes de protection. Cinq des sept sociétés que nous avons auditées ont mis en œuvre des stratégies visant à éviter que des dossiers soient fermés trop tôt. Toutefois, les taux de conformité signalés par les sept sociétés visées par notre audit indiquent qu'il faut poursuivre les efforts pour que les enfants et les jeunes qui ont besoin de protection reçoivent les services dont ils ont besoin en conformité avec les exigences stipulées dans les lois, les règlements et les programmes. Le Ministère s'est aussi engagé à examiner les charges de travail et leur incidence sur l'uniformité des services de protection de l'enfance à l'échelle de la province.

Le Ministère a fait peu de progrès dans la mise en œuvre d'une mesure recommandée, à savoir évaluer l'efficacité de la prestation continue de soins et de soutiens aux jeunes qui ne sont pas conditionnels à l'obligation qu'ils démontrent des progrès dans l'atteinte de leurs objectifs. Nous avons été informés que la dernière mesure recommandée dans notre audit de 2015 — analyser

l'impact de services divers sur la qualité des services de protection de l'enfance partout dans la province — ne sera pas mise en œuvre parce que le Ministère estime que les sociétés sont responsables des décisions qui concernent la dotation et les services à offrir. Nous continuons de recommander que ces mesures soient prises car, à notre avis, il s'agit d'importantes recommandations dont la mise en œuvre garantirait que les enfants et les jeunes reçoivent les services dont ils ont besoin, comme exigé par la loi et le règlement.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est décrit dans le rapport.

## Contexte

En Ontario, les services de protection de l'enfance relèvent de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* (la Loi), dont le but premier consiste à promouvoir l'intérêt véritable de l'enfant, sa protection et son bien-être. Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) administre le Programme des services de protection de l'enfance, dans le cadre duquel il passe des contrats avec 48 sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) locales sans but lucratif qui assurent la prestation des services de protection de l'enfance partout en Ontario (47 à la date de notre audit de 2015). Les 48 sociétés, sauf 3, font partie de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (Association) et sont représentées par celle-ci. Cette Association recueille des renseignements sur les nouvelles tendances et les pratiques exemplaires dans le domaine de la protection de l'enfance, offre une formation à l'intention des travailleurs sociaux des sociétés et assure la défense de ses membres.

Au cours de l'exercice 2016-2017, le Ministère a versé des paiements de transfert de 1,48 milliard de dollars (1,47 milliard en 2014-2015) aux sociétés pour les aider à financer leurs dépenses. Le tiers des dépenses des sociétés ont été consacrées à la prestation de services à des enfants qui avaient été retirés



de leurs familles et confiés aux soins des sociétés en étant placés dans des familles d'accueil ou des foyers de groupe ou auprès d'une personne ayant un lien de parenté (environ 40 % à la date de notre audit de 2015). Au cours des cinq derniers exercices financiers, le nombre d'enfants confiés aux soins des sociétés a diminué de plus de 18 % (10 % à la date de notre audit de 2015).

Les sociétés sont des personnes morales autonomes, et chacune d'elles est régie par un conseil d'administration indépendant composé de bénévoles. En vertu de la loi, chaque société est tenue de fournir tous les services obligatoires de protection de l'enfance à tous les enfants admissibles. Autrement dit, il ne peut y avoir de liste d'attente pour les services de protection de l'enfance. Les sociétés amorcent une enquête de protection de l'enfance relativement à toute préoccupation signalée lorsqu'il y a des motifs raisonnables et probables de croire qu'un enfant pourrait avoir besoin de protection en raison de violences ou de mauvais traitements.

En gros, notre audit a fait ressortir des différences dans les niveaux de services et de soutiens offerts par les sociétés et a révélé que le nombre de dossiers confiés aux chargés de cas variait grandement d'une société à une autre. Le nombre moyen de cas de services en milieu familial confiés aux chargés de cas variait entre 8 et 32 par mois. Ces différences pourraient avoir des effets sur la constance des soins et de l'aide offerts aux enfants et aux familles partout dans la province.

Voici certaines de nos observations les plus importantes :

- Il peut arriver que des sociétés ferment trop rapidement des dossiers de protection de l'enfance. Dans plus de la moitié des dossiers ayant fait l'objet d'une réouverture subséquente que nous avons examinés, les circonstances et les facteurs de risque qui ont entraîné la réouverture du dossier étaient présents lorsque celui-ci a été fermé initialement.
- Les sociétés n'avaient pas mené des enquêtes de protection de l'enfance en temps opportun,

et elles n'avaient pas toujours exécuté toutes les étapes d'enquête requises. Par ailleurs, au sein des sociétés que nous avons visitées, aucune des enquêtes de protection de l'enfance examinées n'avait été achevée dans les 30 jours suivant le signalement de préoccupations à la société. En moyenne, les enquêtes avaient été menées à terme plus de sept mois après le signalement. De plus, les évaluations de la sécurité visant à relever l'existence de menaces immédiates à la sécurité de l'enfant n'avaient pas été effectuées en temps opportun ou encore n'avaient pas été effectuées du tout.

- Les sociétés n'effectuaient pas toujours les visites à domicile ni les examens des plans de services en temps opportun dans les cas où les enfants demeuraient sous la responsabilité de leur famille. Dans plus de la moitié des dossiers de protection de l'enfance que nous avons examinés, les chargés de cas n'étaient en mesure de visiter les enfants et leur famille à domicile que tous les trois mois au lieu de tous les mois conformément aux normes de protection.
- Les sociétés ne produisaient pas toujours en temps opportun les plans de soins, qui portent notamment sur la santé, l'éducation et le développement émotionnel et comportemental de l'enfant.
- Les sociétés ne procédaient pas toujours à une vérification des antécédents liés à la protection de l'enfance des personnes qui côtoient les enfants, accroissant ainsi le risque que les enfants soient laissés à la charge de personnes ayant des antécédents de violence familiale ou de mauvais traitements à l'endroit des enfants.
- Le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) ne réalisait pas son objectif consistant à préparer les jeunes à la fin de la prise en charge. Dans près de la moitié des dossiers de protection de l'enfance que nous avons examinés, rien n'indiquait que

les jeunes faisaient des efforts raisonnables pour se préparer à la transition vers l'âge adulte et l'autonomie.

Nous avons recommandé que les sociétés se conforment à toutes les exigences énoncées dans les lois, les règlements et les programmes lorsqu'elles offrent des services de protection; qu'elles veillent à ce que les dossiers de protection ne soient pas fermés prématurément; qu'elles aident les jeunes à faire la transition vers la vie autonome et l'âge adulte; qu'elles mettent au point des repères standard concernant la charge de travail; et qu'elles s'assurent que les fonds sont utilisés de manière convenable pour offrir des services directs aux enfants et aux familles tout en cernant les possibilités d'améliorer la prestation des services.

Notre rapport contenait 6 recommandations préconisant 11 mesures pour donner suite aux constatations issues de notre audit. Nous avons reçu des engagements du Ministère, de l'Association et des sociétés qu'ils prendraient des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 7 juin 2017. Nous avons obtenu une déclaration écrite du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère), de l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance (l'Association) et des sept sociétés d'aide à l'enfance que nous avons visitées lors de notre audit de 2015 (Toronto, Hamilton, Durham, Kingston, Sudbury, Muskoka et Waterloo) nous informant que, le 1<sup>er</sup> septembre 2017, ils nous ont présenté une mise à jour complète de l'état d'avancement des recommandations que nous avons faites à l'issue de l'audit initial il y a deux ans.

## Les sociétés ne procédaient pas toujours à une vérification des antécédents liés à la protection de l'enfance des personnes qui côtoient les enfants

### Recommandation 1

Pour que les enfants et les jeunes ayant besoin de protection bénéficient en temps opportun de soins et de soutiens uniformes et appropriés, les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer de respecter toutes les exigences stipulées dans les lois, les règlements et les programmes dans les domaines suivants :

- *vérifier les antécédents de toutes les personnes qui côtoient l'enfant, dès le signalement de préoccupations concernant la protection de l'enfance;*

**État : Pleinement mise en oeuvre par les sept sociétés auditées d'ici juin 2019**

### Détails

À la réception d'un rapport signalant des préoccupations concernant la protection de l'enfance, les sociétés sont tenues, conformément aux normes de protection établies par le Ministère, de vérifier leurs dossiers internes et la base de données provinciale des dossiers de toutes les sociétés afin de déterminer si les personnes concernées ont déjà eu des contacts avec une société. De plus, si le rapport allègue que l'enfant a souffert ou pourrait souffrir de mauvais traitements, la Loi exige que la Société vérifie le Registre des mauvais traitements infligés aux enfants de l'Ontario (le Registre) pour tout historique d'abus impliquant l'enfant, la famille ou l'agresseur présumé.

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que les sociétés n'avaient pas effectué de vérifications des antécédents dans certains des rapports de protection de l'enfance que nous avons examinés. En outre, dans plus de la moitié des rapports signalant qu'un enfant avait subi de mauvais traitements ou alléguant une maltraitance, nous avons

constaté que les sociétés n'avaient pas vérifié le Registre comme elles sont tenues de le faire.

En réponse à notre recommandation, en décembre 2015, le Ministère a envoyé une lettre à toutes les sociétés pour leur rappeler l'obligation, prévue dans la loi, de vérifier le Registre des mauvais traitements infligés aux enfants lorsqu'elles reçoivent des rapports alléguant qu'un enfant a subi de mauvais traitements. Cependant, le Ministère n'a pas assuré le suivi auprès des sociétés — pas plus qu'il n'a demandé aux sociétés de lui faire rapport — pour confirmer qu'elles effectuent les vérifications d'antécédents nécessaires.

Toutefois, en avril 2017, le Ministère a ajouté une fonction utile au Réseau d'information pour la protection de l'enfance (RIPE), le système d'information à l'échelle de la province que les sociétés mettent en oeuvre à l'heure actuelle par étapes déterminées, afin de permettre aux sociétés de se conformer aux exigences de vérification des antécédents. L'un des objectifs de la fonctionnalité du RIPE qui a été ajoutée en avril 2017 est d'empêcher qu'un dossier de protection aille de l'avant si les vérifications des antécédents requises ne sont pas achevées. Trois des sept sociétés que nous avons visitées lors de notre audit de 2015 ont mis en oeuvre le RIPE, même si l'une d'elles nous a informés qu'elle n'a pas été en mesure de produire des rapports en raison de difficultés techniques. Les deux sociétés qui ont réussi à produire des rapports à partir du RIPE avaient des taux de conformité de 98 % et 100 % respectivement depuis notre audit de 2015. La troisième société a vérifié manuellement la conformité à l'exigence de vérification du Registre des mauvais traitements infligés aux enfants et a constaté que son taux de conformité est passé de 100 % à 72 % entre février et décembre 2016.

Parmi les quatre autres sociétés qui n'ont pas mis en oeuvre le RIPE, deux ont surveillé leur conformité aux normes de protection, soit tous les mois, soit deux fois par année, en utilisant soit leur système actuel de gestion des dossiers, soit leur examen manuel d'un échantillon de dossiers de

protection. Leurs résultats indiquent des taux de conformité allant de 94 % à 100 % depuis 2015.

En plus de vérifier leur conformité au moyen du RIPE, les sept sociétés ont aussi mis sur pied des comités d'assurance de la qualité ou mis à jour leurs politiques internes afin d'accroître leur conformité aux exigences relatives à la vérification des antécédents. Le Ministère estime que le RIPE sera entièrement mis en oeuvre à l'échelle de la province d'ici juin 2019.

## Les sociétés n'avaient pas achevé des enquêtes de protection de l'enfance en temps opportun

- *exécuter des enquêtes de protection de l'enfance dans le délai d'intervention prescrit;*  
**État : Pleinement mise en oeuvre par les sept sociétés auditées d'ici décembre 2020**

### Détails

Les normes du Ministère exigent des sociétés qu'elles mènent une enquête sur la protection de l'enfance pour tout problème signalé lorsque la vérification des antécédents par la société et une évaluation initiale d'une préoccupation signalée relativement à la protection de l'enfance indiquent qu'il existe des motifs raisonnables et probables de croire qu'un enfant pourrait avoir besoin de protection. L'enquête — conçue pour évaluer les risques immédiats et à long terme pour l'enfant et déterminer si celui-ci a besoin de services de protection — doit commencer dans les 12 heures ou 7 jours, selon l'évaluation initiale par les sociétés du niveau de menace à la sécurité de l'enfant.

Notre audit de 2015 a révélé qu'un quart environ des enquêtes que nous avons examinées n'a pas été amorcé dans le délai d'intervention prescrit. En moyenne, ces enquêtes ont commencé cinq jours après ce délai.

En réponse à notre audit, le Ministère a demandé à toutes les sociétés de soumettre des plans d'amélioration de la qualité au plus tard au mois de février 2016. Ces plans devaient cerner

les mesures qu'une société entend prendre pour donner suite aux constatations issues de l'audit. Les sociétés devaient par la suite soumettre des rapports d'étape trimestriels à compter du mois de mai 2016. Les rapports d'étape comprennent le taux de conformité de chaque société aux principales normes de protection, l'état d'avancement des mesures prévues qui sont décrites dans le plan d'amélioration de la qualité, et toute autre mesure que la Société prévoit prendre pour chaque norme de protection à l'égard de laquelle son taux de conformité est inférieur à 100 %. Les taux de conformité sont calculés en tenant compte de l'examen d'un échantillon dont la taille est suffisamment grande pour tirer des conclusions statistiquement significatives, ce qui peut nécessiter l'échantillonnage de centaines de dossiers de protection.

D'après les plus récents rapports d'étape (présentés en mars 2017), à la date du présent rapport de suivi, les taux de conformité variaient considérablement entre les sept sociétés. Ainsi, lorsqu'une enquête doit être amorcée, conformément aux normes, dans les 12 heures de la réception par la société d'un rapport soulevant des préoccupations relatives à la protection de l'enfance, les taux de conformité allaient de 77 % à 100 % (médiane de 93 %). Dans les dossiers de protection où les normes exigeaient qu'une enquête soit effectuée dans les 48 heures de la réception par la société d'un rapport, les taux de conformité variaient de 50 % à 100 % (médiane de 71 %). Enfin, dans les dossiers de protection où les normes exigeaient qu'une enquête commence dans les sept jours suivant la réception d'un rapport par la société, les taux de conformité allaient de 68 % à 97 % (médiane de 93 %). Compte tenu de la mise en oeuvre du RIPE et des processus opérationnels qui doivent être mis en place, les sociétés qui ne se conforment pas encore complètement estiment qu'elles atteindront une conformité de 100 % entre décembre 2017 et décembre 2020.

## Les sociétés n'effectuaient pas toujours les visites à domicile et les examens des plans de services en temps opportun dans les cas où les enfants demeurent sous la responsabilité de leur famille

- effectuer des visites à domicile et examiner les plans de services dans les délais prescrits dans les cas où les enfants demeurent sous la responsabilité de leur famille;

**État : Pleinement mise en œuvre par les sept sociétés auditées d'ici décembre 2020**

### Détails

Lorsque l'enquête effectuée par une société a permis de conclure qu'un enfant a besoin de protection, mais qu'il n'a pas besoin d'être pris en charge par la société, l'enfant et la famille reçoivent les services de la société pendant que l'enfant demeure à la maison. Les normes de protection du Ministère obligent les chargés de cas de la société à se rendre chez lui une fois par mois. En outre, les sociétés doivent élaborer un plan de services, qui énonce les objectifs sur le plan de la sécurité et du bien-être de l'enfant, dans un délai d'un mois suivant la fin de l'enquête. Les chargés de cas de la société doivent examiner le plan de services avec la famille tous les six mois pendant que l'enfant et la famille reçoivent des services de protection de l'enfance.

Notre audit de 2015 a permis de constater que, même si les chargés de cas ont tenté de faire des visites à domicile prévues et non annoncées, les visites à domicile ne se sont pas produites chaque mois dans plus de la moitié des dossiers examinés. En outre, dans près des deux tiers des dossiers que nous avons examinés, les sociétés n'avaient pas élaboré de plan de services au cours du premier mois de services comme elles le devaient. Dans plus de la moitié des dossiers que nous avons examinés, les chargés de cas n'ont pas examiné les plans de services tous les six mois, ou encore ne les ont pas examinés du tout dans certains cas.

Les rapports d'étape trimestriels des sociétés sur leurs plans d'amélioration de la qualité

comprennent les taux de conformité pour les visites à domicile et l'élaboration et les examens des plans de services. À l'instar des taux de conformité pour la conduite d'enquêtes, les taux de conformité pour les visites à domicile et les examens des plans de services variaient aussi grandement entre les sept sociétés que nous avons visitées précédemment. Ainsi, les rapports d'étape de mars 2017 indiquent que les taux de conformité au chapitre des visites mensuelles à domicile oscillaient entre 28 % et 75 % (médiane de 59 %). En outre, les taux de conformité en ce qui concerne l'élaboration des plans de services dans un délai d'un mois suivant l'enquête se situaient entre 15 % et 83 % (médiane de 68 %). Enfin, les taux de conformité en ce qui a trait aux examens des plans de services allaient de 44 % à 64 % (médiane de 57 %). Les sept sociétés que nous avons auditées prévoient mettre en place des processus appropriés pour atteindre une conformité totale d'ici septembre 2018 à décembre 2020.

### **Les sociétés ne procédaient pas toujours à des visites et n'examinaient pas toujours les plans de soins en temps opportun dans les cas où les enfants sont pris en charge par des sociétés**

- *examiner les plans des soins dans les délais prescrits dans les cas où les enfants sont pris en charge par des sociétés.*

État : Pleinement mise en œuvre par les sept sociétés auditées d'ici mars 2020

#### Détails

Lorsqu'une société a conclu, à l'issue de son enquête, qu'un enfant doit être retiré de son domicile, l'enfant est pris en charge par la société et peut être placé chez une personne ayant un lien de parenté, dans une famille d'accueil ou dans un foyer de groupe. Dans ces cas, les chargés de cas de la société doivent préparer un plan de soins – conçu pour répondre aux besoins de l'enfant – dans un

délai de 30 jours suivant le placement d'un enfant dans une famille d'accueil, un foyer de groupe ou chez une personne ayant un lien de parenté. Les chargés de cas doivent passer en revue le plan de soins avec l'enfant et la famille dans les 3 mois suivant le placement, et tous les 6 mois par la suite, jusqu'à ce que l'enfant soit libéré des soins de la société ou atteigne l'âge de 18 ans.

À la date de notre audit en 2015, nous avons constaté que, dans un quart environ des dossiers que nous avons examinés, les sociétés n'avaient pas élaboré de plan de soins dans un délai de 30 jours suivant le placement de l'enfant dans une famille d'accueil ou un foyer de groupe. De plus, dans plus de 10 % des dossiers que nous avons examinés, les chargés de cas n'ont pas examiné les plans de soins dans les délais prescrits.

Les rapports d'étape trimestriels des sociétés sur leurs plans d'amélioration de la qualité indiquent leurs taux de conformité aux fins de l'élaboration du plan de soins. Les taux de conformité à cet égard variaient aussi grandement entre les sept sociétés que nous avons visitées. Par exemple, les rapports d'étape de mars 2017 indiquent que les taux de conformité pour l'élaboration des plans de soins dans un délai d'un mois suivant le placement allaient de 46 % à 100 % (médiane de 87 %). Les sociétés dont les taux de conformité sont faibles prévoient être parfaitement conformes à cet égard d'ici septembre 2018 à mars 2020.

### **Il peut arriver que des sociétés ferment trop rapidement des dossiers de protection de l'enfance**

#### Recommandation 2

*Afin d'éviter la fermeture prématurée de dossiers de protection, les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer que les facteurs de risque existants ont été traités de manière appropriée avant de clore un dossier. Par ailleurs, un examen et une analyse de tous les dossiers ouverts doivent être effectués tous les ans pour déterminer s'il convient de prendre des mesures correctives*



*en vue de minimiser les fermetures prématurées de dossiers.*

**État : Quatre sociétés ont pleinement mis en œuvre cette recommandation. Trois sociétés ont réalisé peu de progrès, sinon aucun, à l'égard de cette recommandation.**

### Détails

Les sociétés sont censées fermer les dossiers de protection de l'enfance – concernant des enfants qui reçoivent des services de protection tout en demeurant avec leurs familles ainsi que les enfants qui sont confiés à une société – seulement lorsque les préoccupations en matière de protection ont été résolues et que l'enfant n'est plus à risque. Au cours de notre audit de 2015, notre examen d'un échantillon de dossiers de protection de l'enfance qui avaient été rouverts après avoir été fermés initialement a révélé que, dans près de la moitié des dossiers rouverts, les facteurs de risque étaient toujours présents ou n'avaient pas été réglés complètement au moment de la fermeture initiale du dossier.

Six des sept sociétés ont participé à une étude provinciale visant à déterminer pourquoi certains enfants ont besoin de services de protection des sociétés après que leur dossier de protection a été fermé. Cette étude, menée par l'Université de Toronto, a révélé que des problèmes chroniques, comme la négligence, étaient la raison la plus courante pour laquelle ces enfants avaient besoin de plus de protection. L'étude a également permis de constater que c'est en raison des mêmes problèmes ou facteurs de risque, et non de l'émergence de nouveaux problèmes ou de nouveaux risques, que ces enfants avaient besoin à nouveau de services de protection. Par suite de cette étude, en mars et avril 2017, l'Association a fourni de l'information à toutes les sociétés concernant les facteurs de risque associés aux dossiers rouverts. L'Association a également fourni un cadre pour aider les sociétés à trouver des stratégies leur permettant de veiller à ce que les facteurs de risque associés aux dossiers rouverts soient résolus avant de fermer les dossiers de

protection de l'enfance. Les sept sociétés ont achevé le cadre, et cinq d'entre elles ont mis en œuvre des stratégies consistant notamment à fournir des conseils et des outils de référence au personnel lors de la fermeture des dossiers de protection de l'enfance. Les deux autres sociétés ont déclaré qu'elles devront recueillir plus de renseignements pour déterminer la stratégie appropriée.

Les rapports d'étape de mars 2017 de six des sept sociétés ont fait état d'une diminution des taux de réouverture, passant d'une moyenne de 20 % à 17 % entre 2010-2011 et 2014-2015. La septième société ne pouvait pas déclarer ses taux de réouverture en raison de limitations dans son ancien système de gestion des cas. Elle a depuis mis en œuvre le RIPE, ce qui lui permettra d'assurer le suivi de ses taux de réouverture et d'en faire rapport.

Depuis notre audit, quatre des sept sociétés ont examiné un échantillon de dossiers de protection rouverts pour déterminer les raisons de la réouverture. Les examens ont confirmé que jusqu'à la moitié des dossiers de protection comportaient, lors de la réouverture, les mêmes risques — comme le préjudice émotionnel ou l'exposition à un conflit — qui existaient à la date où le dossier a été créé. L'une des sociétés a constaté qu'un cinquième des dossiers qu'elle a examinés auraient été fermés trop rapidement. Une autre société a procédé à une analyse ponctuelle détaillée afin de déterminer quels risques allaient vraisemblablement exister à la réouverture. Cette société a également examiné des dossiers de protection à risque élevé pour déterminer si les raisons de la fermeture avaient été documentées, et elle a constaté que 40 % des dossiers de protection à risque élevé ne contenaient aucune explication concernant la fermeture. Les sociétés ont indiqué qu'elles prévoient continuer de surveiller ces facteurs de risque afin de déterminer les améliorations qui doivent être apportées pour réduire les taux de réouverture de dossiers.

Parmi les trois sociétés qui n'ont pas analysé les dossiers rouverts, l'une d'elles a déclaré qu'il n'était pas possible d'effectuer l'analyse en raison des limites du RIPE, et qu'elle s'attend à être en mesure

d'effectuer une telle analyse d'ici décembre 2020. Une société a élaboré un modèle d'analyse de dossier, que le personnel devrait utiliser pour s'assurer que les dossiers de protection ne sont pas fermés prématurément, et prévoit revoir la mise en œuvre de ce modèle en décembre 2017. La troisième a commencé à analyser les données recueillies dans l'analyse menée en juin 2017 dans l'ensemble de la province.

## Des plans visant à aider les jeunes à se préparer à devenir autonomes ne sont pas toujours en place ou ceux qui sont en place ne sont pas toujours surveillés par les sociétés

### Recommandation 3

Afin d'accroître la mesure dans laquelle le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) aide les jeunes à effectuer leur transition vers l'autonomie et l'âge adulte :

- *les sociétés d'aide à l'enfance doivent s'assurer que des ententes signées sont en place et que des plans pour les jeunes sont établis, examinés et mis à jour en conséquence;*

**État : Pleinement mise en œuvre par les sept sociétés d'ici décembre 2018**

### Détails

Le Programme de soins et de soutien continus pour les jeunes (SSCJ) vise à offrir des soutiens financiers et non financiers aux jeunes (âgés de 18 à 20 ans inclusivement) pour les aider à devenir autonomes. Les politiques du Ministère exigent des sociétés qu'elles concluent une entente avec les jeunes qui reçoivent des soutiens et élaborent un plan pour les jeunes afin d'établir des objectifs fondés sur les points forts et les besoins des jeunes dans les 30 jours suivant la finalisation de l'entente. Les chargés de cas des sociétés doivent tous les trois mois discuter des progrès réalisés par les jeunes pour atteindre ces objectifs.

Dans certains des dossiers que nous avons examinés lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que soit aucune entente n'avait été conclue, soit celles qui avaient été conclues n'avaient pas été signées par toutes les parties (à savoir, le jeune, le chargé de cas et le directeur général de la société). Nous avons également constaté que, dans un quart environ des dossiers que nous avons examinés, le plan pour les jeunes n'a pas été élaboré dans le délai de 30 jours suivant la finalisation de l'entente, ou encore il n'a pas été élaboré du tout. De plus, dans près de la moitié des dossiers que nous avons examinés, le chargé de cas de la société n'a pas examiné le plan pour les jeunes — avec le jeune — tous les trois mois, comme il y était tenu.

Cinq des sept sociétés que nous avons visitées ont surveillé leur conformité aux politiques du Ministère au moyen de leurs systèmes de gestion de cas ou de leurs audits. Les taux de conformité variaient de 38 % à 98 % entre 2015 et 2017. Les sociétés qui surveillent leur conformité nous ont indiqué que la conformité à cette exigence dépend de facteurs externes. Par exemple, la société ne peut se garder d'offrir des soutiens aux jeunes qui refusent de signer le plan pour les jeunes. Les deux sociétés qui ne font pas encore le suivi de leur conformité à cette exigence s'attendent à pouvoir le faire d'ici décembre 2017 à décembre 2018.

En janvier 2017, l'une des sept sociétés a créé un groupe de travail chargé d'examiner les problèmes et les mesures possibles des résultats liés aux plans pour les jeunes. À long terme, le groupe de travail vise à collaborer avec les établissements d'enseignement de niveau supérieur pour élaborer des mesures des résultats afin d'évaluer l'utilité du Programme SSCJ auprès des jeunes qui quittent les sociétés pour faire la transition à une existence autonome.

## La capacité des sociétés d'influer sur les jeunes est limitée par le fait qu'on n'exige pas que les jeunes participent activement à la planification de leur transition

- *Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit procéder à une évaluation afin de déterminer si les soutiens fournis dans le cadre du Programme SSCJ qui ne sont pas conditionnels à la réalisation de progrès avérés vers l'atteinte des objectifs liés à la transition du jeune vers l'autonomie et l'âge adulte donnent de meilleurs résultats pour les jeunes (comparativement aux soutiens conditionnels à la réalisation de tels progrès).*

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

Au cours de notre audit de 2015, nous avons constaté que les mesures de soutien offertes aux jeunes ne dépendent pas des progrès réalisés par les jeunes pour atteindre leurs objectifs, tels qu'ils sont énoncés dans le plan pour les jeunes. Dans près de la moitié des dossiers que nous avons examinés, nous n'avons trouvé aucune preuve que les jeunes avaient fait des efforts raisonnables pour se préparer à une vie autonome. Le Ministère a déclaré qu'il envisagerait d'évaluer le bien-fondé d'une politique rendant l'offre de soutiens conditionnelle aux progrès réalisés ainsi que d'autres possibilités d'aider les jeunes dans le cadre du Programme.

À la date du présent rapport de suivi, le Ministère n'avait pas encore modifié sa position selon laquelle les soutiens du Programme SSCJ ne seraient pas liés aux objectifs d'un jeune. Or, en avril 2016, il a engagé un expert-conseil pour analyser les indicateurs de rendement existants du programme de services de protection de l'enfance et pour recommander des améliorations possibles de ces indicateurs. L'analyse comprenait l'évaluation d'autres composantes, y compris le Programme SSCJ, afin de mesurer leur rendement. Parmi les mesures d'extrants, mentionnons le nombre total de jeunes recevant des soutiens financiers, la somme

moyenne du soutien financier reçu par les jeunes et le type de soutien financier fourni. Le Ministère travaille actuellement à déterminer les données potentielles sur les résultats du Programme SSCJ que recueillent les sociétés.

## Les écarts dans les charges de travail des chargés de cas d'une société à une autre peuvent influencer sur l'uniformité de la prestation de services

### Recommandation 4

*Afin d'assurer la prestation efficace et efficiente des services de protection de l'enfance conformément aux exigences stipulées dans les lois, les règlements, les politiques et les programmes, l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance doit collaborer avec le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse dans le but :*

- *d'élaborer des points repères standard concernant les charges de travail pour les services de protection de l'enfance, sur lesquels les sociétés d'aide à l'enfance et le Ministère pourront s'appuyer pour comparer périodiquement les charges de travail et s'assurer que celles-ci sont raisonnables;*

**État : En voie d'être pleinement mise en œuvre d'ici l'automne 2019**

### Détails

À la date de notre audit de 2015, le Ministère n'avait pas établi de normes en matière de charge de travail que les sociétés pouvaient utiliser pour évaluer la charge de travail de leurs employés et s'assurer qu'elles comptaient suffisamment d'employés pour offrir des services de protection de l'enfance appropriés en temps opportun. Notre analyse des données sur le personnel et les services communiquées par les 47 sociétés ontariennes en 2014-2015 a permis de relever une vaste gamme de ratios de charge de travail parmi les sociétés. Par exemple, le nombre total d'enquêtes ouvertes au cours de l'année allait de 50 à 111 par chargé



de cas. L'Association a indiqué qu'elle collaborerait avec le Ministère pour élaborer des points repères en matière de charge de travail.

À la date du présent rapport de suivi, ni le Ministère, ni l'Association n'avaient pris de mesures à cet égard. Selon le Ministère, il lui revient d'établir la stratégie globale, les objectifs et les priorités du programme des services de protection. Parce que les sociétés sont des entités juridiques indépendantes régies par des conseils d'administration indépendants, le Ministère affirme qu'il ne peut donner aucun ordre aux sociétés au sujet de leurs structures de dotation. Il nous a aussi fait savoir que les sociétés sont les mieux placées pour déterminer les structures de dotation appropriées pour répondre à leurs obligations législatives et pour offrir des services adaptés aux enfants et aux jeunes. Cela, en dépit du fait que, comme nous l'avons mentionné à la **section 3.02, Sociétés d'aide à l'enfance** de notre *Rapport annuel 2006*, le Ministère avait établi, avant avril 2013, des repères pour la charge de travail, sur lesquels était fondé le financement octroyé aux sociétés. L'Association n'a pris aucune mesure et elle nous a informés qu'elle ne peut pas donner suite à la recommandation tant qu'elle ne reçoit pas de soutien du Ministère.

Le Ministère nous a indiqué qu'il examinera les charges de travail et leur incidence sur l'uniformité des services de protection de l'enfance dans la province, et qu'il fera intervenir le secteur du bien-être de l'enfance dans cet examen. Le travail devrait être terminé d'ici l'automne 2019.

### Les différences dans les services offerts par les sociétés se traduisent par un manque d'uniformité des soutiens que reçoivent les familles

- *déterminer les répercussions qu'ont les écarts dans les services fournis par les sociétés sur la qualité des services de protection de l'enfance à l'échelle de la province, et élaborer un plan pour s'assurer que les enfants et les familles*

*bénéficient d'un accès équitable aux services dont ils ont besoin partout en Ontario.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre**

#### Détails

Les sept sociétés que nous avons visitées durant notre audit de 2015 variaient en taille et au niveau des services qu'elles fournissaient. Certaines sociétés visitées, par exemple, avaient des cliniques médicales et dentaires sur place, des infirmières autorisées qui venaient s'ajouter à leur personnel de première ligne et des soutiens spécialisés à domicile (comme l'aide aux conflits entre parents et adolescents). À la date de notre audit, l'Association a déclaré qu'elle acceptait volontiers de collaborer avec le Ministère pour évaluer l'incidence des différences dans les soutiens fournis par les sociétés sur la qualité des services de protection de l'enfance à l'échelle de la province.

Depuis notre audit de 2015, l'Association a animé des séances entre sociétés pour déterminer les raisons des différences au niveau des services. Toutefois, l'Association n'a pas reçu le soutien du Ministère pour effectuer une analyse exhaustive de l'incidence de ces différences. Le Ministère a déclaré qu'il appartient à l'Association et aux sociétés de donner suite à cette recommandation, car il croit que chaque société devrait élaborer des modèles de dotation qui répondent à ses besoins particuliers. Le Ministère s'est engagé à revoir le modèle de financement en 2017-2018, y compris la répartition du financement en fonction des besoins de chaque société.

Le Ministère a également indiqué qu'il exige des sociétés qu'elles se conforment aux normes de protection de l'enfance, pour faire en sorte que les services de protection soient fournis en utilisant un cadre cohérent d'application obligatoire.

#### Réponse du vérificateur général

Nous croyons qu'il s'agit d'une recommandation importante et que le Ministère devrait collaborer avec l'Association pour que les enfants et les familles aient accès à des services de protection uniformes à l'échelle de l'Ontario. Le Ministère est

chargé d'administrer le programme de services de protection de l'enfance et il doit veiller notamment à ce que les enfants et les familles de partout dans la province aient accès aux mêmes services.

## Des économies de coûts pourraient être réalisées en fusionnant des sociétés et en établissant des ententes de services partagés

### Recommandation 5

*Pour s'assurer que le financement destiné aux services de protection de l'enfance est utilisé de manière appropriée afin d'offrir des services directs aux enfants et aux familles, les sociétés d'aide à l'enfance doivent collaborer avec le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse afin de repérer les occasions d'améliorer la prestation des services (notamment au moyen d'autres fusions et de services partagés) en veillant à ce que le principal élément pris en compte soit les besoins des enfants.*

**État : Pleinement mise en oeuvre d'ici août 2019**

### Détails

À la date de notre audit de 2015, nous avons constaté que les coûts directs liés à la prestation de services de protection de l'enfance variaient beaucoup d'une société à une autre dans la province. Notre analyse des données des sociétés a révélé qu'environ 13 % des dépenses des sociétés étaient liées aux fonctions administratives, à la formation et au recrutement, à la promotion et à la publicité, ainsi qu'à des évaluations spécialisées, comme les tests de dépistage de drogues et les services psychologiques. Il serait possible de réaliser des économies en mettant en oeuvre ces fonctions commerciales et peut-être d'autres fonctions comme les services partagés au sein de toutes les sociétés de manière qu'elles puissent consacrer plus d'argent aux services fournis directement aux enfants et à leurs familles.

En août 2016, l'Association, le Ministère et le ministère des Services gouvernementaux et

des Services aux consommateurs ont conclu une entente de paiement de transfert aux fins d'un projet de mise en oeuvre du Programme de services partagés. Grâce à ce programme, l'Association fournira des services communs — comme l'acquisition de biens et de services, la formation, les communications et la gestion et l'analyse des données — aux sociétés participantes. Le Programme offre également aux sociétés la possibilité de s'inscrire à des services additionnels — par exemple, un centre d'appels après les heures de travail, des vérifications des antécédents et des services de traduction — moyennant des frais de service.

À la date de notre rapport de suivi, 32 sociétés avaient signé une entente avec l'Association afin de participer au Programme, et 5 autres sociétés s'apprêtaient à le faire. Les sept sociétés visitées lors de notre audit de 2015 ont signé des ententes avec l'Association pour participer au Programme ou ont l'intention de le faire. Parallèlement, l'une des sociétés a également conclu une entente de services partagés avec une société voisine pour la formation, l'examen annuel de ses foyers de groupe et les soins thérapeutiques à la famille.

Le projet devrait être entièrement mis en oeuvre d'ici août 2019. Voir la **section 1.03 (Programme des services de protection de l'enfance – Ministère)** du présent document de suivi de notre Rapport annuel pour obtenir plus de détails sur le Programme de services partagés.

## Des dépenses excessives et discutables effectuées par un directeur général ont été approuvées par le conseil d'administration de la société

### Recommandation 6

*Le conseil d'administration de chacune des sociétés d'aide à l'enfance doit s'assurer qu'il surveille les dépenses de la société assez soigneusement pour que les fonds soient utilisés comme il se doit aux fins de la prestation des services de protection de l'enfance.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Lors de notre audit de 2015, notre examen des frais de carte de crédit des cadres supérieurs de l'une des sociétés que nous avons visitées a permis de constater des dépenses excessives et discutables par son ancien directeur général. Les dépenses n'étaient pas accompagnées d'une documentation démontrant qu'elles avaient été engagées aux fins des activités de la société, mais elles ont néanmoins été approuvées par le conseil d'administration de la société. Le conseil a reconnu qu'il aurait dû faire preuve de plus de rigueur dans sa surveillance des dépenses. Le Ministère a également souligné — dans le cadre d'un examen distinct qui était en cours durant notre audit de 2015 — des préoccupations similaires concernant la supervision des dépenses des directeurs généraux dans une autre société.

Depuis notre audit, l'Association a mis au point divers mécanismes de gouvernance pour toutes les sociétés. Ainsi, elle a mis en place en 2015 un outil d'autoévaluation permettant aux membres du conseil d'administration de mesurer la qualité de leur propre rendement. En juin 2016, l'Association a également fourni aux conseils d'administration de toutes les sociétés un guide des bonnes pratiques de gouvernance.

Trois des sept sociétés que nous avons visitées lors de notre audit de 2015 ont aussi apporté des changements à leurs politiques. La société à l'égard de laquelle notre audit de 2015 a révélé des dépenses excessives et discutables par son ancien directeur général a engagé un expert-conseil externe pour améliorer ses politiques en matière d'approvisionnement, de remboursement et de dépenses. Dans le cas des sept sociétés, sauf une, que nous avons visitées précédemment, les conseils d'administration sont dotés d'un comité permanent des finances qui examine régulièrement l'information financière pour veiller à ce que les activités financières soient conformes aux exigences du secteur parapublic. L'autre société a nommé, à son conseil d'administration, un membre possédant des antécédents en finances (un trésorier) pour examiner les questions financières se rapportant aux activités de la société. Elle a aussi mis à jour ses politiques de gouvernance pour former, au besoin, un comité spécial des finances, par exemple pour sélectionner un auditeur et pour examiner et approuver les états financiers audités de la société. Le comité spécial sera dirigé par le trésorier du conseil d'administration.

# Programme des services de protection de l'enfance – Ministère

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.03 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3	1	2			
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	1		1			
Recommandation 4	1			1		
Recommandation 5	1		1			
Recommandation 6	1		1			
Recommandation 7	1		1			
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	3	1	1	1		
<b>Total</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>15</b>	<b>70</b>	<b>15</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

D'après les renseignements fournis par le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère), au 17 juillet 2017, deux (15 %) des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* avaient été pleinement mises en oeuvre. Par exemple, depuis notre dernier audit,

le Ministère a évalué les indicateurs de rendement proposés qu'il compte déployer pour s'assurer qu'ils permettront une évaluation adéquate des résultats à court et à long terme du programme des services de protection de l'enfance et des enfants qui bénéficient des services de protection de l'enfance. Le Ministère a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de neuf (70 %) des mesures que nous avons recommandées. Il a notamment embauché

un expert-conseil chargé d'établir des systèmes efficaces de collecte de données et de production de rapports à chaque société d'aide à l'enfance (la société) d'ici 2020 ainsi que de mettre en place un processus pour la communication de données complètes et exactes sur les nouveaux indicateurs de rendement à jour. Par ailleurs, l'Assemblée législative a adopté la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille*, qui relève l'âge de la protection afin d'inclure tous les enfants âgés de moins de 18 ans. En juillet 2017, le Ministère a lancé un plan directeur comportant des mesures pour faire en sorte que tous les cas de non-conformité d'établissements détenteurs d'un permis (comme les foyers de groupe et les organismes de garde nourricière) soient documentés, déclarés et traités en temps opportun par les fournisseurs de services en établissement. En outre, le Ministère mettra bientôt en oeuvre un outil de suivi de l'information qui aidera à s'assurer que les sociétés d'aide à l'enfance donnent suite rapidement à toutes les recommandations qui sont formulées à leur intention à la suite des examens des décès d'enfants.

Le Ministère a fait peu de progrès, voire aucun, à l'égard des deux (15 %) recommandations restantes. Par exemple, il n'a pas créé de mécanismes pour confirmer que les directives et les recommandations émises à l'intention d'une société d'aide à l'enfance pour des raisons de non-conformité aux exigences de la Loi et du programme sont prises en compte et que des mesures correctives sont apportées. Le Ministère n'a pas estimé les coûts globaux de la mise en oeuvre du Réseau d'information pour la protection de l'enfance et n'a pas évalué l'incidence qu'aura ce système sur la capacité des sociétés d'aide à l'enfance de fournir les services de protection de l'enfance obligatoires en respectant leur affectation budgétaire, et il n'a pas non plus déterminé comment ces coûts seront financés.

## Contexte

En Ontario, les services de protection de l'enfance relèvent de la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille* (la Loi), dont le but premier consiste à promouvoir l'intérêt véritable de l'enfant, sa protection et son bien-être. Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) administre le programme des services de protection de l'enfance dans le cadre duquel il passe des contrats avec 47 (48 au moment de notre audit de 2015) sociétés d'aide à l'enfance (les sociétés) locales sans but lucratif qui assurent la prestation des services de protection de l'enfance dans l'ensemble de l'Ontario. Certains enfants recevant les services des sociétés, y compris les pupilles de la Couronne, vivent dans un foyer de groupe, une famille d'accueil, avec des proches ou vivent seuls.

Les services fournis dans le cadre de la plupart des programmes qu'administrent les ministères sont tributaires des fonds disponibles; toutefois, la loi qui régit le programme des services de protection de l'enfance exige que chaque société fournisse tous les services de protection de l'enfance obligatoires à tous les enfants admissibles. Autrement dit, il ne peut y avoir de liste d'attente pour les services de protection de l'enfance.

Le Ministère a transféré 1,48 milliard de dollars aux sociétés en 2016-2017 (1,47 milliard en 2014-2015) pour les aider à financer leurs dépenses. Jusqu'en 2012-2013, les montants transférés aux différentes sociétés reposaient sur le financement antérieur. Toutefois, depuis 2013-2014, le financement accordé par le Ministère est calculé au moyen d'une formule basée sur les besoins socioéconomiques de la collectivité dans laquelle est située la société et sur le volume de cas dont celle-ci s'occupe. Les sociétés ne sont pas autorisées à dépenser un montant plus élevé que le financement qu'elles reçoivent, et le nouveau modèle de financement n'alloue toujours pas les fonds en fonction des besoins des sociétés liés aux services.

Les Ontariens s'attendent à ce que les services de protection de l'enfance garantissent que les enfants et leurs familles reçoivent les soins et le soutien dont ils ont besoin. Le Ministère doit disposer de processus de surveillance et de reddition de comptes adéquats pour aider les sociétés à s'acquitter de leurs obligations en matière de prestation de services de sorte que les enfants et les familles obtiennent, au moment où ils en ont besoin, des services de protection qui conviennent à leur situation.

Il est ressorti de notre audit de 2015 que le Ministère ne pouvait pas assurer une surveillance efficace des sociétés, car il ne disposait pas de renseignements suffisants sur les services de protection que les sociétés fournissaient à la plupart des enfants qu'elles servent. En outre, le Ministère n'avait pas établi de cibles lui permettant de mesurer les progrès réalisés par les sociétés à l'égard des indicateurs de rendement qu'il a instaurés en mars 2015.

Le Ministère devait également en faire davantage pour s'assurer que les pressions auxquelles étaient soumises les sociétés ne dépassaient pas le financement qui leur est alloué et que les problèmes associés à la mise en oeuvre du nouveau système centralisé, soit le Réseau d'information pour la protection de l'enfance, n'empêchaient pas les sociétés de fournir des services de protection de l'enfance.

Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Le Ministère devait prendre des mesures pour donner suite aux données indiquant que les jeunes qui ont reçu des services de protection étaient confrontés à des défis importants au moment de mener une vie autonome. Par exemple, selon un sondage effectué par l'Association ontarienne des sociétés d'aide à l'enfance, seulement 46 % des jeunes admissibles pris en charge par les sociétés avaient obtenu un diplôme d'études secondaires en 2013, comparativement à la moyenne ontarienne de 83 %. De plus, l'intervenant provincial en faveur des enfants et des jeunes estimait que 43 % des jeunes sans abri avaient
- reçu des services de protection de l'enfance, et que les jeunes ayant quitté la prise en charge des sociétés étaient surreprésentés dans le système de justice pour la jeunesse, le système de santé mentale et le système des refuges.
- Les examens annuels des dossiers des pupilles de la Couronne menés pour évaluer si leurs besoins avaient été comblés ont cerné des sujets de préoccupation qui revenaient d'une année à l'autre. Les problèmes relevés comprenaient notamment l'absence d'un plan de soins établi indiquant les forces, les besoins et les objectifs de l'enfant et mis à jour en fonction des progrès de celui-ci pour assurer une surveillance de la prise en compte en temps opportun de ses besoins.
- La surveillance ministérielle des pupilles ne relevant pas de la Couronne qui bénéficient de services de protection était restreinte, car le Ministère n'examinait pas les dossiers de ces pupilles.
- Les inspections ministérielles aux fins de l'octroi d'un permis avaient révélé des sujets de préoccupation récurrents et irrésolus, par exemple des plans de soins (servant à consigner les progrès du développement de l'enfant) qui n'étaient pas établis dans le délai requis.
- Le Réseau d'information pour la protection de l'enfance (le Réseau) du Ministère ne procurait pas les avantages promis malgré les investissements considérables de temps et d'argent. Le Ministère prévoyait que toutes les sociétés utiliseraient le Réseau à la fin de 2014-2015 et que le coût total serait de 150 millions de dollars. Or, à la fin de l'exercice en question, le Réseau avait été déployé dans seulement 5 des 47 sociétés que compte la province. Le nouveau plan du Ministère prévoit que le Réseau sera déployé dans le reste des sociétés d'ici la fin de 2019-2020 et que le coût total estimatif de sa mise en oeuvre sera de 200 millions de dollars.



Dans notre rapport d'audit de 2015, nous avons recommandé que le Ministère prenne les mesures suivantes :

- surveiller et évaluer de façon adéquate le rendement des sociétés, et cerner les possibilités d'améliorer les services de protection;
- tenir compte des commentaires reçus par les sociétés pour élargir les services de protection de l'enfance à tous les enfants âgés de moins de 18 ans;
- examiner les dossiers des sociétés se rapportant aux pupilles ne relevant pas de la Couronne qui bénéficient de services de protection de l'enfance;
- veiller à ce que le financement octroyé aux sociétés soit fonction des besoins de chaque société;
- collaborer avec les sociétés pour repérer les améliorations possibles de la prestation de leurs services;
- déterminer le coût de la mise en oeuvre du Réseau dans le reste des sociétés et l'incidence de ces coûts sur la capacité de celles-ci de fournir les services de protection de l'enfance obligatoires tout en respectant leur affectation budgétaire, et définir le mode de financement de ces coûts.

Notre rapport de 2015 contenait 9 recommandations préconisant 13 mesures pour donner suite aux constatations de notre audit. Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 20 juillet 2017. Nous avons obtenu du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) une déclaration écrite nous

informant qu'au 1<sup>er</sup> septembre 2017, il nous avait fourni des renseignements à jour complets sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial, deux ans auparavant.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations ainsi que les mesures connexes sont décrits dans les sections suivantes.

### Le Ministère ne dispose pas de renseignements suffisants pour surveiller le rendement du programme des services de protection de l'enfance

#### Recommandation 1

*Pour surveiller et évaluer de façon adéquate le rendement du programme des services de protection de l'enfance et celui des sociétés d'aide à l'enfance qui fournissent les services de protection, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit :*

- évaluer les indicateurs de rendement proposés qu'il compte déployer pour qu'ils ciblent vraiment les aspects qui permettront une évaluation adéquate des résultats à court et à long terme du programme et des enfants qui bénéficient des services de protection de l'enfance;

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le Ministère ne disposait pas de renseignements suffisants pour surveiller et évaluer le rendement global du programme des services de protection de l'enfance ou le rendement de chaque société dans la prestation des services de protection de l'enfance. Nous avons constaté qu'avant la fin de 2014-2015, le Ministère recueillait des données et publiait des résultats relativement à cinq nouveaux indicateurs de rendement, afin d'améliorer la surveillance du rendement des sociétés. À la fin de 2016-2017, il prévoyait mettre en oeuvre 21 indicateurs de rendement additionnels. Toutefois, selon l'Association ontarienne des sociétés de l'aide à l'enfance

(AOSAE), de nombreuses sociétés éprouvaient des problèmes importants à extraire les données nécessaires pour rendre compte des indicateurs de rendement. Ces problèmes étaient attribuables notamment à des limites techniques, par exemple les données qui n'avaient jamais été consignées dans les systèmes de gestion de cas des sociétés, ainsi que les données disponibles mais difficiles à extraire parce qu'elles figuraient dans un champ de texte. Par conséquent, beaucoup de sociétés n'avaient pas encore présenté de rapport sur les cinq indicateurs existants. Nous nous étions donc interrogés sur la capacité du Ministère à recueillir de façon efficace des données sur les 21 indicateurs supplémentaires auprès de chaque société avant la fin de l'exercice 2016-2017 et à les analyser.

Depuis notre audit, l'AOSAE a publié, en février 2017, un rapport contenant des recommandations à l'intention du Ministère qui était fondé sur un examen des 26 indicateurs provinciaux, soit les cinq indicateurs établis en 2014-2015 et les 21 indicateurs supplémentaires qui, au moment de notre audit, devaient être mis en oeuvre en 2016-2017. L'AOSAE a évalué leur pertinence et leur efficacité pour mesurer les résultats concernant les enfants et les jeunes, ainsi que leur utilité pour les sociétés aux fins de la collecte et de la communication des données. L'examen, soutenu par le Ministère, a été exécuté entre 2013 et 2016 en collaboration avec un certain nombre d'intervenants, dont des universités et des experts-conseils en technologie de l'information. Dans le cadre de l'examen, l'AOSAE a signé des ententes de partage des données avec 46 des 47 sociétés qui existaient alors (depuis, une autre société a été établie, ce qui porte à 48 le nombre total de sociétés au moment de notre suivi). Les 26 indicateurs provinciaux originaux ont été ramenés à 21 nouveaux indicateurs proposés qui, selon l'AOSAE, devraient permettre de mieux évaluer les résultats à court et à long terme du programme des services de protection de l'enfance et des enfants qui bénéficient des services de protection de l'enfance.

- *recueillir des données auprès de chaque société sur chacun des indicateurs de rendement confirmés et les analyser pour repérer les tendances qui nécessitent un suivi ou la prise de mesures correctives à l'échelle du programme ou dans une société;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté qu'à la fin de 2014-2015, les données publiées par le Ministère sur les cinq nouveaux indicateurs de rendement étaient incomplètes puisque les sociétés n'avaient pas toutes fourni de données liées aux indicateurs. En outre, étant donné que le Ministère avait recueilli ces données de manière globale par l'intermédiaire d'un tiers au lieu de les recueillir auprès de chaque société, il lui a été impossible d'effectuer une comparaison ou une analyse valable du rendement des sociétés ou d'effectuer, le cas échéant, un suivi individuel.

Depuis notre audit, le Ministère a embauché, au début de 2017, un expert-conseil chargé de recueillir, auprès de toutes les sociétés, des données sur les 5 indicateurs de rendement qui doivent faire l'objet de rapports publics, et d'établir des systèmes de rapports dans chaque société aux fins de la communication de données complètes et exactes sur les 21 nouveaux indicateurs de rendement proposés. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il s'attendait à ce que l'expert-conseil achève ce travail d'ici 2020. Jusqu'à ce que cela soit fait, les données actuelles relatives aux cinq indicateurs établis demeureront incomplètes et continueront d'être recueillies de manière globale auprès de toutes les sociétés, et le Ministère ne sera donc pas en mesure de repérer les tendances qui nécessitent un suivi ou la prise de mesures correctives à l'échelle du programme ou dans une société.

- *analyser les résultats des enfants qui bénéficient de services de protection pour cerner les possibilités d'améliorer ces services et, au bout du compte, l'avenir de ces derniers.*



## État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère devait mieux analyser et évaluer le rendement des sociétés et les raisons des résultats obtenus du programme des services de protection de l'enfance. D'après les renseignements disponibles, nous avons remarqué que beaucoup de jeunes éprouvaient des difficultés après avoir reçu des services de protection. Plus particulièrement, les taux d'obtention d'un diplôme d'études secondaires chez les jeunes pris en charge par les sociétés étaient inférieurs à la moyenne provinciale. En outre, de nombreux rapports remontant au milieu des années 1980 indiquaient que les jeunes ayant quitté la prise en charge étaient surreprésentés dans le système de justice pour la jeunesse, le système de santé mentale et le système des refuges.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il s'attend à ce que les sociétés commencent à communiquer des données complètes et exactes relatives aux 21 nouveaux indicateurs de rendement proposés à compter de 2020. Il commencera alors à utiliser ces données afin d'analyser le rendement des sociétés et de repérer les possibilités de changements et d'améliorations pour le programme des services de protection de l'enfance. D'ici là, le Ministère fera de son mieux pour repérer les possibilités de changements et d'améliorations au moyen des données qui sont actuellement communiquées relativement aux cinq indicateurs de rendement établis.

## Les enfants de 16 et 17 ans qui ne se sentent pas en sécurité n'ont pas accès aux services de protection

### Recommandation 2

*Le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit tenir compte des commentaires reçus au sujet de l'extension des services de protection de l'enfance à tous les enfants de moins de 18 ans, de manière qu'ils*

*bénéficient tous d'une protection contre la violence et la négligence.*

## État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que la *Loi sur les services à l'enfance et à la famille*, qui régit les services de protection de l'enfance en Ontario, ne s'appliquait pas aux enfants âgés de plus de 15 ans, à moins qu'ils soient visés par une ordonnance judiciaire de protection. Nous avons remarqué que plusieurs provinces canadiennes fournissaient ces services jusqu'à l'âge de 18 ans, tandis que les enfants de 16 et 17 ans en Ontario qui ne se sentent pas en sécurité dans leur contexte familial ne pouvaient pas obtenir de services de protection de l'enfance.

Depuis notre audit, la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille* a été adoptée et a reçu la sanction royale le 1<sup>er</sup> juin 2017. La nouvelle Loi étend les services de protection de l'enfance aux enfants de moins de 18 ans. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il prévoyait que les dispositions de la Loi relatives au relèvement de l'âge de protection soient promulguées d'ici la fin de 2017, alors que les autres dispositions entreraient en vigueur au printemps 2018. Le Ministère a mentionné qu'il menait des consultations auprès d'intervenants pour élaborer une directive de politique à l'intention des sociétés relativement à l'approche de prestation de services aux jeunes de 16 et de 17 ans qui ont besoin de protection.

## Le Ministère exerce une surveillance limitée des enfants qui reçoivent des services de protection

### Recommandation 3

*Pour mieux garantir que tous les enfants et les jeunes qui bénéficient de services de protection de l'enfance sont en sécurité et reçoivent des soins qui répondent à leurs besoins, conformément aux exigences de la Loi et du programme ministériel, le ministère des Services à*

*l'enfance et à la jeunesse doit examiner les dossiers des sociétés d'aide à l'enfance se rapportant aux pupilles ne relevant pas de la Couronne qui bénéficient de ces services.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici 2030-2034**

#### Détails

En réponse aux constatations de notre audit du programme ministériel des services d'aide à l'enfance en 2006, le Ministère avait dit qu'il rétablirait les examens périodiques des dossiers des pupilles ne relevant pas de la Couronne. Ces examens avaient été abandonnés en 2003 même s'ils avaient révélé de nombreux cas où des sociétés ne respectaient pas les exigences de la Loi et du programme ministériel. Dans le cadre du suivi que nous avons effectué en 2008 de notre rapport de 2006, le Ministère nous a dit qu'il avait élaboré un processus d'examen des dossiers qui comprendrait, à compter de 2008, des examens réguliers des dossiers des pupilles ne relevant pas de la Couronne. Toutefois, pendant notre audit de 2015, nous avons appris que le Ministère n'avait pas mis en œuvre ces examens (ou un autre processus d'examen visant ces enfants) et que cela faisait plus de 10 ans qu'il n'avait pas effectué d'examen réguliers des dossiers des pupilles ne relevant pas de la Couronne.

Depuis notre audit, dans le cadre de sa nouvelle approche en matière de responsabilisation fondée sur les recommandations de l'ancienne Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance, le Ministère a mis à l'essai avec succès un nouveau processus d'examen complet dans deux sociétés vers le milieu de 2015. Dans le nouveau processus, des examens de bout en bout, ou complets, sont effectués auprès de sociétés individuelles pour cerner les occasions et priorités d'amélioration touchant la gouvernance, la gestion des opérations et la prestation des services, la gestion financière et la fonction de contrôle, les résultats des clients et la gestion du rendement. Dans le cadre de ce processus, le Ministère vérifie si les sociétés ont mis en place des processus appropriés pour surveiller leur conformité aux exigences de la

Loi et du programme, y compris envers les pupilles ne relevant pas de la Couronne, et si elles réalisent des examens internes à cette fin. Par la suite, après avoir intégré les leçons tirées des projets pilotes, le Ministère a lancé le nouveau processus d'examen en août 2016. Au moment de notre suivi, le Ministère avait achevé un examen de bout en bout dans une société supplémentaire, et il procédait à un examen dans une quatrième société. En se fondant sur les ressources dont il dispose actuellement, le Ministère estimait qu'il faudrait de 13 à 17 ans pour achever des examens complets dans les 48 sociétés. De plus, le Ministère a mis en place des plans d'amélioration des normes de qualité à titre de mécanismes pour évaluer les résultats continus de conformité par rapport à un nombre de normes de protection de l'enfance et d'autres exigences ministérielles, et il s'attend à ce que les sociétés atteignent un taux de conformité de 100 %.

#### Recommandation 4

*Pour que l'examen des dossiers des pupilles de la Couronne effectué par le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse permette de garantir que les enfants reçoivent des services de protection en conformité avec la Loi et les politiques ministérielles, le Ministère doit instaurer des mécanismes servant à confirmer que les directives et les recommandations émises à l'intention d'une société d'aide à l'enfance pour des raisons de non-conformité aux exigences de la Loi et du programme sont prises en compte et que des mesures correctives sont apportées.*

**État : Peu ou pas de progrès**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, dans environ 40 % des dossiers de pupilles de la Couronne examinés dans les régions visitées, nous avons constaté que le Ministère avait relevé des problèmes de non-conformité d'une année à l'autre. Les problèmes relevés comprenaient notamment les suivants :

- des plans de soins, dans lesquels on consigne les progrès du développement de l'enfant, qui n'étaient pas établis dans les délais requis;

- des parents des familles d'accueil qui n'étaient pas au courant des exigences de signalement des incidents graves, comme une blessure grave, les mauvais traitements allégués ou un enfant manquant;
- des foyers pour enfants qui n'étaient pas en mesure de prouver que les examens médicaux annuels exigés avaient été effectués.

Dans deux des trois régions visitées, nous avons constaté que les fonctionnaires du Ministère n'avaient pas l'habitude de vérifier si des mesures correctives avaient été prises pour remédier aux cas de non-conformité qu'ils avaient repérés. Ils s'en remettaient plutôt aux renseignements fournis par les sociétés d'aide à l'enfance affirmant que les problèmes de non-conformité avaient été réglés, même si le Ministère avait repéré chez ces sociétés les mêmes problèmes d'une année à l'autre.

Depuis notre audit, le Ministère a fait peu de progrès, voire aucun, dans la mise en oeuvre de notre recommandation. En janvier 2017, le Ministère a demandé à la Division de la vérification interne de l'Ontario (Vérification interne Ontario) de se pencher sur le processus d'examen des pupilles de la Couronne. Dans le cadre de son travail, Vérification interne Ontario formulera à l'intention du Ministère des recommandations précises sur les moyens d'améliorer ce processus. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il s'attendait à ce que Vérification interne Ontario présente son rapport définitif à l'automne 2017. Le Ministère s'appuiera ensuite sur le rapport et les recommandations pour déterminer s'il doit actualiser ses mécanismes actuels visant à remédier aux cas de non-conformité aux exigences de la Loi et du programme.

## Les inspections ministérielles aux fins de l'agrément des foyers pour enfants révélaient des problèmes répétés et non réglés pouvant avoir des conséquences pour la sécurité des enfants

### Recommandation 5

*Pour que les enfants confiés aux sociétés d'aide à l'enfance soient placés auprès de fournisseurs de soins en établissement (foyers de groupe et organismes de garde nourricière) qui prodiguent des soins adéquats aux enfants, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit documenter tous les cas de non-conformité aux exigences, les porter à l'attention des fournisseurs de soins en établissement et s'assurer que ces derniers corrigent rapidement le problème.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de 2018**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons examiné un échantillon d'inspections ministérielles auprès des établissements détenteurs d'un permis, comme les exploitants de foyer de groupe et les organismes de garde nourricière. Les inspections ont pour but de déterminer si ces établissements offrent un niveau élémentaire de soins et de sécurité. Nous avons constaté que certains problèmes de non-conformité se répétaient d'une année à l'autre. Nous avons aussi observé que le personnel du Ministère repérait des problèmes dans le cadre de son examen, mais ne les signalait pas au titulaire de permis, qui, par conséquent, ne les réglait pas.

Depuis notre audit, le Comité consultatif pour les services en établissement a soumis au gouvernement, en mai 2016, un rapport produit à la suite d'un examen du système de services en établissement pour les enfants et les jeunes. L'examen englobait les familles d'accueil, les foyers de groupe, les centres de santé mentale pour enfants et jeunes et les établissements du système de justice pour la jeunesse. En septembre 2016, s'appuyant sur ce rapport, le gouvernement de l'Ontario a émis une lettre de mandat à l'intention du ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse. La lettre

mentionnait l'élaboration d'un plan directeur pour la réforme des services en établissement afin d'améliorer la qualité des soins et la surveillance des services agréés en milieu résidentiel et d'utiliser les données afin d'éclairer la prise de décisions à tous les niveaux.

Le plan directeur est également lié à la *Loi de 2017 sur les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille*, qui comporte de nouvelles dispositions sur l'agrément des établissements ayant pour objectifs :

- de renforcer et de moderniser le cadre de la délivrance de permis, de la conformité et de l'application des lois concernant les services en établissement pour les enfants et les jeunes, afin de soutenir plus efficacement la prestation de services de haute qualité aux enfants et aux jeunes;
- d'accorder des pouvoirs nouveaux et améliorés au ministre et au Ministère en vue d'accroître la responsabilisation et la transparence des services en établissement agréés, et de bonifier la qualité des soins prodigués dans les établissements agréés.

En juillet 2017, le Ministère a rendu public son plan directeur, un plan pluriannuel pour une réforme approfondie afin d'améliorer la qualité des soins et la surveillance des services et de faire en sorte que les enfants et les jeunes aient voix au chapitre dans la planification des soins qui leur sont prodigués. Les mesures immédiates exposées dans le plan directeur comprennent l'augmentation du nombre d'inspections non annoncées, les inspections plus rigoureuses des établissements agréés par les équipes d'examen intensif, les entrevues du personnel et des jeunes ainsi que les examens des dossiers et du programme. Le Ministère a mentionné que ces mesures seront mises en oeuvre en 2018 et devraient aider à faire en sorte que tous les cas de non-conformité aux exigences soient documentés, portés à l'attention des fournisseurs de soins en établissement et corrigés rapidement par ceux-ci.

Le Ministère a dit que, dans l'intervalle, il poursuivra ses efforts pour améliorer les processus

existants d'octroi de permis et ses pratiques pour documenter les problèmes de non-conformité aux exigences des permis. Il travaille également sur des procédures de suivi auprès des fournisseurs de services en établissement afin de s'assurer que ceux-ci se penchent sur tous les cas de non-conformité en temps opportun. Par exemple, en mai 2015, le Ministère a commencé à suivre et à surveiller les renouvellements de permis en fonction de normes de services.

Le Ministère a également offert une formation au personnel en juin 2017 qui a porté sur l'utilisation d'outils, de documents et de processus de suivi uniformes afin de corriger tous les problèmes de conformité relevés. En mars 2017, le Ministère a organisé une réunion des gestionnaires responsables de l'octroi des permis et de la conformité pour discuter de la détermination et de la communication des problèmes liés à la conformité des détenteurs de permis, de l'importance des suivis et de la documentation de ceux-ci, et des prochaines étapes de formation. Les documents de formation ont été publiés en juillet 2017 pour qu'ils soient accessibles en permanence au personnel à titre de ressource de formation.

## **Le Ministère ne vérifie pas si les sociétés d'aide à l'enfance mettent en oeuvre les recommandations issues des enquêtes sur les décès**

### **Recommandation 6**

*Pour réduire le risque que se reproduisent des situations pouvant avoir contribué au décès d'enfants ayant bénéficié de services de protection de l'enfance, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit veiller à ce que les sociétés d'aide à l'enfance mettent en oeuvre rapidement toutes les recommandations formulées à leur intention à la suite des examens des décès d'enfants, en plus d'obtenir et d'examiner les rapports d'étape pertinents sur leur mise en oeuvre.*

## État : En voie de mise en oeuvre d'ici le 1<sup>er</sup> septembre 2017

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune documentation indiquant que le personnel des bureaux régionaux du Ministère avait examiné le bien-fondé des mesures correctives prises par les sociétés pour donner suite aux recommandations formulées par le Comité d'examen des décès d'enfants (le Comité) et dans les examens internes des décès d'enfants.

Depuis notre audit, le Ministère a achevé, en octobre 2016, une analyse des outils de suivi de l'information régionale du Comité. En janvier 2017, le Ministère a aussi mené à terme une étude sur cinq ans des recommandations du Comité, des mesures prises par les sociétés à l'égard de celles-ci et des pratiques ministérielles de vérification. L'analyse comprenait un examen de tous les rapports d'étape semestriels de 2009 à 2014 et recensait les thèmes systémiques dans les recommandations formulées par le Comité. Le Ministère a utilisé l'information pour mettre au point un nouvel outil de suivi normalisé conçu pour suivre l'étape pertinente du rapport pour chaque décès d'enfant, et des séances et documents de formation efficaces ont été offerts au personnel régional en mai et juillet 2017. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit que les nouveaux outils seront utilisés à l'échelle de la province dès le 1<sup>er</sup> septembre 2017.

Une fois mis en oeuvre, l'outil de suivi servira à consigner des renseignements, notamment les suivants :

- si le Comité a demandé l'exécution d'un examen de décès;
- si un rapport du Comité est en train d'être produit;
- toutes les recommandations découlant de l'examen d'un décès et la réponse d'une société concernant les progrès réalisés dans la mise en oeuvre de ces recommandations;
- la date du prochain rapport d'étape d'une société.

Pour produire un rapport d'étape sur les mesures prises pour donner suite aux recommandations découlant de l'examen d'un décès, les sociétés devront saisir les renseignements suivants dans l'outil de réponse :

- un survol des mesures prises;
- un échéancier pour la mise en oeuvre des mesures;
- une explication pour toutes les recommandations qui ne sont pas mises en oeuvre.

Les analyses réalisées au moyen des outils permettront au Ministère de déterminer les réponses en suspens ou les champs de données incomplets. Le Ministère pourra ainsi repérer rapidement les sociétés qui n'ont pas documenté comme il se doit leur réponse aux recommandations découlant d'un rapport sur un décès et procéder à un suivi auprès de ces sociétés.

## Le nouveau modèle de financement adopté par le Ministère ne permet toujours pas d'allouer aux sociétés du financement en fonction de leurs besoins en services

### Recommandation 7

*Pour que le financement soit fonction des besoins individuels de chaque société d'aide à l'enfance, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit évaluer les répercussions de son modèle de financement actuel sur la prestation des services de protection et apporter les changements qui s'imposent si les services s'en ressentent.*

État : En voie de mise en oeuvre à l'été 2017

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le nouveau modèle de financement instauré par le Ministère en 2013-2014 ne permettait toujours pas d'allouer aux sociétés le financement approprié. Cela pouvait soumettre les sociétés à des pressions opérationnelles et compromettre leur capacité de fournir les services de protection



nécessaires et appropriés comme l'exige la Loi. Dans leurs réponses au sondage que nous avons mené, les sociétés avaient reconnu que le nouveau modèle constituait une amélioration par rapport aux modèles précédents; elles avaient toutefois exprimé des inquiétudes liées au fait que les facteurs, les pondérations et les sources de données utilisés pour leur allouer des fonds ne tenaient pas compte de leurs besoins ni de ceux des collectivités qu'elles servent. Nous avons relevé des cas où les affectations de fonds calculées individuellement pour les sociétés selon le nouveau modèle de financement étaient très différentes du financement qui leur avait été alloué l'année précédente. Ces écarts importants indiquaient l'existence possible de lacunes dans le nouveau modèle de financement, sauf si le financement historique des sociétés était largement inférieur ou supérieur à leurs besoins. Nous avons également remarqué que plusieurs sociétés, même si elles avaient été en mesure jusque-là de fournir des services de protection, craignaient que leur capacité d'assurer une prestation des services obligatoires tout en respectant le montant de leur affectation soit incertaine à l'avenir.

À l'automne 2016, le Ministère a chargé un cabinet externe d'experts-conseils de procéder à un examen de l'efficacité du nouveau modèle de financement. Le cabinet s'emploie à déterminer la mesure dans laquelle le modèle permet aux sociétés de remplir leur mandat de protection des enfants, tout en affectant aux sociétés individuelles un montant de financement fixe. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il s'attendait à recevoir un rapport définitif découlant de cet examen à l'été 2017. Il s'appuiera ensuite sur ce rapport pour déterminer s'il est nécessaire de modifier le nouveau modèle de financement. Le Ministère nous a dit que si des modifications étaient requises, elles seraient mises en oeuvre d'ici avril 2018.

## Possibilités de regroupement de sociétés et de services communs

### Recommandation 8

*Pour que les sociétés d'aide à l'enfance fournissent de manière économique des services de protection de l'enfance de qualité, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse doit collaborer avec les sociétés pour repérer et mettre en oeuvre d'autres améliorations possibles de l'efficacité de la prestation de leurs services (notamment au moyen d'autres fusions et de services communs) tout en maintenant les besoins des enfants à l'avant-plan.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'été 2019**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté qu'en 2010, l'ancienne Commission de promotion de la viabilité des services de bien-être de l'enfance (2010) avait déterminé que certaines petites sociétés devraient se regrouper avec les sociétés voisines pour accroître la rentabilité et améliorer la qualité, l'expertise et la capacité de gestion. En 2011, le ministre a encouragé les sociétés à envisager une fusion volontaire. Depuis, 16 sociétés se sont regroupées en 7 sociétés, et 2 ont procédé à un regroupement durant notre audit. La Commission avait aussi recommandé qu'un ensemble de fonctions opérationnelles exécutées séparément par les sociétés deviennent des services partagés par toutes les sociétés.

En août 2016, le Ministère, de concert avec le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, a élaboré un programme de services partagés pour le secteur du bien-être de l'enfance. Le programme permettra aux sociétés d'acquérir de façon centralisée des biens et des services, comme des services de formation, de recrutement et de TI. Au moment de notre suivi, 32 sociétés avaient déjà joint le programme et 5 autres avaient indiqué leur intention de le faire. Le programme devrait être entièrement fonctionnel et financièrement autonome d'ici août 2019.

Il n'y a pas eu d'autres fusions de sociétés depuis notre audit. Cependant, la *Loi de 2017 sur*

les services à l'enfance, à la jeunesse et à la famille accorde au ministre le pouvoir d'ordonner la fusion d'au moins deux sociétés lorsqu'il est dans l'intérêt public de le faire. La Loi établira un processus officiel pour l'approbation de fusions volontaires proposées par des sociétés. Le Ministère s'attend à ce que les dispositions en ce sens de la Loi soient promulguées au printemps 2018.

## Le Réseau d'information pour la protection de l'enfance du Ministère ne procure pas actuellement les avantages promis malgré les investissements considérables de temps et d'argent

### Recommandation 9

*Pour que le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse et les sociétés d'aide à l'enfance obtiennent les avantages prévus du Réseau d'information pour la protection de l'enfance (le Réseau), il doit travailler en étroite collaboration avec tous les intervenants principaux pour :*

- *examiner et mettre à jour la stratégie qu'il a élaborée récemment pour le Réseau afin de repérer et de régler toutes les lacunes des fonctions essentielles avant la mise en oeuvre du Réseau dans le reste des sociétés et s'assurer que la stratégie permette au système de fonctionner comme prévu d'ici 2020;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le plan ministériel de mise en oeuvre initial approuvé par le Conseil des ministres en 2010 prévoyait que toutes les sociétés utiliseraient le Réseau d'information pour la protection de l'enfance (le Réseau) à la fin de 2014-2015. Cependant, au 31 mars 2015, le Réseau n'avait été déployé que dans 5 des 47 sociétés. Nous avons sondé les cinq sociétés qui utilisaient le Réseau et constaté

que plusieurs composantes importantes ne donnaient pas le rendement escompté. Par exemple, la fonction de production de rapports, qui devait permettre aux sociétés et au Ministère de surveiller plus facilement la prestation des services, fonctionnait mal. Les sociétés avaient aussi indiqué que certaines composantes du Réseau qui fonctionnaient mal avaient des conséquences importantes pour la sécurité des enfants et leur capacité à répondre aux exigences législatives. Plus particulièrement, les sociétés avaient dit qu'il leur était impossible de consigner des jalons législatifs importants pour leurs cas dans le Réseau, tels que les dates auxquelles les visites doivent être effectuées auprès de l'enfant et de sa famille et les examens prévus des plans d'intervention pour faire en sorte que les chargés de cas les effectuent en temps voulu.

Depuis notre audit, le Ministère, en avril 2016, a mis à jour et approuvé un plan de déploiement du Réseau échelonné sur 52 mois. Ce plan à long terme permet aux sociétés d'inclure les coûts associés à la mise en oeuvre du réseau à leurs plans de fonctionnement annuels. Au moment de notre suivi, le Réseau avait été mis en oeuvre dans 19 sociétés. En août 2016, le Ministère a aussi achevé un examen postérieur à la mise en oeuvre du Réseau dans les cinq sociétés initiales. Cet examen a permis au Ministère de tirer 50 leçons sur lesquelles il s'est fondé pour actualiser et améliorer la stratégie de déploiement du Réseau. Le Ministère nous a également dit qu'il travaille en collaboration avec tous les intervenants pour repérer et régler toutes les lacunes importantes des composantes du Réseau. Par exemple, un groupe de travail a été mis sur pied pour chaque domaine d'information au sein du Réseau. Ces groupes de travail examinent les lacunes du Réseau relevées par les sociétés dans des domaines particuliers et déterminent les changements qui doivent être apportés ainsi que l'ordre de priorité de ceux-ci. Depuis notre audit de 2015, le Ministère a effectué plus de 10 mises à jour des systèmes qui ont corrigé la plupart des défauts du Réseau ayant des répercussions sur la production de rapports ainsi que sur la gestion



des cas et la gestion financière. Le Ministère nous a dit que, selon les progrès actuels, il prévoit que le Réseau sera entièrement fonctionnel et qu'il aura été mis en oeuvre dans les 37 sociétés restantes d'ici 2020.

- *déterminer le coût de la mise en oeuvre du Réseau dans le reste des sociétés et l'incidence de ces coûts sur leur capacité de fournir les services de protection de l'enfance obligatoires en respectant leur affectation budgétaire, et définir le mode de financement de ces coûts.*

**État : La première partie de la recommandation (déterminer les coûts et leur incidence) est en voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017; il y a eu peu de progrès, sinon aucun, pour la deuxième partie (définir le mode de financement).**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas estimé les coûts supplémentaires que les sociétés auraient à assumer pour mettre en oeuvre et utiliser le Réseau. Notre sondage auprès des 14 sociétés qui devaient mettre en oeuvre le Réseau avant la fin de 2012-2013 avait révélé que celles-ci avaient fait des investissements importants dans les ressources humaines et financières au cours des trois années précédentes pour se préparer à utiliser le Réseau. Ces investissements comprenaient l'embauche de personnel supplémentaire, la tenue d'activités de formation et l'exécution d'activités d'épuration des données. Le Ministère avait fourni un financement maximal de 220 000 \$ à chacune de ces sociétés, soit en tout 2,8 millions de dollars environ, pour faciliter la mise en oeuvre

du Réseau. Nous avons toutefois constaté que les sociétés qui avaient été les premières à adopter le Réseau avaient engagé en réalité des frais supplémentaires totalisant près de 18,7 millions entre 2011-2012 et 2014-2015, lorsque le Réseau est entré en service, soit plus de 6,5 fois le financement qu'elles avaient reçu du Ministère. En outre, il était ressorti de notre sondage auprès des cinq sociétés qui avaient mis en oeuvre le Réseau que, depuis son entrée en service (soit depuis juin 2014), elles avaient dépensé un montant supplémentaire de 5,4 millions de dollars pour gérer la charge de travail accrue découlant des lacunes du Réseau. Ces coûts additionnels avaient été financés à même les fonds de fonctionnement des sociétés, ce qui pouvait avoir eu des répercussions supplémentaires sur les services de protection.

En février 2017, le Ministère a envoyé un questionnaire à trois sociétés pour obtenir des renseignements sur les coûts supplémentaires qu'elles avaient engagés relativement à la mise en oeuvre du Réseau. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il élargissait le questionnaire pour recueillir de l'information additionnelle. En juillet 2017, il a rencontré les trois sociétés et l'AOSAE pour discuter de ces changements et les confirmer. Le Ministère s'attend à recevoir les réponses des trois sociétés au questionnaire élargi en août 2017. Il se servira ensuite de l'information recueillie pour évaluer l'incidence qu'ont les coûts sur la capacité des sociétés à fournir les services de protection de l'enfance obligatoires, et pour planifier la mise en oeuvre future du Réseau dans d'autres sociétés.

## Chapitre 1

### Section 1.04

Ministère du Développement économique et de la Croissance

# Programmes de développement économique et d'emploi

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.04 du *Rapport annuel 2015*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	4	2,5	1		0,5
Recommandation 2	1			0,5	0,5
Recommandation 3	1		1		
Recommandation 4	1		0,5	0,5	
Recommandation 5	2	1			1
Recommandation 6	1	1			
Recommandation 7	1		1		
Recommandation 8	2	1	1		
Recommandation 9	2		2		
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>5,5</b>	<b>6,5</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>7</b>	<b>13</b>

## Conclusion globale

Le ministère du Développement économique et de la Croissance (le Ministère) nous a fourni des renseignements au printemps et à l'été de 2017 sur l'état actuel des recommandations formulées dans notre *Rapport annuel 2015*.

Le Ministère a pleinement mis en oeuvre 37 % des recommandations de notre bureau, y compris la recommandation de surveiller les mesures du rendement au-delà de la durée des contrats de financement. Le Ministère a révisé ses contrats pour tous les fonds pour exiger la production de rapports annuels sur les résultats pendant trois ans après la fin d'un projet.

De plus, 43 % de nos recommandations sont en voie de mise en oeuvre. Le Ministère élabore à l'heure actuelle des mesures de rendement pour évaluer les résultats des projets dans le cadre du Fonds pour l'emploi et la prospérité, y compris les ventes à l'exportation dans de nouveaux marchés et les dépenses annuelles en recherche et développement.

En outre, le Ministère prévoit avoir accès au nouveau système interministériel central d'enregistrement pour les paiements de transfert d'ici le 31 mars 2019. Cela lui permettra d'accéder à l'information sur le profil de l'organisation des demandeurs et de les identifier au moyen de numéros d'identification uniques. Grâce à cet accès au système, le Ministère pourra voir tous les fonds qu'un demandeur a reçus d'autres programmes provinciaux, ce qui aidera à guider les décisions sur la question de savoir si le demandeur a besoin de financement.

Le Ministère a réalisé peu de progrès ou encore il n'a fait aucun progrès à l'égard de 7 % de nos recommandations, et il ne mettra pas en oeuvre 13 % de nos recommandations. Depuis notre audit de 2015, le Ministère n'a pas cherché à devenir le responsable de la supervision de toutes les mesures de soutien directes aux entreprises, car il n'a pas accès à l'heure actuelle à des renseignements sur les fonds d'autres ministères. Une fois que le Ministère aura accès à ces renseignements – ce qui devrait se produire d'ici le 31 mars 2019, lorsque tous les ministères auront été inclus dans le Système central d'enregistrement pour les paiements de transfert –, il déterminera s'il doit chercher à devenir le responsable des programmes de développement économique. Le Ministère ne mettra pas en oeuvre notre recommandation d'intégrer les activités d'autres ministères clés chargés de secteurs ayant une incidence sur l'économie de l'Ontario, comme l'impôt sur le revenu des sociétés, l'immigration et les tarifs d'électricité, car il ne dispose pas des pouvoirs requis pour le faire. En outre, le Ministère continuera de maintenir le Fonds pour l'emploi et la prospérité en tant que fonds sur invitation et ne

rendra pas le dossier de demande accessible au public.

## Contexte

Pour appuyer le développement économique et l'emploi, le gouvernement provincial octroie des subventions pluriannuelles et des prêts sans intérêt aux entreprises pour des projets allant de l'expansion de leurs activités à la croissance de leurs exportations en passant par la recherche et le développement.

Plusieurs ministères fournissent de tels soutiens, mais les fonds qui ciblent exclusivement des entreprises existantes passent par le ministère du Développement économique et de la Croissance (le Ministère), auparavant appelé le ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure.

Les fonds du Ministère servent à financer des projets faisant intervenir des technologies de l'information et des communications, des technologies propres/vertes, des services financiers, des sciences de la vie et des projets dans les secteurs de l'automobile, de la fabrication et de la recherche et du développement.

En janvier 2015, le gouvernement a annoncé qu'il regrouperait de nombreux programmes existants dans un nouveau Fonds pour l'emploi et la prospérité de 2,7 milliards de dollars, dont 2 milliards sont administrés par le Ministère et 700 millions, par d'autres ministères. Un nouveau volet de financement a été ajouté au fonds en septembre 2015, ce qui a donné lieu à quatre volets : la nouvelle économie; la croissance des aliments et des boissons; les partenariats stratégiques; et la croissance de la foresterie.

Durant la période allant de notre dernier audit de 2015 au 31 mars 2017, le Ministère a engagé 398,3 millions de dollars aux fins de 25 projets dans ce fonds : 396,3 millions de dollars en subventions et 2 millions de dollars en prêts. Au cours de cette

période, le Ministère a déboursé 282,1 millions de dollars, les 116,2 millions restants devant être versés au cours des cinq prochaines années.

Durant cette même période, le Ministère a engagé 71,6 millions de dollars – 68,8 millions de dollars en subventions et 2,8 millions de dollars en prêts – aux fins de 98 projets dans les deux fonds régionaux que le Ministère supervise : le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario et le Fonds de développement du Sud-Ouest. De ce montant, le Ministère a déboursé 34,9 millions de dollars, les 36,7 millions de dollars restants devant être versés au cours des sept prochaines années.

À la date de notre audit de 2015, le Ministère a généralement obtenu de bons résultats en ce qui concerne le processus d'approbation dans l'administration et la supervision de ses propres programmes de développement économique et de soutien à l'emploi. De plus, les projets ont encouragé des entreprises à investir en Ontario et à créer ou à préserver des emplois.

Voici certains des problèmes importants que nous avons relevés dans notre *Rapport annuel 2015* :

- Le Ministère n'avait pas tenté de déterminer si les 1,5 milliard de dollars ou presque qu'il avait versés aux entreprises ontariennes depuis 2004 avaient effectivement renforcé l'économie ou rendu les bénéficiaires plus concurrentiels. En outre, le nouveau Cadre stratégique pour l'investissement du Ministère ne proposait aucun moyen de mesurer les résultats des futurs soutiens au développement économique et à l'emploi, y compris son nouveau Fonds pour l'emploi et la prospérité. Bien que le Ministère ait surveillé les sommes réellement investies, les emplois réellement créés et préservés, le total des investissements mobilisés et le coût total par emploi par année, il n'a pas établi d'objectifs de croissance minimale du produit intérieur brut (PIB) ou de réduction du taux de chômage, que ce soit au niveau local ou pour l'économie dans son ensemble. D'autres provinces se
- sont donné de tels objectifs afin de guider leurs efforts en matière de développement économique.
- Bien que, comme la plupart des autres provinces, l'Ontario ait amélioré sa performance économique au cours des quatre dernières années, le Ministère doit quand même s'assurer que ses programmes stimulent l'économie. De nombreux experts se demandent si ces programmes et ce financement procurent effectivement des avantages économiques.
- Le Ministère a reconnu les avantages économiques de promouvoir des régions clés et d'établir des « grappes » industrielles — des concentrations géographiques d'entreprises interreliées, de fournisseurs et d'institutions connexes dans un domaine particulier —, mais il commençait à peine à élaborer une stratégie d'intervention pour chaque région et chaque grappe industrielle qui cerne les principaux points forts et les principaux points faibles ou obstacles qu'il pourrait aider à surmonter.
- Des rapports d'experts publiés au cours des dernières années ont également souligné l'importance des petites et moyennes entreprises (celles qui comptent moins de 500 employés), qui représentent environ le tiers du PIB de l'Ontario. Si 40 % des projets financés par le Ministère avaient été proposés par de petites et moyennes entreprises existantes, la valeur en dollars de ce soutien correspondait à moins de 4 % du financement total. Le Ministère n'a ni cherché à déterminer le nombre de petites et moyennes entreprises sans accès aux soutiens, ni expliqué pourquoi la plus grande partie du financement était versé à de grandes entreprises.
- Le Ministère a pour mandat de soutenir une économie solide, novatrice et compétitive qui offre emplois et prospérité à toute la population ontarienne, mais neuf autres ministères fournissent eux aussi des fonds de soutien aux entreprises. Le Ministère n'est pas autorisé

- à coordonner le financement avec d'autres ministères, qui fournissent un financement supplémentaire de soutien au développement économique et à l'emploi de 1,8 milliard de dollars. Malgré l'approche « pangouvernementale » préconisée par le nouveau Cadre stratégique pour l'investissement, chacun des neuf autres ministères a continué de verser ses propres fonds de soutien sans aucune coordination globale permettant de faire la meilleure utilisation possible des fonds. Dans leurs rapports, les experts avaient recommandé de regrouper les fonds de ce genre entre les ministères afin de réaliser des gains d'efficacité administrative et d'aider le gouvernement à axer le financement sur certains secteurs ou certaines régions de la province.
- Il fallait que le processus de financement sur invitation soit plus transparent. Depuis 2010, environ 80 % du total des fonds approuvés a été attribué dans le cadre de processus non publics où seules des entreprises choisies étaient invitées à présenter des demandes. Le Ministère déterminait à l'interne quelles entreprises seraient invitées à présenter des demandes, mais il n'a pas été en mesure de nous fournir les critères de sélection employés, ni la liste des entreprises dont les demandes ont été rejetées.
  - Par le passé, les fonds étaient souvent attribués sans que les besoins soient évalués de façon appropriée. Le Ministère ne vérifiait presque jamais si les entreprises avaient besoin de fonds publics pour mener à bien le projet proposé. Par ailleurs, le financement de certains projets a été approuvé malgré des preuves indiquant qu'ils auraient été mis en oeuvre même sans l'aide du gouvernement.
  - Le Ministère n'a pas surveillé les bénéficiaires pour vérifier si les emplois créés ou préservés pendant la durée du contrat de financement étaient maintenus après l'expiration du contrat. Les contrats s'étendaient normalement sur cinq ans, mais le Ministère ne savait

pas si les emplois que le bénéficiaire avait offert de créer ou de préserver pendant ces cinq années étaient maintenus par la suite.

- Jusqu'au mois de janvier 2015, le gouvernement a publiquement annoncé pour près d'un milliard de dollars supplémentaires en projets de soutien financier au développement économique et à l'emploi en annonçant de nouveaux fonds disponibles dans le cadre d'autres programmes de financement.

Nous avons recommandé au Ministère notamment :

- d'élaborer une stratégie globale pour le développement économique et l'emploi qui établit des objectifs par secteur d'activité et par région géographique;
- de chercher à devenir le principal ministère responsable de la mise en oeuvre et de la surveillance d'une stratégie provinciale globale pour les programmes de développement économique et de soutien à l'emploi;
- de faire preuve d'une plus grande transparence dans l'acceptation des demandes et la sélection des entreprises à financer;
- d'étendre les mesures du rendement au-delà des résultats en matière d'investissement et d'emploi afin de déterminer si les avantages pour l'économie continuent après l'achèvement du projet.

Nous avons formulé 9 recommandations, consistant en 15 mesures, pour donner suite aux constatations issues de notre audit.

Le Ministère s'est engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 17 juillet 2017 et, le

1<sup>er</sup> septembre 2017, nous avons obtenu du ministère du Développement économique et de la Croissance (Ministère) une déclaration écrite selon laquelle il nous a fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons faites lors de l'audit initial il y a deux ans.

## La planification et la coordination des fonds de soutien au développement économique

### Recommandation 1

*Pour faire la meilleure utilisation possible des fonds publics et aider les entreprises à réussir dans une économie ontarienne prospère, le ministère du Développement économique et de la Croissance devrait élaborer une stratégie complète pour les programmes de développement économique et de soutien à l'emploi qui :*

- *établit et publie les objectifs par secteur et par région géographique pour permettre d'évaluer l'efficacité du financement octroyé;*

**État : En voie de mise en oeuvre au plus tard le 31 mars 2018.**

### Détails

Comme c'était le cas du moment de notre audit de 2015, le Fonds pour l'emploi et la prospérité cible des secteurs particuliers, tandis que le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario et le Fonds de développement du Sud-Ouest ciblent des lieux géographiques. Plus récemment, le gouvernement a fixé dans le budget de 2016 de l'Ontario un objectif de création de 300 000 emplois d'ici 2019. Dans le même budget, il a annoncé la nouvelle stratégie du ministère du Développement économique et de la Croissance (le Ministère), appelée Initiative de croissance des entreprises (l'Initiative), pour aider à atteindre cet objectif. Toutefois, le Ministère n'a pas établi d'objectifs précis dans le cadre de l'Initiative, notamment au niveau des investissements, de la création ou de la préservation d'emplois. Il s'est engagé à créer et à préserver environ

85 000 emplois sous les trois fonds actifs qu'il administre : le Fonds pour l'emploi et la prospérité, le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario et le Fonds de développement du Sud-Ouest de l'Ontario. En revanche, il n'a pas indiqué combien d'emplois ont été promis pour chaque secteur ou région géographique de l'Ontario..

Le Ministère est en train de mettre au point des indicateurs de rendement clés pour les trois fonds actifs afin de mesurer l'incidence des projets financés sur l'économie globale de la province. Le Ministère prévoit publier les indicateurs d'ici le 31 mars 2018. Ces indicateurs incluront ce qui suit :

- Les dépenses des entreprises en recherche et développement en Ontario.
- L'investissement direct étranger en Ontario.
- Le nombre de brevets déposés par million de personnes en Ontario.
- Le nombre d'entreprises à forte croissance (des entreprises dont le revenu annuel minimal est de 10 000 \$ et qui ont affiché une croissance annualisée de leur revenu d'au moins 20 % en moyenne au cours de la plus récente période de trois ans) en proportion de toutes les entreprises en Ontario.

- *tient compte des avantages qu'il y a à offrir des soutiens financiers à des petites et moyennes entreprises;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Un certain soutien financier est offert aux petites et moyennes entreprises par l'entremise des deux fonds régionaux, le Fonds de développement de l'Est de l'Ontario et le Fonds de développement du Sud-Ouest de l'Ontario. Toutefois, comme nous l'avons mentionné dans notre *Rapport annuel 2015*, le Ministère n'assure pas le suivi du nombre de bénéficiaires des fonds régionaux qui sont des petites et moyennes entreprises. Le Fonds pour l'emploi et la prospérité octroie des fonds uniquement aux grandes entreprises.



Deux programmes ciblant les petites et moyennes entreprises ont été lancés dans le cadre de l'Initiative de croissance des entreprises : le Défi pour des petites entreprises innovatrices et le Programme ontarien de bons pour l'expansion.

Le Ministère a créé un partenariat avec les Centres d'excellence de l'Ontario pour lancer le Défi pour des petites entreprises innovatrices au mois de mars 2017. Ce fonds de 28,8 millions de dollars s'adresse aux petites et moyennes entreprises et aux entreprises de démarrage innovatrices et a été créé pour favoriser l'élaboration de solutions opérationnelles pour relever les défis actuels en Ontario. Ainsi, le Ministère accordera un financement à des petites et moyennes entreprises – et a reçu des demandes provenant de petites et moyennes entreprises – pour trouver des solutions novatrices aux défis suivants :

- vérifier l'identité en ligne et servir à appuyer les activités en ligne de ServiceOntario, y compris les renouvellements de permis de conduire et de vignettes d'immatriculation;
- veiller à ce que les voies réservées aux véhicules multioccupants et les voies réservées aux véhicules multioccupants à accès spécial tarifé soient utilisées de façon appropriée.

Les demandes de financement faites dans le cadre de ces deux programmes en sont à l'heure actuelle à l'étape de l'examen. Le Ministère prévoit verser environ 7,5 millions de dollars à 12 petites et moyennes entreprises pour relever ces défis. Aucun autre problème n'a été relevé pour le financement.

Le Programme de bons pour l'expansion a été lancé en juin 2017. Il s'agit d'un programme de 32,4 millions de dollars sur quatre ans qui offrira des subventions aux entreprises à forte croissance dans des secteurs comme les technologies de l'information et des communications, les matériaux de pointe et de fabrication, les technologies propres et les sciences de la vie. Pour administrer le programme, le Ministère a conclu un accord avec MaRS, une société sans but lucratif qui a mis sur pied un centre de recherche et d'innovation à Toronto. Bien que le programme soit destiné aux

entreprises à forte croissance plutôt qu'aux petites et moyennes entreprises, le Ministère s'attendait à ce que la majorité des demandeurs soient de petites et moyennes entreprises. À la date de notre suivi, compte tenu du nombre d'employés, 5 demandeurs étaient des entreprises moyennes et 28 étaient des petites entreprises.

En janvier 2017, le gouvernement de l'Ontario a créé un nouveau rôle ministériel, le ministre responsable des petites entreprises, pour « accélérer les travaux du gouvernement visant à aider les petites entreprises à concurrencer, à croître et à créer des emplois dans la province ». Cela signifie notamment aider les petites entreprises à cerner les marchés d'exportation.

- *cerne et crée des partenariats stratégiques entre les intervenants, comme les universités, les fabricants et les fournisseurs, et les centres d'excellence pour tirer parti de leur expertise et ainsi promouvoir et développer davantage des grappes industrielles efficaces;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En décembre 2015, le Ministère a publié des lignes directrices pour les grappes industrielles qui expliquent aux entreprises comment collaborer avec le gouvernement aux fins de l'élaboration d'un plan de regroupement en vertu de la *Loi sur les partenariats pour la création d'emplois et la croissance*. Les lignes directrices s'appliquent à divers secteurs de l'économie de l'Ontario.

Le Ministère n'avait encore approuvé aucun projet du Fonds pour l'emploi et la prospérité lorsque nous avons terminé le travail sur le terrain pour notre audit de 2015. Le volet des partenariats stratégiques du Fonds pour l'emploi et la prospérité verse des fonds aux partenaires de l'industrie (entreprises, établissements de recherche, fournisseurs, investisseurs et clients) pour travailler ensemble et développer des grappes industrielles.

Le Ministère continue d'examiner et d'approuver les demandes pour ce volet de financement dans

l'exercice financier 2017-2018 et jusqu'en 2024. À la date de notre suivi, deux projets relevant de ce volet avaient été approuvés :

- En février 2016, 22,8 millions de dollars ont été versés aux fins d'un partenariat entre les Centres d'excellence de l'Ontario et IBM dans le secteur des technologies de l'information et des communications. Le projet vise à aider 500 petites et moyennes entreprises à créer des emplois en leur donnant accès à l'expertise et aux outils d'IBM.
- En septembre 2015, 19,4 millions de dollars ont été versés aux fins d'un partenariat établi entre l'Université de Toronto, MaRS et Johnson & Johnson dans le secteur des sciences de la vie. Le projet permettra à 50 nouvelles entreprises des sciences de la vie et du secteur de la santé d'avoir accès aux laboratoires et à l'équipement sur place chez Johnson & Johnson.

Le Ministère a également créé en janvier 2016 le Fonds de lancement du développement des pôles de compétitivité, qui est offert par la Chambre de commerce de l'Ontario. Environ 160 000 \$, sur un total de 198 000 \$, ont été engagés aux fins de cinq projets qui sont presque terminés. À ce jour, aucuns fonds n'ont été versés parce que le financement est fourni à la fin du projet. Parmi les projets, mentionnons le regroupement des technologies d'exploitation minière de Sudbury et le regroupement aérospatial de l'Ontario. Le fonds fermera à l'achèvement des projets.

- *intègre les activités d'autres ministères clés responsables de secteurs qui ont une incidence sur l'économie, comme la formation, la recherche, l'agriculture, le développement du Nord de l'Ontario, l'impôt sur le revenu des sociétés, l'immigration et les tarifs d'électricité.*

État : Pleinement mise en oeuvre (0,5); ne sera pas mise en oeuvre (0,5).

### Détails

Comme c'était le cas à la date de notre audit, le Ministère travaille avec d'autres ministères durant le processus d'évaluation des projets relevant du Fonds pour l'emploi et la prospérité, du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario et du Fonds de développement du Sud-Ouest de l'Ontario. Les recommandations de financement sont approuvées par deux comités multiministériels composés respectivement de sous-ministres adjoints et de sous-ministres.

Le Ministère a aidé le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle en lui fournissant des renseignements sur l'industrie pour créer la Table de planification et de concertation (la Table). La Table est un comité dont le mandat consiste à formuler des recommandations sur le perfectionnement des compétences et des talents pour le gouvernement de l'Ontario au sujet de l'élaboration des programmes. La Table est formée de représentants des employeurs, du secteur de l'éducation et du gouvernement.

En ce qui concerne le développement du Nord de l'Ontario, le Ministère appuie cette région en collaborant avec le ministère du Développement du Nord et des Mines pour créer des plans de développement économique régional.

Le Ministère nous a informés qu'il ne disposait pas du pouvoir d'intégrer l'impôt sur le revenu des sociétés, l'immigration et les tarifs d'électricité parce que ces activités relèvent du mandat d'autres ministères. Il nous a dit qu'il collaborait avec ces autres ministères dans le cadre de groupes de travail et de comités.

## Aucun responsable des programmes de développement économique et de soutien à l'emploi en Ontario n'a été nommé

### Recommandation 2

*Pour assurer une surveillance et une coordination appropriées des fonds de soutien au développement*

*économique et à l'emploi, le ministère du Développement économique et de la Croissance doit demander à devenir le principal ministère chargé d'élaborer et de surveiller la stratégie provinciale globale de gestion des programmes de développement économique et d'emploi et des incitatifs fiscaux pour les entreprises.*  
**État : Peu ou pas de progrès (0,5); ne sera pas mise en oeuvre (0,5).**

#### Détails

Le Ministère n'a pas cherché à devenir le responsable de la supervision de toutes les mesures de soutien directes aux entreprises, car il n'a pas accès à l'heure actuelle à des renseignements sur les fonds d'autres ministères. Par exemple, le Ministère ne surveille pas le Fonds de développement économique pour les Autochtones – Subvention pour les partenariats régionaux ou le Fonds de développement du tourisme – volet de la promotion de l'investissement dans l'industrie touristique. En revanche, il intervient davantage aujourd'hui au niveau des mesures de soutien directes aux entreprises des autres ministères.

Les Services partagés de l'Ontario aident le Ministère à accéder au nouveau Système central d'enregistrement pour les paiements de transfert d'ici le mois de mars 2019. Ce nouveau système, lancé en novembre 2016, renferme des profils d'organisation pour tous les bénéficiaires de fonds gouvernementaux et contribuera à guider le processus de financement du Ministère. Le Ministère s'attend à pouvoir utiliser ce système pour déterminer si un demandeur a demandé ou reçu d'autres fonds provinciaux, à l'exclusion des crédits d'impôt des sociétés. Lorsqu'il aura accès à cette information, le Ministère déterminera s'il devrait chercher à être le responsable des programmes de développement économique.

Le Ministère consulte également le ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts et le ministre responsable des petites entreprises pour déterminer s'il y a

lieu de transférer la responsabilité de leurs fonds au Fonds pour l'emploi et la prospérité. Ainsi, le Fonds de développement du secteur forestier est passé du ministère des Richesses naturelles et des Forêts au Fonds pour l'emploi et la prospérité en septembre 2015. Le Ministère intègre à l'heure actuelle le Programme de développement économique des collectivités rurales – administré précédemment par le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales – au Fonds pour l'emploi et la prospérité. Ce financement passera à un autre volet du Fonds pour l'emploi et la prospérité d'ici l'automne de 2017.

Ainsi qu'il est indiqué au quatrième point de la **recommandation 1**, le Ministère a précisé qu'il n'a pas le pouvoir d'intégrer l'impôt sur le revenu des sociétés à sa surveillance des programmes de développement économique et de soutien à l'emploi de la province.

## L'absence d'administration centralisée entraîne des inefficacités

### Recommandation 3

*Pour s'assurer que les fonds de soutien aux entreprises sont administrés de façon efficace et rentable, le ministère du Développement économique et de la Croissance doit demander au gouvernement de lui confier la responsabilité de centraliser les fonctions administratives de tous les autres ministères qui offrent un soutien direct aux entreprises. Il doit aussi s'employer à faire en sorte que toutes les entreprises aient un numéro d'identification unique commun utilisable à l'échelle du gouvernement afin de permettre le suivi du soutien fourni par différents ministères.*

**État : En voie de mise en oeuvre au plus tard le 31 mars 2020.**

#### Détails

Comme c'était le cas à la date de notre audit, le Ministère offre des programmes de soutien aux entreprises en vertu des divers volets du Fonds pour l'emploi et la prospérité pour le compte

d'autres ministères. D'autres ministères continuent d'administrer leurs propres fonds. Par exemple, le ministère des Relations avec les Autochtones et de la Réconciliation fournit un soutien administratif au titre du programme de financement direct aux entreprises dans le cadre du Fonds de développement économique pour les Autochtones – Subvention pour les partenariats régionaux, et le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport fournit un soutien semblable dans le cadre du Fonds de développement du tourisme – volet de la promotion de l'investissement dans l'industrie touristique. Ce soutien administratif peut comprendre l'examen des demandes de financement, la surveillance des résultats du contrat ainsi que le traitement et le suivi des paiements et des coûts budgétés.

À l'instar de la recommandation précédente, le Ministère a indiqué que, lorsqu'il aura accès au Système central d'enregistrement pour les paiements de transfert d'ici le 31 mars 2019, il examinera la question de savoir s'il exécutera des fonctions administratives pour les programmes de soutien direct aux entreprises administrés par d'autres ministères, et il prendra une décision au plus tard le 31 mars 2020.

En ce qui a trait à l'utilisation d'un numéro d'identification unique, depuis le mois de novembre 2016, les entreprises qui reçoivent des fonds du gouvernement sont tenues de s'inscrire au Système central d'enregistrement pour les paiements de transfert en utilisant leur numéro d'entreprise de l'Agence du revenu du Canada. Ce numéro servira de numéro d'identification unique commun dans l'ensemble du gouvernement provincial. Le Ministère prévoit avoir accès au nouveau Système central d'enregistrement pour les paiements de transfert au plus tard au mois de mars 2019. Le Ministère pourra alors utiliser ce système pour déterminer si un demandeur a demandé ou reçu d'autres fonds provinciaux, à l'exclusion des crédits d'impôt des sociétés.

#### Recommandation 4

*Pour que le montant de la subvention ou du prêt soit calculé de façon appropriée pour chaque projet, le ministère du Développement économique et de la Croissance doit prendre des mesures pour s'assurer que le personnel des programmes connaît toutes les sources de financement gouvernemental disponibles pour un projet donné, y compris les crédits d'impôt pour les entreprises, et tenir compte de ces montants au moment de déterminer la subvention ou le prêt à accorder.*

**État : En voie de mise en oeuvre au plus tard le 31 mars 2019 (0,5); peu ou pas de progrès (0,5).**

#### Détails

Comme c'était le cas à la date de notre audit, les demandeurs du Fonds pour l'emploi et la prospérité, du Fonds de développement de l'Est de l'Ontario et du Fonds de développement du Sud-Ouest de l'Ontario doivent signer et certifier qu'ils ont divulgué toutes les sources d'autres fonds gouvernementaux. Les modalités du contrat permettent au Ministère de mettre fin à une entente avec une entreprise si l'on conclut que la société n'a pas divulgué tous ces renseignements.

Le Ministère a créé plus de possibilités pour le personnel du gouvernement de cerner les autres sources de fonds gouvernementaux que les demandeurs ont pu obtenir. Par exemple, à compter du mois de mars 2016, le Ministère a commencé à communiquer une liste des demandeurs de fonds au ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales de l'Ontario.

D'ici le 31 mars 2019, date à laquelle le Ministère aura accès au Système central d'enregistrement pour les paiements de transfert, il pourra voir tous les fonds reçus par un demandeur dans le cadre d'autres programmes provinciaux, à l'exception des crédits d'impôt sur le revenu des sociétés.

Le Ministère a précisé qu'il n'assume aucune responsabilité à l'égard de l'impôt sur le revenu des sociétés et qu'il n'a pas l'intention d'intégrer ce secteur à son obligation de surveillance des programmes de développement économique et

de soutien à l'emploi de la province, mais il a des discussions préliminaires avec le ministère des Finances pour déterminer s'il peut accéder aux renseignements sur les crédits d'impôt des sociétés afin de s'assurer que le personnel des programmes est au courant de l'ensemble du financement.

## L'administration et la surveillance des programmes du Ministère

### Recommandation 5

*Le ministère du Développement économique et de la Croissance doit songer à accroître la transparence de sa méthode d'acceptation des demandes de toutes les entreprises admissibles. Une telle approche pourrait entraîner la communication des renseignements sur le Fonds au grand public, aux associations et aux industries ciblées pour que toutes les entreprises admissibles soient au courant de l'existence des programmes.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre.**

### Détails

Comme c'était le cas à la date de notre audit, les critères d'admissibilité au Fonds pour l'emploi et la prospérité sont accessibles au public; toutefois, il n'existe encore aucun dossier de demande accessible au public. Le Ministère a indiqué que le Fonds pour l'emploi et la prospérité demeurera un processus sur invitation parce que le Ministère a l'intention de cibler les organisations qui, selon lui, sont de bons candidats à un financement, et qui répondent aux critères d'admissibilité du programme. Les coordonnées du Ministère – son numéro de téléphone et son adresse électronique – sont toujours accessibles au public, et le Ministère a indiqué que les demandeurs intéressés peuvent s'adresser au Ministère pour obtenir des renseignements au sujet du Fonds. Le Ministère a aussi ajouté à son site Web un bouton « Demander à parler à un représentant ». Nous continuons de recommander que le Ministère accroisse la transparence du processus de demande en affichant publiquement le dossier de demande afin que toutes les sociétés admissibles puissent faire une demande.

*Le Ministère devrait ensuite privilégier un processus juste et uniforme de sélection des entreprises à financer en fonction des mérites des demandes, et veiller à ce que le processus en question soit clairement documenté.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Les demandeurs qui satisfont aux critères d'admissibilité du Fonds pour l'emploi et la prospérité peuvent être pris en considération, mais ils ne sont pas nécessairement invités à passer à l'étape suivante du processus. Cependant, le Ministère documente maintenant les projets qui ont été écartés et les raisons pour lesquelles ces projets ont été écartés. Au cours de la période comprise entre la date de notre audit de 2015 et notre suivi, terminé le 31 mars 2017, le Ministère a approuvé 25 projets et il en a refusé 7; d'autres projets ont été retirés ou font l'objet d'un examen.

## Le Ministère n'a pas cherché à déterminer si les bénéficiaires avaient réellement besoin d'aide

### Recommandation 6

*Pour que les fonds des programmes de soutien aux entreprises soient attribués aux sociétés qui en ont besoin et qui apporteront la plus grande contribution à la croissance de l'économie, le ministère du Développement économique et de la Croissance doit établir des critères d'évaluation qui permettront de mieux déterminer si un financement est requis pour qu'un projet aille de l'avant.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Depuis notre audit, dans le cadre du processus d'évaluation relative au Fonds pour l'emploi et la prospérité, le Ministère a inclus des facteurs quantitatifs pour évaluer le besoin de financement d'une société, comme son ratio d'endettement. Le Ministère a aussi indiqué qu'il est confronté à la concurrence d'autres administrations en ce qui concerne



les investissements stratégiques. Par conséquent, il évalue si le projet a besoin d'un financement gouvernemental pour aller de l'avant et si le financement est nécessaire pour faire en sorte que le projet soit exécuté en Ontario plutôt que dans une administration concurrente.

### Recommandation 7

*Le ministère du Développement économique et de la Croissance doit établir des critères d'évaluation du projet qui indiquent les circonstances dans lesquelles il devrait exiger une participation dans les projets en échange du financement.*

**État : En voie de mise en oeuvre au plus tard le 31 mars 2018.**

#### Détails

Le Ministère en est aux premières étapes de l'analyse des coûts-avantages et de la question de savoir s'il serait possible de percevoir des redevances ou d'exiger une participation en échange d'un financement des projets ou des sociétés par l'entremise de ses trois fonds. Une équipe de projet interne du Ministère a été constituée pour effectuer ce travail. Le Ministère collabore avec l'Office ontarien de financement, le ministère des Finances et la Société ontarienne de financement de la croissance (un organisme qui fait partie du ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences) pour cerner les options qui s'offrent en vue d'une nouvelle structure contractuelle qui prévoirait une prise de participation dans le cadre de l'accord de financement, ainsi que pour examiner les pratiques d'autres administrations. Le Ministère prévoit décider d'ici le 31 mars 2018 s'il exigera des redevances ou une participation dans les futurs contrats.

## Il y a lieu de surveiller les avantages des programmes de soutien et d'en faire rapport

### Recommandation 8

Afin de déterminer la mesure dans laquelle ses programmes aident à renforcer l'économie ontarienne

et à rapporter des avantages durables, le ministère du Développement économique et de la Croissance doit :

- étendre ses mesures de performance à des facteurs autres que les objectifs en matière d'investissement et d'emploi d'un projet;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.**

#### Détails

Le Ministère met en place des mesures de rendement pour évaluer les résultats des projets relevant du Fonds pour l'emploi et la prospérité. Ces mesures proposées devraient indiquer l'efficacité du financement et son incidence sur l'économie de la province, en plus de la pratique actuelle qui consiste à mesurer les objectifs d'investissement et de création d'emplois. Le Ministère prévoit mettre au point des indicateurs de rendement clés aux fins d'une discussion et d'une planification approfondies d'ici l'automne de 2017. Parmi les mesures provisoires du rendement envisagées, mentionnons notamment :

- les investissements dans la formation, l'équipement et les machines, ainsi que les technologies de l'information et des communications;
- les dépenses annuelles en recherche et développement;
- les exportations dans de nouveaux marchés.

À la date de notre suivi, le Ministère n'avait pas l'intention d'appliquer ces indicateurs de rendement clés au Fonds de développement de l'Est de l'Ontario ni au Fonds de développement du Sud-ouest de l'Ontario, puisque l'objectif principal de ces projets était la création et le maintien d'emplois.

- envisager de surveiller les mesures de performance après la fin des contrats de financement afin de vérifier si les avantages pour l'économie subsistent après l'achèvement des projets.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**



### Détails

Dans le cadre des trois fonds actifs, le Ministère a révisé tous les contrats de financement rédigés jusqu'au mois de juillet 2016. Les bénéficiaires du Fonds doivent maintenant produire des rapports annuels des résultats pendant trois ans après la fin du projet. Le bénéficiaire doit déclarer les résultats financiers liés au projet, y compris les flux de trésorerie provenant des opérations, le revenu net et le total des ventes. Le bénéficiaire doit aussi déclarer le nombre d'employés actifs à l'endroit où le projet se déroule.

Le Ministère a retenu les services d'un tiers pour évaluer l'incidence d'un échantillon de projets depuis leur achèvement. Cet examen se limite principalement au Fonds de développement de l'Est de l'Ontario parce que le fonds a été lancé en 2009 et, en général, les projets s'échelonnent sur quatre ans; aucun projet relevant des deux autres fonds n'a encore été achevé. On met actuellement la dernière main à l'examen.

## Une reddition publique de comptes plus attentive est requise

### Recommandation 9

*Pour assurer l'exactitude des données communiquées au public relativement aux résultats des projets, le ministère du Développement économique et de la Croissance doit publier sur son site Web :*

- *tous les engagements financiers ainsi que le nom de tous les projets et de toutes les sociétés avec lesquelles il a signé des contrats, et préciser si les projets ont déjà été annoncés par le passé;*

**État : En voie de mise en oeuvre au plus tard le 31 mars 2018.**

### Détails

À partir de septembre 2016, des informations sur les projets achevés du Ministère sont devenues disponibles en ligne sous chacun des trois fonds

actuellement administrés par le Ministère. Les renseignements accessibles au public comprennent le programme de financement, le nom de l'organisation, le lieu de l'organisation, l'exercice financier au cours duquel le contrat a été signé, le montant en dollars du financement promis par le gouvernement et l'engagement total au chapitre du nombre d'emplois à créer et à préserver. D'ici l'automne de 2017, le Ministère prévoit publier les mêmes informations pour les fonds auparavant administrés par le Ministère qui n'existent plus.

En outre, pour les projets en cours qui ne sont pas encore achevés, la province prévoit rendre publics les engagements pris en matière d'investissement d'une part et de création et de maintien d'emplois d'autre part dans le cadre de l'initiative sur les données ouvertes, d'ici le mois de mars 2018. Si de nouveaux fonds ou volets de financement sont annoncés dans le cadre du Fonds pour l'emploi et la prospérité, le Ministère nous a informés qu'il collaborera avec sa Direction générale des communications pour s'assurer qu'il n'y aura pas d'annonces de financement en double.

- *les résultats réels exacts de chaque projet par rapport aux engagements et aux objectifs déjà annoncés.*

**État : En voie de mise en oeuvre au plus tard le 31 mars 2018.**

### Détails

Comme c'était le cas à la date de notre audit, le Ministère ne rend pas publics les résultats réels des projets financés, comme le nombre réel d'emplois créés et préservés par rapport à l'engagement contractuel. Il a expliqué à cet égard qu'il avait des réserves concernant le caractère délicat de ces informations sur le plan commercial. Par conséquent, le Ministère n'a pas l'intention de publier les résultats de chacun des projets. Cependant, le Ministère nous a informés qu'il rendra publics les résultats réels globaux par fonds et par industrie d'ici le 31 mars 2018.

# Planification du réseau d'électricité

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.05 du *Rapport annuel 2015*

#### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	4	3			1
Recommandation 2	2	2			
Recommandation 3	4	1	3		
Recommandation 4	3	1	2		
Recommandation 5	3		3		
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>6</b>

## Conclusion globale

Selon l'information que le ministère de l'Énergie (le Ministère) nous a fournie, au 4 août 2017, environ 44 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* ont été pleinement mises en oeuvre, particulièrement en ce qui concerne la participation de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) et d'autres experts techniques au processus décisionnel, et la communication de renseignements supplémentaires sur les répercussions de diverses décisions aux consommateurs d'électricité. Le Ministère était en voie de mettre en oeuvre

50 % de nos recommandations, principalement les suivantes : travailler en collaboration avec la SIERE et d'autres experts techniques afin de déterminer la formule optimale d'approvisionnement diversifié pour l'Ontario; effectuer des analyses coûts-avantages pour évaluer l'impact des décisions sur les consommateurs d'électricité et le réseau d'électricité; surveiller l'étendue et l'impact des surplus d'électricité, les examiner et en rendre compte publiquement; évaluer diverses initiatives de conservation; se pencher sur les problèmes actuels de capacité et de fiabilité; et effectuer des analyses avant d'entreprendre de grandes initiatives susceptibles d'avoir une incidence sur le réseau de transport. Le Ministère ne mettra pas en oeuvre la recommandation de soumettre des rapports

techniques complets à l'examen et à l'approbation de la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO).

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans le présent rapport.

## Contexte

La planification du réseau d'électricité comporte la gestion de la demande d'électricité à long terme et la détermination des moyens à prendre pour combler cette demande par la production, le transport, la distribution, l'exportation, l'importation et la conservation de l'électricité.

En Ontario, les entités qui interviennent dans la planification du réseau d'électricité à l'échelon provincial sont le Ministère, la SIERE, la CEO, Ontario Power Generation (OPG), Hydro One, 4 autres transporteurs d'électricité de petite taille titulaires de permis et environ 70 sociétés de distribution locales.

L'importance de la planification est manifeste dans la loi provinciale : la *Loi de 1998 sur l'électricité* a été modifiée en 2004 pour exiger que l'Office de l'électricité de l'Ontario (OEO), fusionné par la suite avec la SIERE en 2015, procède à un exercice de planification indépendant, dresse un plan technique détaillé et le présente à la CEO à des fins d'examen et d'approbation pour s'assurer qu'il est prudent et rentable.

Toutefois, au moment de notre audit de 2015, aucun plan du genre n'avait été approuvé au cours des 10 années précédentes, comme l'exige la législation visant à protéger les intérêts des consommateurs. Le Ministère avait plutôt émis, en 2010 et 2013, deux plans stratégiques qui n'étaient pas soumis à l'examen ni à l'approbation de la CEO. Ces plans stratégiques fournissaient certains renseignements techniques, mais nous avons constaté qu'ils étaient insuffisants pour combler les besoins du réseau d'électricité de l'Ontario et pour protéger les intérêts des consommateurs d'électricité.

Bien que les freins et contrepoids du processus de planification prescrit par la loi n'aient pas été respectés, le Ministère a pris un certain nombre de décisions sur la production d'électricité dans 93 directives et orientations adressées à l'OEO de 2004 à 2014. Certaines d'entre elles allaient à l'encontre des conseils techniques de l'OEO et ne tenaient pas pleinement compte de l'état du marché de l'électricité ni des effets à long terme. Ces décisions se sont traduites par des coûts importants pour les consommateurs d'électricité. Le montant payé par les consommateurs d'électricité résidentiels et les petites entreprises au titre du volet produit d'électricité de leur état de compte (dont l'ajustement global) a augmenté de 70 %, passant de 5,32 cents/kWh en 2006 à 9,06 cents/kWh en 2014. Plus particulièrement, les frais d'ajustement global, qui représentent les paiements excédentaires aux producteurs en sus du prix courant entre 2006 et 2014, totalisaient 37 milliards de dollars. Ces paiements devraient coûter aux consommateurs d'électricité 133 milliards de 2015 à 2032.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Nous avons calculé que, sur la période de 20 ans couverte par les contrats, les énergies renouvelables générées aux termes du programme à tarifs de rachat garantis coûteraient aux consommateurs 9,2 milliards de dollars de plus qu'ils auraient eu à payer dans le cadre du programme d'approvisionnement précédent (selon la SIERE, le montant additionnel serait plutôt de l'ordre de 5,3 milliards lorsque la valeur temps de l'argent est prise en compte).
- En janvier 2010, l'OEO a indiqué au Ministère qu'il était préoccupé par la hausse d'un milliard de dollars par rapport à l'estimation initiale des coûts du projet hydroélectrique de la partie inférieure de la rivière Mattagami. Le Ministère a enjoint à l'OEO d'aller de l'avant pour atteindre les cibles d'énergie renouvelable du Ministère, et pour investir dans les collectivités autochtones et dans l'économie du Nord de l'Ontario. Le coût moyen de

l'énergie provenant de cette installation est de 135 \$/MWh, alors que le coût moyen de l'énergie produite dans le cadre de deux autres projets hydroélectriques récents à l'extérieur de la région de la rivière Mattagami en Ontario est de 46 \$/MWh.

- Le Ministère a donné pour instruction à l'OEO de convertir une centrale au charbon de Thunder Bay en une centrale alimentée à la biomasse en dépit de l'avis de l'OEO qu'il s'agissait d'un projet non rentable. Le coût de l'électricité produite par cette centrale est de 1 600 \$/MWh, soit 25 fois le coût moyen de l'électricité provenant des autres centrales alimentées à la biomasse en Ontario.
- Le Ministère a enjoint à l'OEO d'annuler les contrats de deux centrales au gaz naturel devant être construites dans le sud-ouest de la région du grand Toronto, où le besoin de telles centrales était le plus grand, et de les aménager plutôt à Napanee et à Lambton. Dans nos rapports spéciaux sur l'annulation des centrales électriques d'Oakville et de Mississauga, nous avons estimé les coûts d'annulation à 950 millions de dollars.
- Au moment de notre audit de 2015, l'Ontario était en situation d'approvisionnement excédentaire, l'électricité disponible ayant excédé sa consommation horaire maximale de 5 160 MW par année, en moyenne, de 2009 à 2014. Cette quantité est presque équivalente à la puissance installée totale de la province du Manitoba. Dans l'intervalle, l'Ontario avait consacré environ 2,3 milliards de dollars à des programmes de conservation entre 2006 et 2014, et il s'était engagé à y consacrer une somme additionnelle de 2,6 milliards au cours des 6 années suivantes. Nous convenons que la conservation nécessite un engagement soutenu. Cependant, investir dans la conservation en période de surplus contribue à des réductions et des exportations coûteuses de l'électricité.

- En raison des surplus excessifs, l'Ontario a dû verser 339 millions de dollars aux producteurs entre 2009 et 2014 pour qu'ils réduisent leur production de 11,9 millions de MWh d'électricité excédentaire. En outre, le montant qu'il leur a versé pour produire 95,1 MWh d'électricité exportée dépassait ses revenus d'exportation de 3,1 milliards de dollars. Par ailleurs, le prix horaire de l'électricité en Ontario a été négatif durant près de 2 000 heures, et l'Ontario a payé un montant total net de 32,6 millions de dollars à d'autres exportateurs pour qu'ils acceptent notre énergie.
- Nous avons constaté que l'absence de processus de planification régionale organisée et coordonnée avait eu des effets défavorables continus sur le rendement du réseau de transport, soulevait des préoccupations en matière de fiabilité et causait des problèmes de congestion, qui avaient coûté un total de 407,6 millions de dollars en paiements aux producteurs.

Notre rapport d'audit recommandait notamment que le Ministère : exige que des plans techniques complets soient préparés et soumis à l'examen et à l'approbation de la CEO; reste en contact régulier avec la SIERE, OPG, Hydro One, environ 70 sociétés de distribution locales et d'autres experts techniques afin d'examiner divers scénarios et de procéder à des analyses coûts-efficacité au moment de la prise des décisions; évalue les effets de la conservation et son incidence sur les coûts de l'électricité durant les périodes de production excédentaire; évalue les programmes de conservation et de gestion de la demande afin de s'assurer qu'ils répondent aux critères de rentabilité; et collabore avec la SIERE, Hydro One et d'autres transporteurs de petite taille afin de réduire au minimum les coûts superflus pour les consommateurs d'électricité attribuables aux problèmes de fiabilité du transport et de congestion.

Ce rapport contenait 5 recommandations prévoyant 16 mesures afin de donner suite aux constatations de notre audit.

La majeure partie des réponses du Ministère à nos recommandations renvoyaient au récent projet de loi 135. Nous n'étions alors pas en mesure de formuler des commentaires quant au bien-fondé de ce projet de loi, ni d'évaluer si les changements proposés dans le projet de loi étaient conformes à l'esprit de nos recommandations.

## Comité permanent des comptes publics

En novembre 2016, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique au sujet de notre audit de 2015 sur la planification du réseau d'électricité. En mars 2017, le Comité a déposé un rapport découlant de cette audience à l'Assemblée législative. Le Comité a approuvé nos constatations et nos recommandations. Il a formulé 10 autres recommandations et a demandé au Ministère et à la SIERE de lui rendre compte de leurs progrès avant la fin juillet 2017. Les recommandations du Comité et leur suivi sont présentés au **chapitre 3.02**.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 4 août 2017. Nous avons obtenu une déclaration écrite du Ministère nous informant qu'au 1<sup>er</sup> septembre 2017, il nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées lors de l'audit initial deux ans auparavant.

## Le processus de planification ne fonctionne plus

### Recommandation 1

Pour que la planification du réseau d'électricité protège mieux les intérêts des consommateurs d'électricité, le ministère de l'Énergie doit se conformer aux lois provinciales et :

- clarifier les rôles du ministère de l'Énergie et de la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité aux fins de la préparation des prochains plans techniques;

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons souligné que la *Loi de 1998 sur l'électricité* avait été modifiée en 2004 pour exiger que l'Office de l'électricité de l'Ontario (OEO), depuis fusionné avec la SIERE, procède à un exercice de planification indépendant et prépare un Plan pour le réseau d'électricité intégré (ci-après appelé le « plan technique ») afin d'aider la province à atteindre ses objectifs énergétiques. Les mesures législatives prévoyant la fusion de l'OEO et de la SIERE, qui ont été adoptées en 2014, exigent toujours de la SIERE qu'elle prépare un plan technique. Cependant, après la fusion de 2015, le Ministère n'a pas fourni de directives à la SIERE à cet égard.

La *Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie* a été promulguée le 1<sup>er</sup> juillet 2016, soit après notre audit. Cette loi modifiait la *Loi de 1998 sur l'électricité* et la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* afin de préciser les rôles respectifs du Ministère et de la SIERE dans la planification de l'approvisionnement en énergie. En vertu de la nouvelle loi, la SIERE est tenue de préparer un rapport technique qui appuie l'élaboration du Plan énergétique à long terme (PELT).

Le 1<sup>er</sup> septembre 2016, la SIERE a soumis au Ministère le rapport technique, intitulé *Perspectives de planification de l'Ontario (PPO)*. Le rapport technique PPO présentait différents scénarios de planification pour le secteur de l'électricité sur une

période de 20 ans, soit de 2016 à 2035. Le Ministère a également retenu les services d'un tiers pour préparer un rapport technique sur les combustibles, intitulé Fuels Technical Report (FTR). Diffusé le 30 septembre 2016, le FTR passe en revue la consommation de combustibles et présente les perspectives pour 2016 à 2035. Les deux rapports (PPO et FTR) ont été publiés sur le site Web du Ministère aux fins de consultation et de mobilisation du public.

Au moment de notre suivi, le Ministère élaborait le PELT en se fondant sur les renseignements tirés des deux rapports techniques ainsi que sur les commentaires recueillis dans le cadre des consultations et des activités de mobilisation du public, qui ont eu lieu d'octobre 2016 à janvier 2017. Le Ministère s'attendait à finaliser et à diffuser le PELT à l'automne 2017.

- *exiger que des plans techniques exhaustifs soient préparés dans les délais et s'assurer qu'ils sont soumis à la Commission de l'énergie de l'Ontario aux fins de leur examen et de leur approbation;*  
**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale continue de croire que l'Office de l'énergie de l'Ontario devrait examiner et approuver le PELT afin de protéger les intérêts des consommateurs d'électricité.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons observé que la loi exigeant la mise en place d'un plan technique datait de plus de 10 ans, mais la province n'avait jamais établi de tel plan. Entre 2004 et 2015, moment de sa fusion avec la SIERE, l'OEO a élaboré deux plans techniques, en 2007 et 2011. Cependant, la CEO n'a jamais approuvé ces plans en raison des changements apportés à la politique gouvernementale. Comme la CEO n'a pas eu l'occasion d'examiner les plans techniques conformément à la *Loi de 1998 sur l'électricité*, elle n'a pas pu s'assurer que la planification des besoins énergétiques de l'Ontario avait été menée de façon prudente et

rentable afin de protéger les intérêts des consommateurs d'électricité.

La *Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie*, qui a été adoptée après notre audit de 2015, a modifié le processus de planification énergétique en Ontario. Comme mentionné ci-haut, la SIERE a soumis le rapport technique PPO au Ministère le 1<sup>er</sup> septembre 2016, conformément aux exigences. En vertu de la nouvelle loi, le Ministère doit élaborer le PELT après avoir examiné attentivement le rapport technique et les commentaires formulés lors des consultations publiques.

Bien qu'un processus de consultation publique ait été mis en place dans le cadre de l'élaboration du PELT, il n'est pas nécessaire de soumettre le rapport technique de la SIERE ni le PELT à l'examen et à l'approbation de la CEO. La Commission doit seulement préparer un plan de mise en oeuvre lorsque le Ministère le lui demande pour s'assurer qu'il est donné suite aux buts et aux attentes du gouvernement énoncés dans le PELT. Autrement dit, le nouveau processus de planification énergétique à long terme ne permet pas à la CEO d'examiner et d'approuver les plans en tant qu'organisme de réglementation indépendant.

- *diffuser davantage d'information publique destinée aux consommateurs d'électricité à propos des facteurs générateurs de coûts agissant sur la hausse des tarifs d'électricité et de l'impact de diverses décisions sur les coûts de l'électricité;*  
**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que les consommateurs d'électricité n'étaient pas informés des causes de l'augmentation des coûts de l'électricité. Même si, dans son plan stratégique de 2013, le Ministère avait indiqué les mesures prises par le gouvernement pour réduire les coûts de l'électricité, il n'avait pas précisé les facteurs générateurs de coûts qui avaient eu l'effet le plus marqué sur les coûts de l'électricité.



Dans le cadre du processus de consultation et de mobilisation concernant le PELT, le Ministère a fourni plus de renseignements au public sur les facteurs générateurs de coûts agissant sur la hausse des tarifs d'électricité et l'impact de diverses décisions sur les coûts de l'électricité.

LA SIERE a élaboré sept modules comportant des données et des analyses pour fournir une ventilation détaillée des hypothèses, des faits et des chiffres utilisés dans son rapport technique PPO. L'un des modules – Electricity System Cost Outlook (Perspectives des coûts du réseau d'électricité) – illustre les coûts du réseau d'électricité selon différents scénarios de demande (faible, inchangée et élevée) pour montrer comment le coût de la livraison, de l'exploitation et de l'entretien des ressources en électricité (conservation, production et transport/distribution) et les investissements dans de nouvelles ressources varient selon le niveau de la demande d'électricité.

Le rapport PPO et les modules connexes ont été diffusés avant le processus de consultation et de mobilisation du public concernant le PELT, qui a débuté en octobre 2016.

- examiner le rôle de la Commission de l'énergie de l'Ontario afin de déterminer comment elle pourrait protéger encore mieux les intérêts des consommateurs d'électricité de l'Ontario.

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons observé que le Ministère avait ignoré le rôle de réglementation de la CEO, alors qu'un des objectifs clés de la CEO est de protéger les intérêts des consommateurs en ce qui concerne les prix, la suffisance, la fiabilité et la qualité du service d'électricité.

Après notre audit de 2015, la *Loi de 2015 pour renforcer la protection des consommateurs et la surveillance du réseau d'électricité* a été promulguée le 4 mars 2016. Cette loi modifiait la *Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario* et la *Loi de 2010 sur la protection des consommateurs d'énergie*

afin de donner à la CEO un plus grand rôle dans la réglementation du secteur de l'énergie et de protéger les intérêts des consommateurs d'électricité. Les principaux objectifs de la Loi incluaient ce qui suit :

- mettre en oeuvre la recommandation de la CEO d'interdire aux détaillants d'électricité ou agents de commercialisation de gaz de conclure des contrats de détail avec des consommateurs à leur domicile;
- donner à la CEO le pouvoir d'établir la façon dont les détaillants d'électricité ou agents de commercialisation de gaz fixent les prix qu'ils exigent pour l'électricité et le gaz;
- exiger que la CEO établisse un processus de représentation des consommateurs dans ses procédures;
- permettre à la CEO de nommer un superviseur dans les situations où un distributeur ou un transporteur est incapable de respecter ses obligations financières ou les normes de fiabilité afin d'assurer la continuité du service aux consommateurs touchés;
- renforcer les pouvoirs d'application de la loi de la CEO en lui permettant d'augmenter les pénalités imposées aux particuliers et aux sociétés qui ont enfreint ses règles ou ses directives.

## Large utilisation des directives et orientations ministérielles

### Recommandation 2

*Pour qu'il soit bien tenu compte dans les directives et orientations du Ministère des répercussions tant techniques qu'économiques qui ont un impact sur les consommateurs d'électricité, le ministère de l'Énergie doit :*

- rester en contact régulier avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité et d'autres conseillers techniques experts durant le processus de prise de décisions;

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté qu'en l'absence de plan technique approuvé, le Ministère avait pour pratique de communiquer ses objectifs en matière de politique énergétique en adressant des directives et des orientations à l'OEO (aujourd'hui la SIERE). Dans bien des cas, l'OEO ou la SIERE ne pouvait pas mettre ses compétences à profit, car les raisons ayant motivé bon nombre des directives et orientations reçues du Ministère n'étaient pas apparentes. Entre la création de l'OEO en 2004 et sa fusion avec la SIERE en 2015, le Ministère a transmis plus de 90 directives et orientations à l'OEO. Celles-ci reflétaient un certain nombre de décisions qui allaient parfois à l'encontre des conseils techniques de l'OEO.

Durant notre suivi, nous avons constaté que le Ministère était resté en contact avec la SIERE et d'autres conseillers experts techniques durant son processus décisionnel pour l'élaboration du PELT. Comme mentionné ci-haut à la première mesure de la **recommandation 1**, la SIERE a soumis le rapport technique PPO au Ministère le 1<sup>er</sup> septembre 2016. Ce rapport présentait différents scénarios de planification pour le secteur de l'électricité de 2016 à 2035. Le Ministère a également engagé un tiers pour préparer un autre rapport technique, intitulé Fuels Technical Report. Diffusé le 30 septembre 2016, le FTR passe en revue la consommation de combustibles et présente les perspectives pour 2016 à 2035.

Au moment de notre suivi, le Ministère était en train d'élaborer le PELT en se fondant sur l'information provenant des deux rapports techniques, ainsi que sur les commentaires recueillis lors des activités de consultation et de mobilisation du public. Le Ministère s'attendait à finaliser et à diffuser le PELT à l'automne 2017.

- rendre le processus de prise de décisions plus transparent et favorable à la reddition de comptes en communiquant de l'information au public à propos des directives et des orientations, ainsi que des raisons ayant motivé les décisions.

État : Pleinement mise en oeuvre

### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le recours du Ministère aux directives et orientations pour imposer d'importantes décisions avait engendré un processus qui manquait d'ouverture et de transparence. Nous n'avons trouvé aucune preuve que les directives et orientations ministérielles découlaient de consultations publiques ou d'analyses économiques divulguées au public.

Toutes les directives et orientations envoyées à la SIERE ont été et doivent continuer d'être publiées sur le site Web de la SIERE. Nous avons constaté que le Ministère avait adressé sept directives à la SIERE après notre audit de 2015. Notre examen de ces directives a révélé qu'elles comprenaient des renseignements généraux et des détails sur le contexte et la justification des objectifs stratégiques.

Comme mentionné ci-haut à la première mesure de la **recommandation 1**, au moment de notre suivi, le Ministère élaborait le PELT. Durant le processus de consultation publique, qui a eu lieu d'octobre 2016 à janvier 2017, le Ministère a organisé des séances à l'intention des intervenants et des portes ouvertes dans 17 collectivités de l'Ontario. Il a aussi tenu 17 séances avec des collectivités et organisations autochtones. Dans l'ensemble, le Ministère a reçu plus de 1 500 observations par la voie de son Registre environnemental, de courriels et d'autres canaux. En application de la *Loi de 1998 sur l'électricité*, le Ministère est tenu d'afficher toute l'information et les données utilisées dans l'élaboration du PELT, y compris le rapport PPO de la SIERE et les commentaires recueillis lors des consultations publiques, sur son site Web.

## Problèmes liés aux décisions d'approvisionnement en énergie

### Recommandation 3

*Pour que les prochaines décisions en matière de production d'électricité soient fondées sur des renseignements économiques et financiers appropriés et prises dans l'intérêt des consommateurs d'électricité*

et du réseau d'électricité de l'Ontario, le ministère de l'Énergie doit :

- collaborer avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), Ontario Power Generation, Hydro One, quelque 70 sociétés de distribution locales et d'autres experts techniques en vue de déterminer la formule optimale de l'approvisionnement diversifié de l'Ontario;  
État : En voie de mise en oeuvre à l'automne 2017

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que, dans certaines de ses décisions concernant la production d'électricité, le Ministère n'avait pas pleinement tenu compte de l'état du marché de l'électricité ni de l'impact à long terme que divers scénarios d'approvisionnement diversifié auraient sur le réseau d'électricité de l'Ontario.

Durant notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait travaillé en collaboration avec la SIERE et d'autres experts techniques afin de déterminer la formule optimale d'approvisionnement diversifié pour l'Ontario dans le cadre de son processus d'élaboration du PELT. Comme mentionné à la première mesure de la **recommandation 1**, la SIERE a préparé le rapport technique PPO, qui décrit les perspectives d'approvisionnement et de la demande en électricité pour 2016 à 2035. Le rapport PPO souligne la valeur que présente une approche équilibrée de l'approvisionnement diversifié qui ne dépend pas outre mesure d'une seule source de production d'électricité. Selon le rapport PPO : « Le maintien d'un portefeuille énergétique varié, où les différentes ressources sont complémentaires, constitue un moyen efficace de fournir les divers services nécessaires à l'appui d'une exploitation fiable et efficace ».

En plus de mobiliser la SIERE afin de déterminer la formule optimale d'approvisionnement diversifié pour l'Ontario, le Ministère a recueilli des commentaires d'Ontario Power Generation, de Hydro One et de plusieurs sociétés de distribution locales dans

le cadre du processus de consultation publique sur le PELT.

- inviter la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), Ontario Power Generation, Hydro One, quelque 70 sociétés de distribution locales et d'autres experts techniques à examiner divers scénarios et à procéder à des analyses coûts-efficacité au moment de la prise de décisions concernant de nouveaux projets;  
État : Pleinement mise en oeuvre

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que les directives et orientations émises par le Ministère reflétaient un certain nombre de décisions qui allaient parfois à l'encontre des conseils techniques de l'OEO et qui ne tenaient pas pleinement compte de l'impact à long terme que divers scénarios d'approvisionnement diversifié auraient sur le réseau d'électricité de l'Ontario. Par exemple, le Ministère a donné pour instruction à l'OEO de mettre sur pied le programme de prix garantis (appelé « TRG » pour « tarifs de rachat garantis »), qui paie des prix excessifs aux producteurs d'énergie renouvelable. Il avait également enjoint à l'OEO de procéder à un projet hydroélectrique coûteux.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait retenu les services de la SIERE et d'autres experts techniques pour examiner différents scénarios et évaluer le rapport coût-efficacité lors de la prise de décisions sur les projets amorcés après notre audit de 2015. Par exemple :

- Comme mentionné à la première mesure de la **recommandation 1**, le Ministère est tenu d'élaborer le PELT en tenant dûment compte du rapport technique de la SIERE, des différents scénarios et des risques et incertitudes possibles dans la planification pour le secteur de l'énergie. Le Ministère a également engagé d'autres experts qui ont participé aux consultations publiques qui ont eu lieu d'octobre 2016 à janvier 2017.

- Le Ministère a demandé à la SIERE d'effectuer un examen annuel des prix du programme de TRG en 2016. La SIERE a établi les barèmes des TRG pour 2016 et 2017 en tenant compte des commentaires des intervenants, y compris les sociétés de distribution locales. L'examen a donné lieu à des réductions des TRG allant de 0,5 % à 7 % pour les nouveaux projets d'énergie renouvelable, selon la taille du projet et la technologie employée.
- En 2016, la SIERE a lancé le Projet de renouvellement du marché (le Projet), qui a pour objectif de favoriser l'instauration d'un marché plus efficace et durable assorti de mécanismes concurrentiels et transparents qui répondent aux besoins du réseau et des participants au coût le plus bas possible. La conception et la mise en oeuvre de ce projet pluriannuel, qui en est encore à l'étape initiale de l'élaboration, se dérouleront de 2017 à 2021. Le Ministère a indiqué que les décisions sur le futur réseau d'électricité seront prises suivant des mécanismes fondés sur le marché introduits dans le cadre du Projet afin de réduire les coûts du système, d'accroître la transparence et d'offrir une plus grande souplesse dans le but de répondre aux besoins changeants du réseau d'électricité de l'Ontario. La série de réformes que le Projet vise à mettre en place dans le système du marché de l'énergie tirera parti des expériences acquises dans d'autres administrations. Au moment de notre suivi, la SIERE était en train de mobiliser les intervenants afin d'obtenir un consensus pour la conception et la mise en oeuvre du Projet et de sensibiliser le public.
- *exécuter des analyses coûts-avantages durant le processus de planification en vue d'évaluer l'incidence potentielle d'une décision pour les consommateurs d'électricité et le réseau d'électricité;*

**État : En voie de mise en oeuvre à l'automne 2017**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère avait pris un certain nombre de décisions qui allaient parfois à l'encontre des conseils techniques de l'OEO. Beaucoup de ces décisions ont engendré des coûts importants pour les consommateurs d'électricité. Par exemple, le Ministère a accru de façon appréciable le poids de l'énergie renouvelable dans l'approvisionnement diversifié de l'Ontario sans avoir évalué pleinement l'impact, les concessions et les solutions de rechange au moyen d'une analyse de rentabilisation exhaustive.

Comme mentionné à la première mesure de la **recommandation 1**, le Ministère était en train d'élaborer le PELT au moment de notre suivi. Dans le cadre de l'élaboration du PELT, le Ministère réalisera des analyses coûts-avantages en vue d'évaluer l'incidence potentielle des décisions sur les consommateurs d'électricité et le réseau d'électricité. Le PELT devrait être diffusé à l'automne 2017.

- *surveiller étroitement l'étendue et l'impact des surplus d'électricité, les examiner et en rendre compte publiquement.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici 2021**

#### Détails

Notre audit de 2015 a révélé que l'Ontario connaissait un surplus d'électricité. De 2009 à 2014, l'approvisionnement en électricité disponible de la province a excédé sa consommation horaire maximale de 5 160 MW par année en moyenne, soit à peu près l'équivalent de la puissance installée totale du Manitoba. La SIERE gérait le surplus d'électricité en exportant de l'énergie vers d'autres administrations et en demandant à certains producteurs de réduire, voire de suspendre, leur production d'énergie.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère a continué d'utiliser le Rapport sur l'énergie de l'Ontario, qui est un site Web mis à jour chaque trimestre pour fournir au public des données sur le secteur de l'énergie, comme le coût de

l'électricité, l'offre, la demande et les exportations en période de production excédentaire.

En outre, la SIERE a surveillé l'étendue du surplus d'électricité et a rendu publiques la demande et l'offre d'électricité en diffusant des sommaires du marché sur une base périodique (quotidienne, hebdomadaire et mensuelle). Dans le cadre du rapport technique PPO présenté au Ministère pour l'élaboration du PELT, la SIERE a aussi publié les surplus énergétiques prévus selon différents scénarios de demande d'électricité en Ontario.

Comme mentionné précédemment, la SIERE a lancé le Projet de renouvellement du marché, qui est un projet pluriannuel dont la conception et la mise en oeuvre s'étendront de 2017 à 2021. Dans le cadre de ce projet, la SIERE prévoit mettre en place des mesures précises pour gérer les surplus d'électricité en éliminant les obstacles aux échanges avec les administrations voisines.

## Initiatives inefficaces de conservation et de gestion de la demande

### Recommandation 4

*Pour que ses programmes de conservation et de gestion de la demande soient mis en oeuvre de façon rentable et atteignent les buts escomptés, le ministère de l'Énergie doit collaborer avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) aux fins suivantes :*

- *évaluer les effets de la conservation et son incidence sur les coûts de l'électricité durant les périodes de production de surplus appréciable;*  
**État : En voie de mise en oeuvre à l'automne 2017**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère continuait à investir dans des efforts de conservation alors que l'Ontario enregistrait déjà un surplus appréciable d'énergie. Or, investir dans la conservation n'engendre pas nécessairement des économies en période de surplus,

car les économies d'énergie résultant des efforts de conservation peuvent faire grossir le surplus d'électricité, entraînant une hausse des exportations et/ou une limitation de la production. L'Ontario devait exporter de l'énergie à des prix inférieurs aux coûts de production et continuer de payer les producteurs, même lorsque ceux-ci ne produisaient pas d'énergie. Il s'agit de deux options coûteuses.

Au cours de notre suivi, le Ministère a indiqué que, dans le cadre du processus d'élaboration du PELT, il collaborera avec la SIERE afin de modéliser et d'examiner les répercussions des initiatives de conservation sur les coûts de l'électricité en période de production excédentaire. Au moment de notre suivi, le Ministère élaborait le PELT, qu'il comptait diffuser à l'automne 2017.

- *évaluer les programmes, dont les diverses initiatives de conservation et le Programme de tarifs préférentiels d'électricité pour le secteur industriel, pour veiller à ce qu'ils favorisent l'atteinte des buts et objectifs du Ministère;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici le 1<sup>er</sup> juin 2018**

#### Détails

Notre audit de 2015 a permis de constater que, bien que la SIERE ait été responsable de 2,1 milliards sur les 2,3 milliards de dollars consacrés aux initiatives de conservation en Ontario de 2006 à 2014, seulement 923 millions sur ces 2,1 milliards ont fait l'objet d'une évaluation de la rentabilité par un tiers.

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère a collaboré avec la SIERE à l'évaluation de divers programmes de conservation conformément au nouveau Cadre stratégique de priorité à la conservation de l'énergie, qui a été introduit après notre audit de 2015. Le Cadre couvre la mise en oeuvre de programmes de conservation sur la période de six ans allant de 2015 à 2020, l'accent étant mis sur le travail d'équipe entre les partenaires du secteur, particulièrement les sociétés de distribution locales (SDL).



À l'appui du Cadre, le Ministère et la SIERE continueront d'évaluer les programmes de conservation, principalement au moyen des deux processus suivants, afin de s'assurer que les programmes répondent aux besoins de la province de façon rentable :

- Les SDL doivent élaborer leurs propres plans de conservation et de gestion de la demande sur six ans afin de donner suite aux programmes de conservation. Ces plans comprennent des jalons, des budgets et des économies d'énergie prévues. Les SDL ont soumis leurs plans à l'examen et à l'approbation de la SIERE, qui a publié les plans approuvés sur son site Web.
- La SIERE soumet les programmes de conservation des SDL à son processus d'évaluation, de mesure et de vérification (EMV) afin de s'assurer qu'ils maintiennent un rapport coûts-avantages positif (avec quelques exceptions précises, comme les programmes pour les consommateurs à faible revenu), qu'ils atteignent les objectifs fixés, qu'ils offrent une valeur aux consommateurs et qu'ils cernent les possibilités d'amélioration. La SIERE a publié des rapports d'évaluation sur divers programmes de conservation, comme le Programme d'économie d'énergie pour les Autochtones, le Programme des services à domicile et le Programme des nouvelles constructions.

Au moment de notre suivi, la SIERE entreprenait un examen à mi-parcours du Cadre. L'examen porte sur les objectifs de conservation, les budgets, les progrès, l'efficacité des programmes, l'intégration avec la planification régionale, la collaboration entre les SDL et les approches d'efficacité énergétique postérieures à 2020. L'examen à mi-parcours doit être terminé avant le 1<sup>er</sup> juin 2018.

- *fixer des cibles appropriées et raisonnables de réduction de la consommation de pointe, et assurer régulièrement la surveillance, le suivi*

*et la reddition de comptes publique au titre des progrès accomplis en vue de les atteindre.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Notre audit de 2015 a permis de constater que, bien que l'OEO (aujourd'hui la SIERE) ait informé le Ministère qu'une réduction de la demande de 1 800 MW d'ici 2025 était un objectif de conservation raisonnable et prudent, le Ministère lui a donné pour directive de fixer une cible de 6 300 MW d'ici 2025. En 2010, le Ministère a encore révisé à la hausse sa cible, qui est passée à 6 700 MW d'ici 2025, et a fixé l'objectif provisoire de réduction de la demande de pointe à 4 550 MW d'ici 2025. Une évaluation des programmes gérés par l'OEO a montré que cette cible provisoire n'a pas été atteinte avant la fin de 2014.

Durant notre suivi, le Ministère a indiqué que l'Ontario a fixé une cible à long terme de 10 % pour la réduction de la consommation de pointe d'ici 2025, ce qui équivaut à environ 2 400 mégawatts (MW) selon les prévisions de 2013. Cette cible de réduction a été fixée dans le PELT de 2013 et devait être satisfaite à l'aide d'initiatives d'intervention en fonction de la demande (programmes qui réduisent temporairement la consommation d'électricité en période de pointe), comme l'Initiative d'économies d'énergie en milieu industriel, l'intervention en fonction de la demande fondée sur la capacité, les projets pilotes d'intervention en fonction de la demande, et la tarification en fonction de l'heure de consommation. Le Ministère nous a informés qu'il évaluera cette cible en se fondant sur les perspectives de l'offre et de la demande qui seront présentées dans le prochain PELT, qui était en voie d'élaboration au moment de notre suivi et devrait être achevé à l'automne 2017.

La SIERE a suivi les progrès accomplis dans le recours aux initiatives d'intervention en fonction de la demande pour atteindre la cible de réduction de la consommation de pointe de 10 %. Dans son rapport PPO publié en septembre 2016, la SIERE a signalé que la quantité globale de la capacité



d'intervention en fonction de la demande en 2015 se situait à près de 1 700 MW.

Le commissaire à l'environnement de l'Ontario (CEO) a aussi surveillé les progrès réalisés vers l'atteinte de cet objectif et en a rendu compte dans son Rapport annuel sur les progrès liés à l'économie d'énergie. Notre examen du dernier rapport du CEO, publié en mai 2016, a révélé qu'il était difficile d'évaluer les progrès réalisés, car plusieurs initiatives d'intervention en fonction de la demande étaient encore en cours d'élaboration en 2015. Le rapport indique également que l'objectif pourrait être modifié parce qu'il est basé sur les prévisions du PELT de 2013.

Dans le cadre du processus d'élaboration du prochain PELT, le Ministère évaluera la cible existante de réduction de la consommation de pointe.

## Problèmes concernant la planification du réseau de transport

### Recommandation 5

*Pour que l'Ontario dispose d'un réseau de transport d'une capacité suffisante pour acheminer de façon fiable l'électricité générée par les producteurs de la province là où se trouvent les besoins, le ministère de l'Énergie doit collaborer avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité, Hydro One et d'autres sociétés de distribution locales afin de :*

- *cerner les problèmes courants au titre de la capacité et de la fiabilité du réseau, et définir les mesures à prendre pour composer avec la croissance de la demande en électricité;*

**État : En voie de mise en oeuvre à l'automne 2017**

### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons repéré des problèmes de capacité et de fiabilité dans certaines régions où la plupart des lignes de transport dépassaient, atteignaient ou étaient sur le point d'atteindre leur capacité. On ne s'attendait pas à ce que ces lignes puissent soutenir des augmentations

importantes de la demande en période de pointe. L'OEO (aujourd'hui la SIERE) avait cerné ces problèmes dans son Plan pour le réseau d'électricité intégré de 2007, qui n'a jamais été approuvé ni mis en oeuvre. Même si, au moment de notre audit de 2015, des travaux étaient en cours pour répondre à ces besoins, les problèmes perduraient.

Au moment de notre suivi, le Ministère a indiqué que le PELT aborderait les problèmes de capacité et de fiabilité liés aux réseaux de transport et de distribution, et indiquerait les mesures nécessaires pour faire face à la croissance future de la demande en électricité.

Comme mentionné à la première mesure de la **recommandation 1**, le 1<sup>er</sup> septembre 2016, la SIERE a soumis le rapport technique PPO au Ministère pour qu'il l'utilise dans l'élaboration du PELT. Nous avons constaté que le rapport PPO comprenait une série de modules fournissant une ventilation détaillée des hypothèses, des faits et des chiffres du rapport. L'un des modules – Market and System Operations and Transmission and Distribution Outlook (Opérations liées aux marchés et au réseau et perspectives en matière de transport et de distribution) – examinait les principales considérations touchant la planification et l'exploitation, comme les investissements éventuels dans le transport pour faciliter l'intégration des nouvelles ressources et les répercussions connexes sur les réseaux de transport et de distribution.

En outre, la SIERE travaille avec des sociétés de distribution et de transport locales afin de tenir compte des enjeux et des besoins régionaux dans la planification du réseau d'électricité. Au moment de notre suivi, le premier cycle de planification régionale de la SIERE était en cours, couvrant 21 régions d'électricité de la province (délimitées en fonction des infrastructures électriques). Les planificateurs régionaux examineront les besoins uniques de chaque région et détermineront les mesures de conservation, de production, de transport et de distribution requises pour répondre à ces besoins. Les besoins en électricité de chaque région seront examinés tous les cinq ans ou plus souvent,

au besoin. La SIERE a affiché sur son site Web l'état d'avancement des activités de planification régionale, y compris des mises à jour et des plans régionaux particuliers. La CEO a également publié sur son site Web les rapports annuels déposés par les transporteurs qui indiquent l'état de leur planification régionale.

Au moment de notre suivi, le Ministère élaborait le PELT, qu'il comptait avoir terminé à l'automne 2017.

- *déterminer les causes profondes du nombre croissant de mesures de limitation auxquelles sont assujettis les producteurs et, de ce fait, minimiser les coûts superflus subis par les consommateurs d'électricité*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici 2021**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que l'évolution de la demande régionale et les modifications apportées à la formule d'approvisionnement diversifié pour faciliter l'abandon progressif du charbon, ainsi que les hausses importantes de production des énergies renouvelables, avaient eu une incidence sur les flux de consommation de l'électricité, contribuant à l'augmentation des contraintes de transport. Les sommes que la SIERE doit payer aux producteurs avaient aussi augmenté, car ces derniers ont habituellement droit à des indemnités quand la SIERE doit limiter la production de leurs installations.

Comme mentionné à la deuxième mesure de la **recommandation 3**, en 2016, la SIERE a lancé le Projet de renouvellement du marché, projet pluriannuel exécuté de 2017 à 2021 visant à mettre en place un marché plus efficace et durable doté de mécanismes concurrentiels et transparents qui répondent aux besoins du réseau et des participants au coût le plus bas possible. Le Ministère a précisé que les responsables du projet examineraient les causes profondes du volume croissant de contraintes imposées aux producteurs et introduiraient des mesures précises pour régler le problème

afin de réduire au minimum les coûts superflus pour les consommateurs d'électricité à l'avenir.

Dans un premier temps, la SIERE a retenu les services d'un tiers pour qu'il réalise une évaluation coûts-avantages qui aidera à comprendre les avantages nets de la conception proposée du projet. Selon le rapport d'évaluation terminé en avril 2017, il serait possible de réduire le volume de contraintes imposées aux producteurs et les coûts d'électricité connexes en modifiant le système actuellement utilisé par la SIERE pour administrer le marché de l'électricité et fixer les tarifs. Au moment de notre suivi, la SIERE était en train de mobiliser les intervenants afin d'obtenir un consensus pour la conception et la mise en oeuvre du Projet et de sensibiliser le public.

- *effectuer une planification et une analyse appropriées avant d'entreprendre de grandes initiatives susceptibles d'avoir une incidence sur le réseau de transport.*

**État : En voie de mise en oeuvre à l'automne 2017**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons observé que l'absence de processus de planification structuré et concerté avait eu des effets négatifs continus sur le rendement du réseau de transport. Par exemple, de nombreux projets d'énergie renouvelable n'avaient pu aller de l'avant parce que la capacité de transport n'était pas suffisante. En outre, même si importer de l'électricité des administrations voisines avait été une solution de rechange viable à l'acquisition de sources d'énergie renouvelable, l'accroissement éventuel de la capacité de transport afin de pouvoir acheminer l'électricité importée n'a pas fait l'objet d'une analyse coûts-avantages.

Au moment de notre suivi, le Ministère a indiqué que le PELT inclurait la planification et l'analyse du système avant la mise en oeuvre des initiatives qui auraient une incidence sur le transport. Le PELT traitera également de la fiabilité de l'approvisionnement en électricité et de la capacité de production,

de transport et de distribution. Au moment de notre suivi, le PELT était en voie d'élaboration et devait être terminé à l'automne 2017.

Le Ministère a ajouté que les besoins en électricité des 21 régions de planification de l'Ontario avaient été évalués au cours des trois dernières années. Cette évaluation a porté sur les besoins uniques de chaque région et a pris en compte la conservation, la production, le transport et la

distribution, ainsi que les ressources novatrices qui permettraient de répondre à ces besoins. Le Ministère a également noté que des plans régionaux intégrés de développement des ressources et des plans régionaux d'infrastructure avaient été élaborés et étaient accessibles au public sur les sites Web de la SIERE et de Hydro One, respectivement. Notre examen a révélé que ces plans abordaient notamment les répercussions sur le transport.

# Chapitre 1

## Section 1.06

# Hydro One – Gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.06 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	3					3
Recommandation 2	2					2
Recommandation 3	3				2	1
Recommandation 4	1					1
Recommandation 5	5		2			3
Recommandation 6	1					1
Recommandation 7	3	2				1
Recommandation 8	1					1
Recommandation 9	2	1				1
Recommandation 10	2				1	1
Recommandation 11	1					1
Recommandation 12	2				1	1
Recommandation 13	2	1				1
Recommandation 14	1					1
Recommandation 15	2					2
Recommandation 16	1					1
Recommandation 17	4					4
<b>Total</b>	<b>36</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>26</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>72</b>

## Conclusion générale

Au 26 juillet 2017, pour environ 72 % de nos recommandations, Hydro One n'avait pas fourni de renseignements ni de documents justificatifs suffisants nous permettant d'effectuer un suivi assorti d'une assurance de niveau examen. Par suite de l'adoption de la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario*, notre Bureau n'a plus le pouvoir de mener des audits de l'optimisation des ressources de Hydro One ni d'assurer le suivi de l'état de mise en œuvre des recommandations formulées dans les audits que nous avons effectués avant le 4 décembre 2015, date de dépôt de cette loi. Hydro One n'étant ainsi plus tenue de participer à nos travaux de suivi, nous avons classé ces recommandations parmi celles qui ne s'appliquent plus.

Pour environ 11 % de nos recommandations, nous avons pu obtenir par nos propres moyens des renseignements supplémentaires suffisants pour déclarer, avec une assurance de niveau examen, qu'elles ont été pleinement mises en œuvre. Il s'agissait des recommandations portant sur l'exécution par Hydro One d'études comparatives avec d'autres services publics semblables concernant les coûts et le rendement, et sur l'élaboration de stratégies pour améliorer sa fiabilité.

Pour une autre tranche de 6 % de nos recommandations, nous avons pu obtenir par nos propres moyens des renseignements supplémentaires suffisants pour déclarer, avec une assurance de niveau examen, qu'elles sont en voie de mise en œuvre. Ces recommandations portaient principalement sur l'amélioration de la qualité des données de Hydro One et le peaufinage des fonctions d'un système de planification des investissements dans les actifs, appelé Asset Analytics.

Hydro One ne mettra pas en œuvre 11 % de nos recommandations, plus particulièrement celles ayant trait à la réévaluation de sa pratique consistant à remplacer des actifs qui sont considérés comme étant en bon état avant de remplacer des actifs en très mauvais état et des actifs qui ont

dépassé leur durée de vie utile prévue, et celles liées au fait de ramener à 4 ans le cycle de gestion de la végétation de 9,5 ans.

Nous avons encouragé la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) à faire le suivi de l'état de 72 % de nos recommandations, mentionnées précédemment.

L'état de chacune de nos recommandations est résumé dans le présent rapport.

## Contexte

Hydro One Inc. (Hydro One), qui possède l'un des plus grands réseaux de distribution d'électricité en Amérique du Nord, est en exploitation dans trois grands secteurs qui touchent :

- l'envoi d'électricité de producteurs d'électricité à de grands clients industriels et à la plupart des sociétés de distribution locales de l'Ontario au moyen d'un réseau de transport à haute tension complet;
- l'exploitation, par ses filiales en propriété exclusive, de son propre réseau de distribution qui dessert environ 1,4 million de clients résidentiels et commerciaux;
- la gestion d'un système de télécommunications qui surveille et exploite à distance son équipement de transport.

Les produits de Hydro One ont totalisé 6,548 milliards de dollars pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014, tandis que ses frais d'exploitation et autres ont atteint 5,801 milliards de dollars, ce qui a permis de dégager un bénéfice net de 747 millions de dollars. Les actifs nets de Hydro One au titre du transport, de la distribution et des télécommunications étaient évalués à environ 16,2 milliards de dollars.

Le mandat de Hydro One est de transporter et de distribuer l'électricité de façon sécuritaire, fiable et économique. Toutefois, il était ressorti de notre audit que la fiabilité des réseaux de transport et de distribution de Hydro One se détériorait, tandis

que les coûts d'entretien et d'amélioration des réseaux augmentaient et que les clients subissaient de plus en plus de pannes d'électricité. De 2012 à 2014, Hydro One a consacré annuellement plus de 1 milliard de dollars à des projets d'investissement pour l'entretien de ses réseaux de transport et de distribution.

Parmi les problèmes les plus importants que nous avons relevés au sujet du réseau de transport de Hydro One figuraient les suivants :

- Dans l'ensemble, la fiabilité du réseau de transport de Hydro One s'était détériorée de 2010 à 2014, les pannes étant 30 % plus longues et 24 % plus fréquentes. Au cours de la même période, les dépenses de Hydro One pour l'exploitation du réseau de transport et le remplacement de biens vieux ou en mauvais état avaient augmenté de 31 %. Il convient de noter que la fiabilité globale du réseau de transport de Hydro One se comparait avantageusement à celle des autres transporteurs d'électricité canadiens; cependant, elle s'était détériorée comparativement à celle des transporteurs américains.
- Le retard de Hydro One dans les travaux d'entretien préventif de l'équipement de son réseau de transport avait augmenté de 47 % entre 2012 et 2014, ce qui a contribué à causer des défaillances de l'équipement.
- Hydro One n'avait pas remplacé 14 des 18 transformateurs de transport qu'elle disait être en très mauvais état dans sa demande de tarifs de 2013-2014 présentée à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO). Au cours de la même période de deux ans, Hydro One avait remplacé 37 autres transformateurs qu'elle disait être en meilleur état. Nous avons constaté que deux des transformateurs cotés en très mauvais état dans la demande de tarifs faite à la CEO, mais qui n'avaient pas été remplacés, ont eu une défaillance, ce qui a causé aux consommateurs des pannes d'une durée de 200 minutes en 2013 et de 220 minutes en 2015.

- Le risque de pannes d'électricité peut augmenter en l'absence d'un programme efficace de remplacement des actifs de transport ayant dépassé leur durée de vie utile prévue. La proportion des actifs de transport clés, tels que les transformateurs, les disjoncteurs et les poteaux de bois en service au-delà de leur date de remplacement régulière variait entre 8 % et 26 %. Le remplacement de ces actifs devait coûter à Hydro One quelque 4,472 milliards de dollars, soit plus de 600 % de plus que ses dépenses en capital pour le maintien de 621 millions de dollars en 2014.

Parmi les problèmes les plus importants que nous avons relevés au sujet du réseau de distribution de Hydro One figuraient les suivants :

- Le réseau de distribution de Hydro One a constamment été l'un des moins fiables parmi les principaux distributeurs d'électricité au Canada entre 2010 et 2014. La durée moyenne des pannes signalées par les membres de l'Association canadienne de l'électricité (ACE) entre 2010 et 2014 était d'environ 59 % moindre que celle des pannes déclarées par Hydro One durant la même période, tandis que la fréquence moyenne des pannes chez les membres de l'ACE était de 30 % moindre.
- La cause principale des pannes de réseau de distribution de Hydro One de 2010 à 2014 était les bris de lignes de transport occasionnés par la chute d'arbres ou de branches. L'exploitation de Hydro One était basée sur un cycle de gestion de la végétation de 9,5 ans, tandis que la moyenne d'un tel cycle pour 14 des services publics participants de Hydro One était de 3,8 ans. L'analyse effectuée par Hydro One elle-même avait révélé que ses travaux de gestion de la végétation réalisés en 2014 avaient coûté 84 millions de dollars de plus que s'ils avaient été effectués selon un cycle de gestion de la végétation de quatre ans. En outre, les clients auraient subi moins de pannes causées par des arbres.



- Hydro One avait installé 1,2 million de compteurs intelligents dans son réseau de distribution au coût de 660 millions de dollars, mais elle n'utilisait pas les logiciels et les capacités connexes pour améliorer son temps de réponse aux pannes d'électricité. Au moment de notre audit, les compteurs intelligents étaient surtout utilisés pour la facturation, et non pour déterminer à distance le lieu des pannes d'électricité dans le réseau de distribution avant l'appel d'un client visant à signaler une panne. Ces renseignements provenant des compteurs intelligents auraient rendu la répartition des équipes de travail plus rapide et efficace, ce qui se serait soldé par une amélioration du service à la clientèle et une réduction des coûts.

Nous avons recommandé que Hydro One établisse, pour son réseau de transport, des objectifs et des échéanciers pluriannuels de réduction de la fréquence et de la durée des pannes d'électricité afin d'améliorer la fiabilité et la disponibilité du réseau de transport, qu'elle élimine son retard croissant sur le plan de l'entretien préventif, qu'elle cible les actifs à remplacer qui présentaient le plus de risques de défaillance, notamment ceux qui étaient cotés en très mauvais état et qui avaient dépassé leur durée de vie utile prévue, et qu'elle fournisse des renseignements exacts sur ses activités de remplacement des actifs à la CEO.

En ce qui concerne son réseau de distribution, nous avons recommandé que Hydro One établisse des buts, des objectifs et des repères plus ambitieux en matière de fiabilité du réseau, et abaisse ses coûts et améliore sa fiabilité en écourtant son cycle de gestion de la végétation.

Notre rapport de 2015 contenait 17 recommandations préconisant 36 mesures pour donner suite aux constatations de notre audit.

## Comité permanent des comptes publics

En mars 2016, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu des audiences publiques concernant l'audit de la gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité de Hydro One que nous avons effectué en 2015. En décembre 2016, le Comité a déposé à l'Assemblée législative un rapport découlant de l'audience. Le Comité a approuvé nos constatations et nos recommandations. Il a formulé 10 recommandations additionnelles et a demandé à Hydro One de présenter un rapport au plus tard en avril 2017. Les recommandations du Comité et le suivi relatif à celles-ci sont présentés au chapitre 3.

## Événements importants survenus après notre audit de 2015

### Vente d'actions de Hydro One

Le gouvernement a adopté la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario* en juin 2015 afin de permettre la vente d'un maximum de 60 % des actions ordinaires de la province dans Hydro One (la province était l'actionnaire unique), et aucun autre actionnaire unique n'aurait le droit de détenir plus de 10 % du total des capitaux propres. La province a alors lancé un appel public à l'épargne portant sur environ 15 % des actions ordinaires de Hydro One en novembre 2015.

En mai 2017, la province a vendu 120 millions d'actions additionnelles de Hydro One. Par conséquent, l'Ontario détient maintenant seulement 49,9 % des actions de Hydro One. En outre, conformément à l'annonce faite en juillet 2016, la province a consenti à vendre jusqu'à 2,5 % de ses actions de Hydro One aux Premières Nations, selon le niveau de participation de celles-ci. S'il y avait une pleine participation de la part des Premières Nations, la proportion d'actions détenues par la province serait alors ramenée à 47,4 %.

En vertu de la Loi, le gouvernement de l'Ontario est tenu de demeurer le principal actionnaire et de

détenir au moins 40 % des actions de Hydro One. De plus, aucun autre actionnaire ou groupe d'actionnaires ne peut détenir plus de 10 % des actions.

### Hydro One n'est plus sujette à l'examen de notre Bureau

À compter du 4 décembre 2015, la Loi a également retiré à notre Bureau le pouvoir de mener des audits de l'optimisation des ressources de Hydro One, de produire des rapports à ce sujet et d'effectuer des suivis de ces audits. Par conséquent, notre audit de la gestion des actifs de transport et de distribution d'électricité de Hydro One qui avait commencé avant le dépôt de la Loi a constitué le dernier audit de l'optimisation des ressources de Hydro One effectué par notre Bureau.

Hydro One ayant cessé d'être un organisme de la Couronne depuis l'adoption de la Loi, elle n'était pas tenue de participer au présent suivi. En témoignage de sa bonne foi et par courtoisie, Hydro One nous a quand même envoyé, le 26 avril 2017, un document faisant état des mesures qu'elle a prises pour donner suite à nos recommandations (après que nous lui ayons officiellement demandé de nous soumettre un rapport à ce sujet à la fin de janvier 2017). Cependant, comme nous l'expliquons plus en détail dans la section suivante, elle a refusé de nous fournir d'autres renseignements que ceux inclus dans le document qu'elle nous a soumis. Étant donné que notre Bureau n'a plus aucune compétence à l'égard de Hydro One depuis le 4 décembre 2015, nous avons demandé que la Commission de l'énergie de l'Ontario tienne compte des observations découlant de notre audit dans le cadre de ses processus réglementaires.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 26 juillet 2017. Par souci de conformité avec les nouvelles normes canadiennes d'audit, nous avons demandé qu'une lettre d'affirmation, datée du 1<sup>er</sup> septembre 2017, soit signée par le président-directeur général ou le vice-président de Hydro One au terme de nos travaux. Cette lettre avait pour objet d'obtenir de Hydro One une déclaration écrite selon laquelle elle nous avait fourni des renseignements complets et à jour sur l'état des recommandations que nous avons formulées lors de l'audit initial, il y a deux ans. Le 29 août 2017, Hydro One a répondu qu'elle refusait de signer la lettre ou tout document similaire, au motif qu'elle n'avait pas à participer aux travaux de suivi et qu'il n'était pas approprié pour elle de signer la lettre puisqu'elle n'était plus un organisme de la Couronne depuis l'adoption de la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario*.

Les renseignements à jour de Hydro One nous ont été transmis le 26 avril 2017. Habituellement, après la réception de tels renseignements, nous avons des questions qui nécessitent des réponses, et nous avons demandé des pièces justificatives afin que nous puissions vérifier l'information soumise par l'audit. Nous avons présenté nos premières questions et notre demande de pièces justificatives au début de mai 2017. Hydro One a répondu que les renseignements qu'elle avait déjà soumis avaient été fournis de bonne foi et par souci de courtoisie, puisqu'elle n'était pas tenue de prendre part à notre suivi. Elle a refusé de participer plus avant à notre processus de suivi.

Comme nous ne disposons plus du pouvoir d'effectuer un suivi auprès de Hydro One, nous avons classé l'ensemble de nos recommandations parmi celles qui ne s'appliquent plus. Par ailleurs, étant donné que, faute d'un soutien, nous ne

pouvions vérifier ou confirmer les renseignements fournis par Hydro One en avril, nous avons été dans l'obligation d'indiquer l'état « ne s'applique plus » pour la plupart de nos recommandations, avec les exceptions suivantes :

- Lorsque Hydro One a clairement fait savoir qu'elle ne mettra pas en oeuvre une mesure recommandée, nous avons indiqué l'état « ne sera pas mise en oeuvre ».
- Lorsque nous avons pu obtenir des pièces justificatives par nos propres moyens pour vérifier les renseignements fournis par Hydro One (grâce à l'information incluse dans les demandes de hausse de tarifs présentées par Hydro One à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO), que nous avons obtenue de la CEO), nous avons indiqué l'état « pleinement mise en oeuvre » ou « en voie de mise en oeuvre d'ici le [une date donnée] ».

Nous avons également examiné la question de savoir si la CEO avait tenu compte des observations formulées dans notre audit de 2015 dans sa réglementation sur les tarifs de transport et de distribution de Hydro One. Au moment de notre suivi, les demandes de hausse des tarifs de transport et de distribution de Hydro One étaient à l'étude par la CEO. Nous avons constaté que la CEO avait mené des audiences orales pour examiner l'information fournie par Hydro One à l'appui des demandes de tarifs et qu'elle avait soumis à celle-ci plus de 100 questions afin d'obtenir des précisions sur la façon dont elle avait répondu aux préoccupations soulevées dans notre rapport de 2015 concernant les demandes de tarifs.

## Réseau de transport

### Recommandation 1

*Pour veiller au fonctionnement fiable du réseau de transport et pour faire diminuer le nombre de pannes d'électricité subies par les clients, Hydro One doit :*

- *fixer des objectifs et des échéanciers pluriannuels de réduction de la fréquence et de la durée des*

*pannes d'électricité qui l'amènerait à avoir un réseau dont la fiabilité et la disponibilité se comparent avantageusement à celles des autres services publics en Amérique du Nord, établir un plan d'action et une stratégie de réalisation de ces objectifs, et rendre public régulièrement un rapport sur ses efforts en vue d'atteindre ces objectifs;*

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le réseau de transport de Hydro One était devenu moins fiable, en raison de pannes plus longues et plus fréquentes. Bien que la fiabilité et la disponibilité du réseau de Hydro One étaient généralement supérieures à celles d'autres transporteurs d'électricité canadiens, elles s'étaient détériorées au fil du temps et étaient inférieures à celles des transporteurs américains.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait pris les mesures suivantes pour améliorer son réseau de transport et réduire les pannes :

- elle a fixé des objectifs pluriannuels concernant la fiabilité du réseau de transport;
- elle a mis en oeuvre des stratégies relatives au transport, qui comprennent le fait de combiner les activités d'entretien prévues au sein d'un seul volet de travail afin de réduire les interruptions planifiées et d'atténuer le risque d'interruption aux points de livraison aux clients;
- elle a apporté des changements organisationnels qui ont donné lieu à l'établissement d'une équipe d'analyse aux fins de planification, qui doit travailler en étroite collaboration avec les responsables de la planification des actifs afin d'améliorer l'analyse du rendement du réseau de transport et d'intégrer cette analyse au processus de planification des investissements;
- elle a examiné les défauts non corrigés et les rapports de défaillance à l'échelle de tous les groupes d'actifs, qui comprennent les

postes et les lignes de transport, pour s'assurer que toutes les déficiences critiques ont été prises en compte et pour atténuer les conséquences des défaillances de l'équipement.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *fixer des objectifs et des échéanciers, et dresser des plans d'action rentables, en vue d'améliorer le mauvais rendement de son réseau de transport à circuit simple;*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Hydro One mesure séparément la fiabilité de son réseau de transport pour les secteurs desservis par un réseau à circuit simple (où le client dispose d'une seule ligne de transport de l'électricité) et les secteurs desservis par un réseau à circuits multiples (où le client peut compter sur plusieurs tours et lignes qui livrent l'électricité). Il était ressorti de notre audit de 2015 que 47 % des pannes de transport survenues entre 2010 et 2014 ont eu lieu dans le Nord de l'Ontario, où 86 % des points de livraison étaient alimentés par un réseau à circuit simple. Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait pris ou qu'elle prenait les mesures suivantes pour améliorer le rendement des points de livraison de son réseau de transport :

- elle a fixé des objectifs pluriannuels concernant la fiabilité du réseau de transport;
- elle procède tous les ans à une analyse du rendement des points de livraison de son réseau de transport afin de déterminer les mesures de redressement possibles pour les clients touchés et d'obtenir des données pouvant être intégrées dans ses plans d'activités futurs en vue d'améliorer la fiabilité du réseau;
- elle procède tous les ans à une analyse annuelle de la fiabilité de son réseau de transport sur 5 ans et sur 10 ans pour enquêter de

manière plus approfondie sur les problèmes de fiabilité et déterminer les mesures de redressement possibles pour les clients touchés, conformément à la norme sur les points de livraison aux clients;

- elle procède tous les ans à un examen du rendement des points de livraison aux clients;
- elle communique tous les ans aux clients touchés ses plans relatifs à ses activités d'amélioration.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *analyser de façon plus approfondie les données sur les pannes de ses réseaux à circuit simple et multiple pour corriger les problèmes principaux qui contribuent à la fiabilité à la baisse du réseau.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Notre audit de 2015 avait révélé un écart important dans la fiabilité du réseau de transport entre les secteurs desservis par un réseau à circuit simple et ceux desservis par un réseau à circuits multiples. Les pannes se produisaient principalement dans le Nord de l'Ontario, où la majorité des points de livraison sont alimentés par un réseau à circuit simple. Toutefois, la fiabilité du réseau de Hydro One s'était aussi détériorée considérablement dans les secteurs desservis par un réseau à circuits multiples, les pannes étant plus longues et plus fréquentes.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait pris ou qu'elle prenait les mesures suivantes pour améliorer le rendement des points de livraison de son réseau de transport :

- elle procède tous les ans à une analyse du rendement des points de livraison de son réseau de transport afin de déterminer les mesures de redressement possibles pour les clients

touchés et d'obtenir des données pouvant être intégrées dans ses plans d'activités futurs en vue d'améliorer la fiabilité du réseau;

- elle procède tous les ans à une analyse annuelle de la fiabilité de son réseau de transport sur 5 ans et sur 10 ans pour enquêter de manière plus approfondie sur les problèmes de fiabilité et déterminer les mesures de redressement possibles pour les clients touchés, conformément à la norme sur les points de livraison aux clients;
- elle a effectué une analyse générale dans le cadre de laquelle elle a comparé le rendement du réseau sur le plan de la fiabilité au cours des cinq dernières années et les dépenses du programme d'entretien, afin de cerner les possibilités de réaffecter les fonds du programme aux catégories d'actifs qui contribuent aux pannes prolongées;
- elle a complété ses analyses en recourant à un modèle visant à quantifier le risque en matière de fiabilité, afin de renforcer sa capacité de mesurer l'incidence des investissements sur la fiabilité du réseau de transport.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

### Recommandation 2

*Pour que Hydro One dispose d'un programme d'entretien préventif efficace pour tous les actifs essentiels de son réseau de transport afin qu'ils fonctionnent de façon fiable et que leur durée de vie prévue ne soit pas écourtée, Hydro One doit :*

- *établir un calendrier d'élimination de son retard croissant dans l'entretien préventif dès que possible;*

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One accumulait de plus en plus de retard dans les travaux d'entretien préventif à effectuer sur l'équipement de son réseau de transport, et que ce manque d'entretien entraînait des défaillances de l'équipement. Entre 2012 et 2014, l'arriéré des travaux d'entretien préventif a augmenté de 47 %, et le nombre total de pannes d'équipement s'est accru de 7 %.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait que l'arriéré mentionné dans notre audit de 2015 était attribuable en partie à un examen ponctuel visant à vérifier le niveau de biphényles polychlorés (BPC) dans l'équipement rempli d'huile antérieur à 1985. L'examen ne devrait pas être achevé avant 2021. Les résultats aideront Hydro One à déterminer si l'équipement doit être remplacé pour respecter la réglementation fédérale concernant l'élimination progressive des BPC.

Selon nos recherches, les BPC sont des produits chimiques qui, à une certaine époque, ont été utilisés principalement aux fins de l'équipement électrique. Le Canada a interdit la fabrication, le traitement, l'importation et la vente des BPC dans les années 1970 en raison de leur toxicité. Afin de limiter encore plus les rejets de BPC dans l'environnement, le gouvernement du Canada a modifié la réglementation sur les BPC en 2015 en fixant une date limite (le 31 décembre 2015) pour l'utilisation de ces produits aux fins de certains types d'équipement dans les installations de production, de transport et de distribution d'électricité.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information qu'elle nous a soumise concernant l'examen ponctuel et le rôle joué par celui-ci dans le retard en matière d'entretien préventif.



- améliorer sa surveillance des programmes d'entretien préventif afin que l'entretien soit effectué au besoin et à temps.

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons mentionné que l'arriéré au titre de l'entretien préventif était attribuable au fait que Hydro One ne disposait pas d'un personnel suffisant pour accomplir tous les travaux d'entretien prévus. La situation avait empiré depuis 2012, car le personnel chargé de l'entretien avait été affecté à la réalisation de projets d'investissement en vue de la réparation ou de la remise à neuf du réseau de transport vieillissant de Hydro One.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle a élaboré des mécanismes de reddition de comptes et des processus pour la détermination, la priorisation, la réorientation, la planification, l'annulation et le report des travaux d'entretien. Ceux-ci comprennent une mesure de contrôle selon laquelle aucune tâche critique d'entretien préventif ne peut être reportée sans l'approbation de l'unité responsable de la gestion des actifs.

Pendant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

### Recommandation 3

*Pour faire diminuer le risque de défaillances de l'équipement qui peuvent causer des pannes d'électricité majeures dans le réseau de transport, Hydro One doit :*

- veiller à ce que son programme de remplacement des actifs cible les actifs qui présentent le risque le plus élevé de défaillance, notamment ceux qui sont cotés comme étant en très mauvais état;

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One ne remplaçait pas les actifs en très mauvais état et présentant un risque très élevé de défaillance. Au cours de 2013 et de 2014, Hydro One n'a remplacé que 4 des 18 transformateurs réputés être en très mauvais état. Deux de ceux-ci ont subi des défaillances et causé des pannes. Hydro One prévoyait remplacer en 2015 et en 2016 seulement 8 des 34 transformateurs qui étaient considérés comme présentant un risque très élevé de défaillance. Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait mis en oeuvre des processus de planification des investissements et qu'elle avait formé des ingénieurs en vue d'élaborer des plans de renouvellement des actifs fondés sur de multiples facteurs de risque. Le document mentionnait également que, pour l'aider à déterminer les transformateurs devant être remplacés en 2017 et en 2018, Hydro One a procédé à des évaluations et a préparé des rapports techniques fondés sur un processus d'évaluation des risques liés aux actifs (ERA) qu'elle avait décrit dans la demande de tarifs de 2017-2018 présentée à la CEO.

Étant donné que Hydro One n'a pas fourni de renseignements supplémentaires concernant le processus d'ERA, nous avons examiné la demande de tarifs de 2017-2018 pour en savoir davantage. Nous avons constaté que ce processus tient compte de l'état de chaque actif, des données démographiques, du rendement de l'actif, du caractère essentiel, de facteurs économiques et de l'utilisation de l'actif, ces renseignements provenant d'analyses des données et d'études techniques. Hydro One recueille ces données durant des travaux d'entretien courants, des inspections et des mises à l'essai menées à des fins de planification. Lorsqu'il évalue les actifs, le personnel responsable de la planification des actifs tient également compte de facteurs tels que l'obsolescence, les exigences et les risques environnementaux, les obligations en matière de conformité, les défaillances de l'équipement, les



questions relatives à la santé et à la sécurité, et les besoins et préférences des clients. Le personnel responsable de la planification des actifs formule ensuite des recommandations concernant les investissements qui devraient être faits. Le processus d'ERA ne constitue qu'une des étapes du processus de planification des actifs et ne remplace pas les décisions prises par les ingénieurs qui procèdent à des inspections sur place des actifs.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier si elle avait effectivement mis en oeuvre le processus d'ERA et, le cas échéant, si elle l'avait fait de manière efficace.

- *réévaluer sa pratique de remplacer des actifs qui sont cotés comme étant en bon état avant de remplacer des actifs en très mauvais état;*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale continue de préconiser la mise en oeuvre de cette recommandation.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que les actifs de transport de Hydro One en très mauvais état n'étaient pas remplacés, tandis que d'autres qui étaient jugés en meilleur état l'avaient été. Nous nous étions interrogés sur la façon dont le personnel chargé de la gestion des actifs établissait l'ordre de priorité des actifs aux fins de leur remplacement, étant donné que des actifs considérés comme étant en très mauvais état n'étaient pas remplacés. Nous avons également constaté que le système de planification des investissements de Hydro One – Asset Analytics – ne consignait pas et ne prenait pas en compte certains facteurs clés liés aux décisions en matière d'investissement, dont les données sur l'obsolescence de la technologie ou du fabricant, les défaillances connues des actifs, l'incidence environnementale et les préoccupations en matière de santé et de sécurité.

Hydro One nous a informés qu'elle avait pris en compte notre recommandation, mais qu'elle avait décidé de ne pas la mettre en oeuvre.

Hydro One a mentionné que les constatations que nous avons faites dans le cadre de notre audit de 2015 au sujet du remplacement des actifs étaient uniquement fondées sur l'information relative à l'état des actifs, et que nous n'avions pas tenu compte d'autres facteurs sur lesquels elle s'appuie pour prendre ses décisions en matière de remplacement des actifs. Par exemple, Hydro One peut décider de remplacer des actifs en bon état en raison d'autres facteurs, comme l'incidence environnementale, les préoccupations en matière de santé et de sécurité, et les besoins et préférences des clients, tandis que des actifs qui se sont détériorés mais qui n'ont pas d'incidence marquée sur le réseau peuvent ne pas nécessiter un remplacement immédiat.

- *remplacer des actifs qui ont excédé leur durée de vie utile prévue.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale continue de préconiser la mise en oeuvre de cette recommandation.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One ne disposait pas d'un programme efficace de remplacement des actifs de transport ayant dépassé leur durée de vie utile prévue. Cela fait en sorte d'augmenter le risque de pannes d'électricité. Hydro One nous a informés qu'elle avait pris en compte notre recommandation, mais qu'elle avait décidé de ne pas la mettre en oeuvre.

Hydro One nous a expliqué que la durée de vie utile prévue ou planifiée d'un actif est la période moyenne, en années, durant laquelle un actif devrait fonctionner dans des conditions normales. Cependant, Hydro One ne croit pas qu'un actif qui a dépassé sa durée de vie utile prévue doit nécessairement être remplacé immédiatement. Elle reconnaît que son réseau comprend de vieux actifs, mais son objectif en matière de gestion des actifs

consiste à maintenir le bon rendement de ceux-ci tout en minimisant les coûts, et ce, dans l'intérêt des contribuables. Par conséquent, elle ne remplace pas les actifs qui, bien qu'âgés, sont en bon état de fonctionnement. Le but est de maximiser la durée de vie utile d'un actif et d'optimiser l'efficacité du travail.

#### Recommandation 4

*Hydro One doit veiller à ce que ses demandes d'augmentation de tarifs présentées à la Commission de l'énergie de l'Ontario fournissent des renseignements exacts sur ses activités de remplacement des actifs, notamment sur la question de savoir si elle a effectivement remplacé des actifs en mauvais état qui avaient été mentionnés dans des demandes précédentes et si ces mêmes actifs en mauvais état font l'objet d'une nouvelle demande pour obtenir de nouvelles hausses de tarif en double dans les demandes actuelles.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que Hydro One n'avait pas donné suite à l'information qu'elle avait présentée à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO). Par exemple, dans sa demande de tarifs de 2015-2016, elle avait indiqué qu'elle remplacerait 43 transformateurs. Ceux-ci comprenaient 13 transformateurs qui avaient été désignés dans la demande de tarifs de 2013-2014 comme étant en très mauvais état, qui avaient fait l'objet d'un financement aux fins de leur remplacement et qui n'avaient pas été remplacés. Pour la deuxième année consécutive, la CEO avait approuvé des augmentations de tarifs pour financer le remplacement de ces transformateurs.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle a pris les mesures suivantes pour s'assurer que ses demandes d'augmentation des tarifs dressent un tableau exact de la situation concernant le remplacement des actifs :

- elle a fait appel aux services d'un expert indépendant, l'Electric Power Research

Institute, pour examiner l'évaluation de l'état de son parc de transformateurs; cet examen a soutenu la méthode d'évaluation employée par Hydro One et confirmé que les demandes de tarifs de Hydro One avaient rendu compte fidèlement de ses activités de remplacement des actifs;

- elle s'est employée à harmoniser les taux de remplacement des actifs et le rythme de l'investissement avec les besoins et les préférences des clients, et cela s'est reflété dans ses demandes de tarifs;
- elle a énoncé, dans les demandes de tarifs, ses stratégies de remplacement pour les transformateurs et les disjoncteurs, son processus de sélection ainsi que sa méthodologie d'exécution, et ces renseignements ont permis à la CEO de prendre connaissance des motifs qui sous-tendent ses activités de remplacement des actifs.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

#### Recommandation 5

*Pour que Hydro One remplace les actifs qui présentent le plus de risques de défaillance selon ce qu'ont permis d'établir des cotes exactes sur l'état de l'actif, Hydro One doit :*

- améliorer son système Asset Analytics de manière à inclure de l'information sur tous les facteurs clés qui ont une incidence sur les décisions d'investissement dans l'actif, notamment celles qui ont trait à l'obsolescence de la technologie et du fabricant, aux défauts connus, à l'incidence environnementale et à la santé et la sécurité;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici le quatrième trimestre de 2020.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le système de planification des investissements de Hydro One – Asset Analytics – ne consignait pas et ne prenait pas en compte certains facteurs clés, dont les données sur l'obsolescence de la technologie ou du fabricant, les défaillances connues des actifs, l'incidence environnementale et les préoccupations en matière de santé et de sécurité. Par conséquent, les actifs devant être remplacés n'étaient pas toujours correctement désignés.

Hydro One nous a informés que le système Asset Analytics est l'un des outils utilisés pour faciliter la prise de décisions concernant l'investissement dans les actifs, mais que les résultats qu'il produit ne sont pas les seuls éléments pris en compte aux fins de ces décisions. Le système a pour but de fournir au personnel chargé de la planification des actifs un accès pratique aux données sur les actifs pour évaluer efficacement les facteurs de risque émergents. Ce personnel prend ensuite des décisions en matière de remplacement en se fondant non seulement sur les données du système, mais aussi sur d'autres facteurs, soit les données démographiques, le caractère essentiel, les facteurs économiques, l'obsolescence, les exigences et les risques environnementaux, les obligations en matière de conformité, les défaillances de l'équipement, les questions relatives à la santé et à la sécurité, et les besoins et préférences des clients.

Étant donné que Hydro One ne nous a pas fourni de renseignements supplémentaires sur le système Asset Analytics, nous avons obtenu la demande d'augmentation des tarifs pour 2017-2018 qu'elle a présentée à la CEO, dans laquelle elle indiquait que le système devait être mis à niveau parce que les facteurs de risque existants étaient demeurés inchangés depuis sa mise en oeuvre initiale (le personnel chargé de la planification des actifs s'appuie sur ces facteurs aux fins des programmes d'entretien et de la planification des investissements futurs). Hydro One prévoyait mettre en oeuvre un projet afin de mettre à jour les facteurs de risque dans le système. Le projet permettra de préciser

les facteurs de risques actuels afin d'améliorer la qualité des données et des décisions relatives à la planification des actifs. Le projet comprendra les éléments clés suivants :

- l'ajout de deux nouveaux facteurs de risque, l'un étant lié à l'obsolescence et l'autre étant lié à la santé, à la sécurité et à l'incidence environnementale;
- la modification des facteurs de risque existants par l'ajout de nouveaux facteurs complémentaires et le rajustement de la pondération de ces facteurs en vue d'améliorer l'établissement de l'ordre de priorité des actifs aux fins des travaux les concernant et de leur remplacement;
- l'offre d'une formation sur les changements apportés au système à l'intention des utilisateurs finaux.

Il est prévu que le projet sera achevé au quatrième trimestre de 2020.

- *revoir et rajuster la pondération actuelle attribuée aux facteurs de risque dans Asset Analytics de façon à ce qu'elle reflète avec plus d'exactitude l'incidence de l'état de l'actif et du risque de défaillance;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici le quatrième trimestre de 2020.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le système Asset Analytics applique six facteurs pour évaluer l'état d'un actif : son âge; son état; les sommes consacrées à sa réparation; son utilisation par rapport à sa capacité; la fiabilité de son rendement (évaluée à partir des données sur les pannes imprévues); son importance (fondée sur le nombre de clients qu'il sert). Le système pondère les six facteurs pour chaque genre d'actif afin de produire une cote de risque aux fins de la prise de décisions concernant le remplacement des actifs. Cependant, notre audit avait révélé que le système ne jugeait pas bien le risque posé par certains états qui pouvaient écourter la durée de vie utile de l'actif.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la demande d'augmentation des tarifs pour 2017-2018 qu'a présentée Hydro One à la CEO faisait état d'un projet de mise à jour des facteurs de risque dans le système Asset Analytics. Le projet permettra de préciser les facteurs de risques actuels afin d'améliorer la qualité des données et des décisions relatives à la planification des actifs. Il est prévu que le projet sera achevé au quatrième trimestre de 2020.

- *apporter des changements au système Asset Analytics et aux procédures de manière à ce que les mises à jour de ses données soient complètes, rapides et exactes;*  
**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le système Asset Analytics ne fournissait pas une information complète et exacte. Souvent, des renseignements clés étaient absents du système ou n'étaient pas correctement pondérés.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait amorcé un projet de correction des données pour régler les problèmes relatifs à la fonctionnalité du système Asset Analytics ainsi qu'à la qualité et à la collecte des données. Hydro One nous a dit qu'elle avait apporté les améliorations suivantes aux données et à la fonctionnalité du système en 2015 et en 2016 :

- La quantité de données provenant des postes de transport est passée de 35 % à 85 %, et la quantité de données provenant des lignes de transport est passée de 50 % à 70 %.
- La quantité de données provenant des postes de distribution est passée de 35 % à 60 %, et des travaux étaient en cours pour que la quantité de données provenant des lignes de distribution passe de 69 % à 85 % avant la fin de 2017.
- Des travaux étaient en cours en vue d'améliorer les données sur la distribution, comme le nombre de poteaux et de transformateurs sur

poteau, et d'élaborer un tableau de bord pour les lignes de distribution, la date d'achèvement prévue étant la fin de 2017.

- Des tableaux de bord visant à montrer les niveaux de population, les rapports sur les données manquantes et l'efficacité des nouveaux actifs ont été établis pour toutes les catégories d'actifs de transport et de distribution.
- De 30 % à 40 % environ des caractéristiques d'actifs qui avaient été consignées dans le système Asset Analytics mais qui n'étaient pas requises ont été supprimées.
- Plus de 250 modèles de données dans le système Asset Analytics ont été révisés afin d'améliorer la qualité de la saisie des données et de fournir des directives précises au personnel.

En outre, Hydro One nous a dit qu'elle avait mis à jour son système d'information géographique sur les lignes de transport (SIGLT), dans lequel sont stockées les images, les photographies et les vidéos de ses lignes de transport. Le personnel chargé de la planification des actifs peut désormais utiliser l'outil Asset Analytics pour voir le réseau de transport dans l'environnement du SIGLT. Le contenu du SIGLT sera mis à jour tous les ans, à mesure que des changements seront apportés aux actifs. Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *procéder à un examen complet de la qualité des données dans Asset Analytics pour mettre à jour l'information incomplète ou erronée sur ses actifs et veiller à ce que l'information puisse étayer son processus décisionnel sur le remplacement des actifs;*  
**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le système Asset Analytics ne fournissait pas une

information complète et exacte à l'appui du processus décisionnel de Hydro One sur le remplacement des actifs. Par conséquent, les actifs devant être remplacés n'étaient pas tous correctement désignés. Par exemple, les fuites d'huile figurent parmi les principaux motifs de remplacement d'un transformateur; or, l'existence de fuites d'huile a une très faible incidence sur la cote attribuée par Asset Analytics concernant le risque de défaillance de l'actif et le besoin de le remplacer.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait amorcé un projet de correction des données pour régler les problèmes relatifs à la fonctionnalité du système Asset Analytics ainsi qu'à la qualité et à la collecte des données. Le document mentionnait que Hydro One avait achevé des travaux d'amélioration des données et de la fonctionnalité en 2015 et en 2016.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *chercher à savoir pourquoi les lacunes connues relatives à la fiabilité du système Asset Analytics, comme celles découvertes deux ans plus tôt par les audits internes, n'ont pas été corrigées par la direction en temps opportun.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons mentionné que les auditeurs internes de Hydro One avaient constaté, en 2013, que 21 % des avis d'équipement défectueux consignés par le personnel de l'entretien ne désignaient pas avec exactitude l'actif de transport ayant une défectuosité. Par conséquent, l'actif défectueux n'était pas saisi dans la base de données de Hydro One. Notre contrôle par sondage avait révélé que ce problème était toujours présent en 2015.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 ne contenait aucune

information concernant cette constatation et cette recommandation.

Hydro One ne nous a pas fourni de renseignements supplémentaires, et nous n'avons donc aucune information à communiquer au sujet de cette recommandation dans le cadre du présent suivi.

#### Recommandation 6

*Hydro One doit s'assurer que ses demandes de hausse de tarifs présentées à la Commission de l'énergie de l'Ontario comprennent des évaluations précises de l'état de ses actifs.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One avait inclus des cotes inexactes de l'état de certains de ses actifs dans ses demandes d'augmentation de tarifs soumises à la CEO. Plus précisément, certains des actifs que Hydro One avait remplacés ou envisageait de remplacer entre 2013 et 2016 avaient été cotés de manière erronée comme étant en bon état ou en très bon état. Ces inexactitudes étaient attribuables principalement au manque de fiabilité des données dans les systèmes d'information de Hydro One.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait commencé à prendre des mesures pour s'assurer que les renseignements soumis à la CEO aux fins de l'établissement des tarifs rendaient fidèlement compte de l'état des actifs. Hydro One a mentionné que dans notre rapport de 2015, nous avons mis l'accent sur l'information en matière d'investissement qui avait figuré dans des demandes successives présentées à la CEO, et que, dans les faits, des investissements pouvaient avoir été reportés en raison de retards dans les travaux et à une évolution de la situation menant à des changements dans les priorités. Hydro One a dit que, lorsqu'elle a présenté sa demande de tarifs pour 2017-2018, elle a utilisé l'information la plus fiable possible dont elle disposait à ce moment concernant ses plans de dépenses



en immobilisations. Hydro One a aussi indiqué qu'elle est en mesure d'expliquer les écarts entre ses plans précédents ou les montants approuvés par la CEO et les travaux réellement effectués.

Le document précisait également que Hydro One avait amorcé un projet de correction des données pour régler les problèmes relatifs à la fonctionnalité du système Asset Analytics ainsi qu'à la qualité et à la collecte des données, afin de s'assurer que les demandes de tarifs qu'elle soumet à la CEO contiennent des renseignements exacts sur l'état de ses actifs.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

### Recommandation 7

*Pour que ses dépenses d'entretien du réseau de transport soient rentables et pour que les activités donnent lieu à des améliorations plus rapides de la fiabilité du réseau de transport, Hydro One doit réaliser :*

- *une évaluation de ses dépenses et activités d'entretien antérieures afin de déterminer quelles modifications et améliorations peuvent être apportées pour axer plus efficacement ses efforts sur les facteurs essentiels qui améliorent la fiabilité du réseau et comment ses travaux d'entretien et d'améliorations prévus peuvent être achevés en courant moins de risques de perturbation de service;*

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que les dépenses globales accrues de Hydro One au titre de l'entretien et de l'exploitation du réseau de transport de 2010 à 2014 n'avaient pas amélioré la fiabilité du réseau. Le nombre moyen de pannes du réseau de transport à circuits multiples de Hydro One avait augmenté de 24 % durant cette période, en raison principalement d'une hausse du nombre de pannes imprévues, comme celles attribuables à

des défaillances de l'équipement ou aux conditions climatiques.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle a procédé à une analyse générale de la fiabilité de son réseau de transport par rapport aux dépenses en matière d'entretien, afin de cerner les possibilités de réaffecter les fonds du programme aux catégories d'actifs qui ont contribué à des pannes de longue durée, en plus :

- d'exécuter tous les ans une analyse du rendement des points de livraison de son réseau de transport afin de déterminer les mesures de redressement possibles pour les clients touchés et d'obtenir des données pouvant être intégrées dans ses plans d'activités futurs en vue d'améliorer la fiabilité du réseau;
- d'exécuter tous les ans une analyse annuelle de la fiabilité de son réseau de transport sur 5 ans et sur 10 ans pour enquêter de manière plus approfondie sur les problèmes de fiabilité et déterminer les mesures de redressement possibles pour les clients touchés, conformément à la norme sur les points de livraison aux clients;
- de compléter ses analyses en recourant à un modèle visant à quantifier le risque en matière de fiabilité, afin de renforcer sa capacité de mesurer l'incidence des investissements sur la fiabilité du réseau de transport.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *des évaluations comparatives de coûts avec d'autres transporteurs similaires de l'Amérique du Nord pour comparer ses résultats à ceux qui ont des dépenses raisonnables et qui préservent une fiabilité;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**



### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, Hydro One avait reconnu que ses mesures des coûts du transport pouvaient être comparées à celles d'autres services publics, mais elle n'avait pas tenté de le faire depuis que l'Association canadienne de l'électricité a cessé de comparer chaque année les coûts de tous les grands transporteurs canadiens, en 2009.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait embauché un tiers pour procéder à une étude comparative des coûts et du rendement sur le plan de la fiabilité, intitulée *Total Cost Benchmarking Study* (étude comparative des coûts totaux), et qu'elle avait soumis cette étude à la CEO dans le cadre de sa demande d'augmentation des tarifs pour 2017-2018.

Nous avons examiné cette étude qui était incluse dans la demande de tarifs. Elle a été achevée en mai 2016 et comprenait un ensemble de points de référence comparant les coûts totaux et le rendement sur le plan de fiabilité du réseau de transport de Hydro One avec d'autres services publics semblables au Canada et aux États-Unis. L'étude mettait l'accent sur cinq secteurs clés : les coûts, la fiabilité, la gestion de projet, la sécurité et la dotation. Dans la plupart des secteurs, les activités de transport de Hydro One se comparaient avantageusement au groupe de référence. L'étude avait indiqué ce qui suit :

- Les dépenses totales relatives aux lignes et aux postes de transport étaient parmi les plus basses dans le groupe de référence.
- La fréquence de pannes prolongées de Hydro One pour les lignes à basse tension était la plus élevée dans le groupe de référence. La fréquence des pannes temporaires figurait également parmi les plus élevées dans le groupe de référence.
- Hydro One avait mis en place des ressources considérables de gestion de projet afin de gérer son important plan annuel de dépenses en immobilisations. Le nombre de gestionnaires de projet dans son effectif dépassait le

nombre moyen pour le groupe de référence. Les estimations concernant les projets étaient relativement exactes.

- À Hydro One, le taux d'accidents ayant entraîné des arrêts de travail (les heures de travail perdues pour cause de blessure ou de maladie) était faible comparativement au groupe de référence. Le taux d'accidents routiers (le taux de fréquence d'accidents d'automobile évitables et inévitables) était également inférieur à la moyenne du groupe de référence.
- Les taux de rémunération de Hydro One étaient proches du taux moyen du groupe de référence. À Hydro One, le coût horaire des heures supplémentaires était supérieur au coût moyen pour le groupe de référence, mais le recours aux heures supplémentaires correspondait à celui observé pour ce groupe.
- *une étude des autres principaux transporteurs rentables et envisager de mettre en oeuvre leurs meilleures pratiques pour améliorer rapidement la fiabilité de Hydro One et améliorer ses coûts.*  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons noté que la CEO avait reconnu la nécessité de comparer les coûts de Hydro One à ceux de transporteurs similaires. Dans le cadre de la décision prise en janvier 2015 par la CEO d'accorder à Hydro One une hausse de tarifs du réseau de transport pour 2015-2016, Hydro One avait convenu d'effectuer une étude comparative indépendante d'analyse des coûts de transport et de la communiquer à la CEO au printemps 2016 avec sa demande de tarifs pour 2017-2018.

Comme nous venons de le mentionner, Hydro One avait chargé un tiers d'exécuter cette étude, et nous avons eu accès à celle-ci étant donné qu'elle figurait dans la demande de tarifs pour 2017-2018 présentée à la CEO par Hydro One. Outre les constatations clés énumérées dans la précédente

section, l'étude avait fait état des pratiques exemplaires de l'industrie et contenait, à l'intention de Hydro One, les recommandations suivantes fondées sur ces pratiques :

- Réévaluer et rajuster les indicateurs de rendement à tous les niveaux de l'organisation.
- Cibler un montant de dépenses d'entretien correctif qui corresponde à environ 25 % des dépenses d'entretien correctif et préventif totales.
- Évaluer les possibilités de réduire les frais administratifs.
- Continuer de recourir à des ressources externes en matière d'ingénierie afin de créer une réserve de projets prêts à être réalisés.
- Gérer les budgets de réserve à tous les niveaux de l'organisation. ● Affecter des ressources à la gestion de projet afin d'améliorer l'efficacité.
- Officialiser un budget d'immobilisations et un portefeuille de projets continus sur deux ans, ainsi qu'un cadre pour l'établissement de rapports.
- Actualiser le programme officiel de formation des conducteurs.

### Recommandation 8

*Pour que le niveau de sécurité du réseau de transport soit vigoureux et élevé afin d'atténuer le risque de perturbations du service causées par du sabotage, du vandalisme, des virus de logiciels et des changements non autorisés ou non intentionnels aux logiciels ou aux contrôles des dispositifs, Hydro One doit mettre en place un cadre de sécurité exhaustif qui couvrirait tous ses dispositifs électroniques. Le cadre devrait englober les meilleures pratiques de sécurité des dispositifs électroniques, instituer des normes semblables à celles de la North American Electricity Reliability Corporation, prévoir la réalisation d'évaluations du risque pour la vulnérabilité de la sécurité de tous les dispositifs électroniques, établir des mesures et des contrôles adéquats d'atténuation des risques pour la sécurité pour les ramener à un niveau acceptable, et*

*prévoir la réalisation d'audits réguliers pour déterminer que le cadre de sécurité a été respecté.*

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que les mesures de sécurité mises en place par Hydro One étaient de faible qualité pour la plupart des dispositifs électroniques de son réseau de transport. La North American Electricity Reliability Corporation (NERC) a établi des normes de sécurité pour les dispositifs électroniques des transporteurs de l'Amérique du Nord qui jouent un rôle essentiel dans le réseau électrique de l'ensemble du continent et qui peuvent avoir des répercussions sur d'autres administrations. Seulement 18 % des postes de transport de Hydro One sont assujettis aux normes de sécurité de la NERC, et seulement 17 % des dispositifs électroniques de Hydro One satisfont à la définition de « dispositif essentiel » de la NERC. Les politiques de sécurité de Hydro One sont moins rigoureuses pour les dispositifs électroniques qui ne sont pas assujettis aux normes de la NERC. En outre, il n'y avait aucune exigence selon laquelle les politiques de sécurité de Hydro One devaient être mises à l'essai périodiquement pour s'assurer de leur conformité.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait élaboré un cadre de sécurité exhaustif, appelé le Code des pratiques de sécurité, qui englobe sa politique de sécurité et ses normes opérationnelles de sécurité, et que ce cadre avait été mis en oeuvre conformément à la version 5 des Normes de protection des infrastructures essentielles de la NERC. Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

## Réseau de distribution

### Recommandation 9

Pour améliorer les cotes de fiabilité de son réseau de distribution, Hydro One doit :

- établir des buts et des objectifs de rendement plus ambitieux et des repères applicables au rendement du réseau;

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le réseau de distribution de Hydro One avait été l'un des moins fiables parmi les grands distributeurs d'électricité au Canada entre 2010 et 2014, et qu'aucune amélioration n'avait été observée durant cette période. Le nombre total de pannes d'électricité dans le réseau de distribution s'était accru de 11 %, essentiellement en raison des défaillances de l'équipement.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle prévoyait établir des objectifs pluriannuels de fiabilité du réseau de distribution d'ici la fin d'avril 2017. Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- élaborer des stratégies à court et à long terme pour des activités nouvelles et améliorées et des investissements rentables qui amélioreront son dossier général de fiabilité.

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que, de 2010 à 2014, Hydro One avait affiché l'un des pires rendements parmi les grands distributeurs d'électricité canadiens. Selon une carte de pointage publiée en 2014 par la CEO, Hydro One se classait au dernier rang des distributeurs en Ontario pour ce qui est de la durée des pannes en 2013, et en avant-dernière place au chapitre de leur fréquence.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait pris les mesures suivantes pour améliorer la fiabilité de son réseau de distribution :

- Elle a mis en oeuvre des stratégies de distribution qui comprennent l'élargissement des programmes de renouvellement des lignes et des postes de distribution, l'amélioration de la visibilité de la salle de contrôle et de la commandabilité des dispositifs, et la concentration des programmes de gestion de la végétation sur les clients commerciaux et industriels de grande taille.
- Elle a mis à jour sa matrice de priorisation des investissements dans le réseau de distribution; elle a notamment attribué une importance relative plus grande à la fiabilité et aux catégories prioritaires pour mieux orienter le travail des équipes sur le terrain ainsi que réduire les travaux ayant une priorité moins élevée en cas de restrictions en matière de financement.
- Elle a exigé une surveillance et des rapports mensuels [*traduction*] « à un niveau plus granulaire (y compris en ce qui concerne l'achèvement des programmes) » pour les travaux réalisés relativement au réseau de distribution (en l'absence de précisions, nous tenons pour acquis qu'il s'agit d'exiger des rapports plus détaillés).
- Elle a exigé une surveillance annuelle de l'ampleur des travaux de remise à neuf des postes.
- Elle a mis au point un plan relatif au réseau de distribution (PRD) pour la période allant de 2018 à 2022, qui intègre des mises à jour stratégiques fondées sur la rétroaction découlant de consultations auprès des clients ainsi que des investissements rajustés dans les programmes pour améliorer la fiabilité d'actifs de distribution particuliers qui affichent un rendement insatisfaisant.

Nous avons pu consulter le PRD parce qu'il était inclus dans la plus récente demande de tarifs soumise à la CEO par Hydro One, à laquelle nous avons eu accès. Il est ressorti de notre examen que le PRD

tenait compte des besoins et des préférences des clients, et que Hydro One avait pris ou prévoyait de prendre des mesures pour donner suite aux commentaires des clients. Par exemple :

- La clientèle de particuliers et de petites entreprises a demandé que Hydro One maintienne son niveau de fiabilité existant. En réponse, Hydro One a évalué l'état de ses actifs clés et a élaboré un plan d'investissement pour maintenir la fiabilité au moyen de projets et de programmes de renouvellement du réseau, tels que le programme de remplacement des poteaux, les projets de remise à neuf des postes de distribution et les projets de renouvellement des lignes.
- Les clients industriels de grande taille ont indiqué que l'amélioration de la qualité énergétique constituait leur principale priorité. En réponse, Hydro One a créé un programme en vue d'installer des appareils de mesure de la qualité énergétique et des limiteurs de surtension pour aider les clients à déterminer la source des problèmes de qualité énergétique. Hydro One a accru le financement destiné aux projets d'amélioration de la fiabilité visant les clients industriels de taille moyenne.

### Recommandation 10

*Pour abaisser les coûts et veiller à ce que le programme de gestion de la végétation de Hydro One réduise efficacement le nombre de pannes liées aux arbres subies par les clients de son réseau de distribution, Hydro One doit :*

- *écourter son cycle de gestion de la végétation de 9,5 ans à un cycle plus rentable de moins de 4 ans, en harmonie avec celui d'autres sociétés de distribution locales similaires;*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale continue de préconiser la mise en oeuvre de cette recommandation.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One subissait davantage de pannes causées par des chutes d'arbres ou de branches parce qu'elle ne procédait pas à un élagage des arbres aussi souvent que d'autres services publics. Hydro One avait un cycle de gestion de la végétation de 9,5 ans, soit plus du double de la durée des cycles utilisés par des sociétés de distribution locales semblables. Les travaux de gestion de la végétation menés par Hydro One en 2014 ont coûté 84 millions de dollars de plus que ce que l'entreprise aurait eu à payer si elle avait adopté un cycle de quatre ans.

Hydro One nous a informés qu'elle avait pris en compte notre recommandation, mais qu'elle avait décidé de ne pas la mettre en oeuvre.

Hydro One nous a dit qu'elle avait instauré un nouveau programme d'entretien cyclique en 2016, et qu'elle avait ramené le cycle de gestion de la végétation de 9,5 ans à 8 ans. Hydro One estime qu'un cycle plus court (par exemple, un cycle de quatre ans comme nous l'avons recommandé) n'est pas réaliste sur le plan économique.

- *modifier sa façon de classer en ordre de priorité les lignes devant être dégagées afin que les lignes qui subissent des pannes liées aux arbres plus fréquentes obtiennent la priorité et que les équipes de travail y soient affectées plus rapidement.*

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le système utilisé par Hydro One pour désigner des lignes de distribution aux fins de la gestion de la végétation n'accordait pas la priorité aux secteurs où les arbres causaient des pannes. Dans les faits, comme le montraient les exemples que nous avons trouvés, la gestion de la végétation était faite sur des lignes de distribution ayant subi peu de pannes causées par des arbres. Ces lacunes dans l'établissement des secteurs prioritaires s'étaient soldées par une

augmentation de 5 % des pannes causées par des arbres de 2010 à 2014.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait révisé son programme de gestion de la végétation et qu'elle l'examinerait tous les ans à l'avenir. Il mentionnait également que Hydro One avait amélioré son modèle d'établissement des secteurs prioritaires en accordant une importance accrue à la fiabilité et en faisant de celle-ci un des principaux facteurs pour l'établissement des secteurs prioritaires. Le document faisait aussi savoir que Hydro One avait amélioré la répartition de ses équipes de travail et mis en oeuvre des modalités de travail flexibles en fonction du lieu pour mettre l'accent sur les secteurs où les pannes causées par des arbres sont plus nombreuses.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

### Recommandation 11

*Pour que les décisions de la direction sur le remplacement des actifs du réseau de distribution soient prises au moyen de renseignements fiables et complets, Hydro One doit prendre les mesures nécessaires pour veiller à ce que son système Asset Analytics fournisse des renseignements opportuns, fiables, exacts et complets sur l'état des actifs.*

**État : Ne s'applique plus.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le système Asset Analytics de Hydro One, un outil important pour la prise de décisions en matière de remplacement, disposait de données incomplètes et peu fiables sur les actifs de distribution. Par exemple, les données disponibles pour évaluer les 152 disjoncteurs de postes de distribution étaient limitées, et 14 transformateurs des postes de distribution vieux de moins de 10 ans s'étaient vu accorder à tort un pointage relatif à l'âge de 100, ce

qui dépassait de beaucoup la durée de vie prévue de 40 ans de tels transformateurs.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait amorcé un projet de correction des données pour régler les problèmes relatifs à la fonctionnalité du système Asset Analytics ainsi qu'à la qualité et à la collecte des données. Il mentionnait également que Hydro One avait apporté des améliorations aux données et à la fonctionnalité du système en 2015 et en 2016.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

### Recommandation 12

*Pour réduire le risque de défaillances de l'équipement pouvant causer des pannes d'électricité dans le réseau de distribution, Hydro One doit :*

- *remplacer les actifs qui ont excédé leur durée de vie utile prévue;*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre. Le Bureau de la vérificatrice générale continue de préconiser la mise en oeuvre de cette recommandation.**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One ne remplaçait pas les actifs du réseau de distribution qui ont dépassé leur durée de vie utile prévue, ce qui faisait augmenter le risque de pannes d'électricité. Par exemple, 202 000 (13 %) des 1,6 million de poteaux de bois de Hydro One avaient dépassé leur durée de vie utile prévue de 62 ans, et seulement environ 12 000 poteaux étaient remplacés chaque année. De 2010 à 2014, il y a eu 47 pannes causées par des poteaux de bois qui sont tombés.

Hydro One nous a informés qu'elle avait pris en compte notre recommandation, mais qu'elle avait décidé de ne pas la mettre en oeuvre.

Hydro One nous a expliqué que la durée de vie utile prévue ou planifiée d'un actif est la période



moyenne, en années, durant laquelle un actif devrait fonctionner dans des conditions normales. Cependant, Hydro One ne croit pas qu'un actif qui a dépassé sa durée de vie utile prévue doit nécessairement être remplacé immédiatement. Elle reconnaît que son réseau comprend de vieux actifs, mais son objectif en matière de gestion des actifs consiste à maintenir le bon rendement de ceux-ci tout en minimisant les coûts, et ce, dans l'intérêt des contribuables. Par conséquent, elle ne remplace pas les actifs qui, bien qu'âgés, sont en bon état de fonctionnement. Le but est de maximiser la durée de vie utile d'un actif et d'optimiser l'efficacité du travail.

- *réévaluer la durée de vie prévue de ses actifs et justifier les écarts dans le nombre d'années d'utilisation par Hydro One en comparaison avec d'autres sociétés de distribution locales similaires.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One établissait, pour les actifs de son réseau de distribution, une durée de vie utile prévue plus longue par rapport à d'autres sociétés de distribution locales (SDL) comparables. En ce qui concerne les poteaux de bois, la durée de vie utile prévue établie par Hydro One était de 62 ans, tandis qu'elle était fixée à seulement 44 ans par d'autres SDL. Dans le cas des transformateurs de poste, la durée de vie utile prévue établie par Hydro One était de 50 ans, tandis qu'elle était fixée à 45 ans par d'autres SDL. Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait examiné les valeurs associées à la durée de vie utile prévue ou planifiée pour des catégories d'actifs clés, et qu'elle avait conclu que ces valeurs étaient valides et correspondaient à celles utilisées par d'autres services publics.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en

mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

#### Recommandation 13

*Pour que ses dépenses de maintien d'immobilisations et d'entretien consacrées au réseau de distribution soient économiques et donnent lieu à des améliorations plus immédiates de la fiabilité du réseau de distribution, Hydro One doit :*

- *évaluer ses dépenses et activités d'entretien antérieures pour déterminer comment concentrer ses efforts sur les facteurs plus essentiels qui touchent le réseau;*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que l'augmentation des dépenses de Hydro One au titre du maintien des immobilisations et de l'exploitation, de l'entretien et de l'administration (EE et A) pour son réseau de distribution n'avait pas amélioré la fiabilité du réseau. On se serait attendu à ce que l'augmentation globale de 18 % des dépenses de Hydro One dans ces deux secteurs entre 2010 et 2014 ait eu pour effet d'améliorer la fiabilité du réseau et d'entraîner une réduction des défaillances d'équipement, mais, dans les faits, les pannes ont augmenté de 11 % pendant cette période.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle a évalué ses dépenses et activités d'entretien antérieures, en mettant l'accent sur les facteurs essentiels et sur les éléments qui ont une incidence sur la fiabilité du réseau de distribution. Il mentionnait également que Hydro One avait entrepris, durant le troisième trimestre de 2016, des mises à jour stratégiques des programmes et projets relatifs à son réseau de distribution fondées sur la rétroaction des clients. Hydro One nous a dit qu'elle avait inclus ces mises à jour dans les documents d'information sur les investissements, dans le cadre de son plan relatif au réseau de distribution.



Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *procéder à une analyse comparative des évaluations de coûts avec les autres sociétés de distribution locales (SDL) similaires en Ontario et au Canada, et envisager d'implanter les meilleures pratiques des principales SDL rentables.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons relevé que, selon une étude de 2013, les coûts de l'exploitation, de l'entretien et de l'administration (EE et A) et du maintien des immobilisations de Hydro One étaient supérieurs à ceux de SDL semblables. L'Association canadienne de l'électricité avait également constaté que Hydro One avait engagé des coûts plus élevés que la moyenne de ses membres de 2006 à 2010. En outre, en 2014, la CEO a attribué à Hydro One sa cote de rentabilité la plus basse parmi les distributeurs. Les coûts réels de Hydro One étaient de plus de 25 % plus élevés que les prévisions de la CEO.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle a participé à des études comparatives à l'appui de ses approches concernant les activités d'investissement, d'entretien et de maintien incluses dans sa demande de tarifs de distribution pour 2017-2018. Ces études englobaient la gestion de la végétation, le programme de remplacement des poteaux et le programme de remise à neuf des postes. Le document mentionnait également qu'en 2016, Hydro One a demandé à des tiers indépendants d'examiner son plan relatif au réseau de distribution (PRD) et que ceux-ci ont validé le coût unitaire de ses programmes de foresterie, de remplacement des poteaux et de remise à neuf des postes.

Nous avons obtenu de la CEO la demande de tarifs d'Hydro One pour 2017-2018. Nous avons donc pu vérifier que Hydro One avait eu recours aux services de tiers pour exécuter les études

comparatives en vue d'évaluer le rendement de son réseau de distribution et d'examiner les pratiques exemplaires. Les principales constatations de chaque étude ont été les suivantes :

- L'étude sur le programme de remplacement des poteaux a permis de conclure que les coûts de Hydro One correspondent au coût moyen pour le groupe de référence, les coûts unitaires étant faibles pour les inspections des poteaux et les coûts étant moyens pour leur remplacement; Hydro One inspecte ses poteaux plus fréquemment que la plupart des services publics; cependant, elle les remplace moins souvent que les services publics de référence.
- L'étude sur le programme de remise à neuf des postes de distribution a révélé que les activités de remise à neuf variaient considérablement d'un service public à l'autre, ce qui limitait la capacité d'effectuer des comparaisons; elle a néanmoins permis de constater que les coûts de Hydro One pour la remise à neuf des différents postes s'inscrivaient dans la fourchette de coûts observée pour l'ensemble des services publics de référence.
- L'étude sur le programme de gestion de la végétation a permis de constater que les coûts unitaires de Hydro One sont élevés par rapport à ceux du groupe de référence en raison de la lourde charge de travail associée aux longs cycles et des coûts élevés de la main-d'oeuvre et de l'équipement, et que Hydro One se situe sous la moyenne du groupe de référence en ce qui concerne les pannes attribuables à des arbres par kilomètre de réseau.
- L'étude sur la rémunération totale a montré que, sur une base pondérée globale, les montants consacrés à la rémunération par Hydro One sont supérieurs de 14 % à la médiane du marché au sein des organismes de comparaison du secteur.

### Recommandation 14

*Pour abaisser ses coûts de réparation et améliorer le service à la clientèle dans les cas de pannes d'électricité en répartissant avec plus de précision et de rapidité ses équipes de travail, Hydro One devrait élaborer un plan et un échéancier d'utilisation de la capacité actuelle de ses compteurs intelligents afin de repérer où se trouvent les clients qui subissent des pannes d'électricité.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One avait installé 1,2 million de compteurs intelligents dans son réseau de distribution au coût de 660 millions de dollars, mais qu'elle n'avait pas implanté les logiciels et les capacités connexes pour améliorer son temps de réponse aux pannes d'électricité. Les compteurs intelligents étaient surtout utilisés par Hydro One pour la facturation, et non pour déterminer à distance le lieu des pannes d'électricité dans le réseau de distribution avant qu'un client appelle pour déclarer une panne.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait approuvé un projet pilote appelé Advanced Metering Infrastructure for Operations and Advanced Metering Infrastructure for Analytics. Le projet consiste à intégrer les données sur les pannes des compteurs intelligents au système de gestion des pannes, et ainsi permettre à Hydro One de surveiller l'information sur la charge des actifs afin d'éviter d'éventuelles défaillances prématurées et imprévues de l'équipement en raison de surcharges. En plus de permettre de sonder les compteurs à distance afin de déterminer si les clients sont alimentés en électricité et d'éviter de réexpédier des équipes pour effectuer d'autres travaux, le projet doit produire une valeur additionnelle en regroupant de multiples compteurs sans alimentation et ainsi montrer aux opérateurs de salle de commande l'ampleur d'une panne de courant. Hydro One a mentionné qu'elle avait confirmé les exigences et la portée du projet et qu'elle avait sélectionné des

fournisseurs. Selon le document que nous a transmis Hydro One, le projet devrait être achevé à la fin de 2017.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

### Les transformateurs de rechange qui sont en entreposage ne répondent pas aux besoins de Hydro One

#### Recommandation 15

*Pour ramener ses stocks excessifs de transformateurs de rechange du réseau de transport et du réseau de distribution à un niveau de rentabilité adéquat, et pour abaisser les coûts tout en demeurant en mesure de remplacer des transformateurs défaillants en temps opportun, Hydro One doit :*

- *améliorer le modèle prévisionnel dont elle se sert pour prévoir les défaillances des transformateurs, et maintenir le niveau de ses stocks de transformateurs de rechange conformément aux prévisions;*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One n'avait pas de stratégie économique lui permettant de s'assurer qu'elle disposait d'un nombre adéquat de transformateurs de rechange, ce qui a fait qu'elle avait un nombre excessif de transformateurs de rechange en stock. Hydro One utilisait un modèle pour l'aider à prévoir le nombre de transformateurs qu'elle devait avoir en stock, mais elle n'appliquait pas le modèle à la vaste majorité des types de transformateurs du réseau de distribution et ne se fondait pas sur le modèle pour déterminer le nombre de transformateurs de rechange à entreposer.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait mis

à jour son modèle prévisionnel (appelé modèle Markov) pour prédire ses besoins en matière de transformateurs de rechange. Le document mentionnait que le modèle s'appuie sur une méthodologie d'analyse stratégique du risque lié aux actifs de rechange éprouvée dans l'industrie pour déterminer le nombre adéquat de transformateurs de rechange prêt à être mis en service. Hydro One a aussi indiqué qu'elle avait mis en oeuvre des stratégies pour les actifs de rechange de ses réseaux de transport et de distribution afin de traiter des enjeux clés, notamment la réduction des stocks existants, le renforcement d'une politique « premier entré, premier sorti », et l'établissement d'une durée de conservation limitée des transformateurs de rechange après laquelle ceux-ci doivent être obligatoirement mis en service.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *élaborer un plan visant à normaliser le plus possible les transformateurs en service, et à fixer des objectifs et des échéanciers d'économies grâce à une meilleure gestion des transformateurs de rechange et des transformateurs en service.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One avait déjà économisé de 50 millions à 60 millions de dollars depuis 2009 grâce à la normalisation des transformateurs de son réseau de transport; cependant, elle n'avait pas mis en place de plan similaire pour la normalisation des transformateurs de son réseau de distribution. Nous avons estimé que des économies additionnelles de 25 millions de dollars pourraient être perdues si aucun changement n'était apporté en vue de normaliser les transformateurs du réseau de distribution. Nous avons également estimé que ces économies pourraient être beaucoup plus élevées et totaliser de 50 millions à 70 millions de dollars

si Hydro One n'achetait pas de transformateurs de rechange supplémentaires au cours des 10 prochaines années.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait pris les mesures suivantes pour normaliser et gérer ses transformateurs d'alimentation :

- elle a examiné le parc de transformateurs d'alimentation de son réseau de transport aux fins d'une normalisation accrue, et elle a déterminé que ses 14 normes d'approvisionnement existantes étaient suffisantes, de sorte que l'adoption de normes additionnelles aurait une utilité limitée;
- elle a examiné le parc de transformateurs d'alimentation de son réseau de distribution, révisé ses normes d'approvisionnement (ramenant leur nombre de 60 à 45) et documenté les calculs relatifs aux économies ainsi que le calendrier pour la réalisation de ces économies;
- elle a examiné et consigné son stock de transformateurs d'alimentation entreposés à l'atelier central d'entretien pour s'assurer que le niveau de stock requis est maintenu (et elle prévoit le faire chaque année);
- elle a examiné et mis à jour les données sur les actifs dans son système pour améliorer le suivi des transformateurs de rechange et de leur mise en service (et elle prévoit le faire chaque année).

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

## Les données des appareils de mesure de la qualité énergétique ne sont pas utilisées pour aider les clients à éviter les perturbations

### Recommandation 16

*Pour minimiser le nombre et l'incidence de situations influant sur la qualité énergétique pour ses gros clients, Hydro One doit utiliser de façon proactive les données recueillies par ses appareils de mesure de l'électricité pour évaluer la fréquence et le lieu des situations influant sur la qualité énergétique dans ses réseaux de transport et de distribution et par conséquent pour améliorer la fiabilité de l'approvisionnement en électricité.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One ne corrigeait pas de façon proactive les problèmes de qualité énergétique, comme les fluctuations dans les niveaux de tension, touchant ses réseaux de transport et de distribution. Hydro One avait installé 138 appareils de mesure de la qualité énergétique depuis 2010; cependant, elle ne surveillait pas et n'analysait pas les données provenant de ces appareils de mesure en vue d'améliorer la fiabilité des réseaux pour ses clients. Dans les faits, Hydro One s'employait à régler les problèmes uniquement lorsque des clients se plaignaient.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait effectué des études relatives aux réseaux pour estimer l'ampleur, la fréquence et la durée des fluctuations dans les niveaux de tension. Le document mentionnait que l'information découlant des études permettra à Hydro One de cibler et de mettre en oeuvre des initiatives pour minimiser les répercussions des problèmes de qualité énergétique sur les clients. Hydro One a aussi indiqué qu'elle avait collaboré avec des clients pour que leurs appareils de mesure de l'électricité puissent aussi servir d'appareils de mesure de la qualité énergétique, ce qui lui permettra d'évaluer les problèmes de qualité

énergétique et leurs répercussions sur les clients. Par ailleurs, Hydro One a dit qu'elle avait fait appel à des experts externes pour évaluer les locaux des clients et recommander des mesures afin d'accroître la capacité des clients de surmonter les problèmes de qualité énergétique mineurs ou modérés.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

## Faiblesse des mécanismes de surveillance de la gestion des coûts des projets d'investissement

### Recommandation 17

*Pour que la direction puisse mieux gérer et contrôler les projets d'investissement qui font appel à son propre effectif, et pour abaisser les coûts de projet, Hydro One doit :*

- *utiliser des points de référence de l'industrie pour évaluer le caractère raisonnable des coûts des projets d'investissement en construction, et pour déterminer s'il est plus économique d'avoir recours à des services internes et à des équipes de travail que de céder à contrat des projets d'investissement;*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que Hydro One n'avait pas cherché à déterminer si ses dépenses au titre des projets d'investissement en construction étaient raisonnables ou concurrentielles avec les normes de l'industrie. Bien que, de 2012 à 2014, Hydro One ait consacré annuellement plus de 1 milliard de dollars à des projets d'immobilisations pour maintenir ses réseaux de transport et de distribution, les processus de surveillance qu'elle utilisait pour minimiser les coûts des projets étaient faibles, et elle ne procédait pas régulièrement à une

analyse ou une comparaison de ses coûts internes par rapport aux normes de l'industrie.

Nous avons été en mesure d'obtenir des détails concernant l'étude comparative des coûts totaux de Hydro One (se reporter à la deuxième mesure de la recommandation 7) en examinant la demande de tarifs pour 2017-2018 soumise à la CEO par Hydro One. Cette étude indiquait que les dépenses en immobilisations directes totales de Hydro One entre 2010 et 2014 avaient été généralement inférieures à celles du groupe de référence.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait peaufiné sa structure interne de répartition du travail afin de disposer d'un processus plus efficace, uniforme et précis en vue de déterminer les coûts réels des projets et d'effectuer des comparaisons valables. En outre, Hydro One a mentionné qu'elle collaborait avec d'autres services publics canadiens pour établir une approche uniforme afin de comparer les travaux relatifs aux projets d'immobilisations. L'accent a été mis au départ sur les projets touchant les lignes de transport, et l'on prévoit s'attaquer ultérieurement aux projets liés aux sous-stations.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information concernant son utilisation de points de référence pour évaluer le caractère raisonnable des coûts des projets d'investissement en construction.

En outre, ni l'étude comparative des coûts totaux ni le document fourni par courtoisie par Hydro One en avril 2017 ne contenaient de renseignements permettant de savoir si le recours à des services et des équipes de travail internes s'avérait plus économique que l'impartition des projets d'immobilisations.

- *utiliser et respecter des provisions pour éventualités et pour indexation qui concordent plus avec les normes de l'industrie sur les projets d'investissement en construction;*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que toutes les estimations de coûts des projets d'immobilisations de Hydro One comprenaient, en moyenne, une provision pour éventualités de 20 % et une provision pour indexation de 8 % qui venaient s'ajouter aux estimations originales. Des provisions d'une telle importance incitaient peu les employés de Hydro One à terminer un projet suivant son estimation de coûts initiale, ou à élaborer des estimations de coûts plus exactes pour les projets.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait examiné et rajusté ses provisions pour éventualités et pour indexation, et que les provisions pour indexation sont conformes à son plan d'affaires.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *améliorer les rapports et les suivis par la direction des coûts de projet en produisant régulièrement des rapports indiquant les coûts de projet réels et les dates d'achèvement comparativement aux estimations de projet initiales, à l'amortissement utilisé, au coût initial approuvé, aux approbations subséquentes des hausses de coûts, et aux dates d'achèvement prévues;*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que les rapports reçus par la haute direction de Hydro One sur les progrès des projets d'immobilisations ne comportaient pas suffisamment de renseignements sur les coûts et les échéanciers pour lui permettre d'évaluer efficacement la qualité de la gestion du projet. Le système de rapport sur la gestion du projet n'était pas conçu pour comparer les estimations initiales des coûts et des dates d'achèvement aux dates et aux coûts définitifs.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait mis en oeuvre une méthode quantitative de gestion des risques des projets ainsi qu'un processus officiel de rapports sur la clôture des projets, qui englobe tous les intervenants des projets, afin d'analyser les plans de projet et l'efficacité de leur exécution.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.

- *analyser régulièrement sa réussite dans la préparation des estimations de projet en les comparant aux coûts de projet définitifs.*

**État : Ne s'applique plus.**

#### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons constaté que plusieurs projets avaient été réalisés à coûts majorés. Nous avons déterminé que les

dépassements de coûts étaient attribuables aux causes communes suivantes : la complexité et l'ampleur du travail étaient considérablement sous-estimées aux stades de la planification; des visites approfondies des lieux n'étaient pas été effectuées ou étaient insuffisantes pour comprendre l'ampleur et la complexité du projet; les coûts unitaires utilisés dans le processus d'estimation n'étaient pas à jour.

Le document que nous a envoyé Hydro One par courtoisie en avril 2017 indiquait qu'elle avait mis en oeuvre une méthode quantitative de gestion des risques des projets ainsi qu'un processus officiel de rapports sur la clôture des projets, qui englobe tous les intervenants des projets, afin d'analyser les plans de projet et l'efficacité de leur exécution.

Cependant, Hydro One ne nous a pas fourni d'autres renseignements ni d'autres pièces justificatives, et nous n'avons donc pas été en mesure de vérifier l'information présentée dans le document.



# Planification infrastructurelle

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.07 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	3		3		
Recommandation 2	1	1			
Recommandation 3	1		1		
Recommandation 4	1		1		
Recommandation 5	2	2			
Recommandation 6	1	1			
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>44</b>	<b>56</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

D'après les renseignements que le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère de l'Infrastructure (le Ministère) nous ont fournis, au 30 juin 2017, quelque 44 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* ont été pleinement mises en oeuvre. De plus, 56 % des mesures recommandées sont en voie de mise en oeuvre.

Globalement, le Secrétariat et le Ministère ont :

- formulé des recommandations sur la mise à jour de leurs lignes directrices et directives

aux ministères relativement à la présentation de renseignements plus détaillés pour leurs plans d'infrastructure;

- mis en oeuvre un processus de surveillance des dépassements de coût de projet et des retards;
- offert une formation supplémentaire aux analystes pour améliorer la documentation à l'appui de leurs analyses et recommandations au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement.

Cependant, certains aspects importants n'étaient pas encore au point, notamment :

- définir l'état d'entretien souhaité des biens d'infrastructure;

- établir un équilibre entre le financement de nouveaux projets et de projets de réparation et de remise en état;
- élaborer un cadre intersectoriel provincial pour classer par ordre de priorité les investissements en infrastructure.

## Contexte

Le portefeuille d'infrastructure publique de l'Ontario regroupe des routes, des ponts, des systèmes de transport en commun, des écoles, des universités, des hôpitaux, des immeubles gouvernementaux et une grande variété d'autres biens. Sa valeur de remplacement s'établit à près de 500 milliards de dollars.

Directement ou par l'entremise d'entités du secteur parapublic comme les conseils scolaires et les hôpitaux, le gouvernement de l'Ontario supervise environ 40 % de ces biens d'infrastructure. Les autres biens sont gérés par d'autres entités telles que les municipalités, les universités, les centres de services sociaux et les établissements de soins de longue durée. La plupart des biens d'infrastructure actuels de l'Ontario ont été construits durant la période allant de la fin de la Deuxième Guerre mondiale aux années 1970. Les dépenses en infrastructure ont ralenti entre 1980 et 2005, mais ont repris depuis 12 ans. Toutefois, l'Ontario gère un portefeuille de biens vieillissants. Par exemple, l'âge moyen des hôpitaux de la province est de 45 ans et celui des écoles, de 38 ans.

Les dépenses en infrastructure visent notamment à préserver ou à agrandir des biens existants, ainsi qu'à construire de nouveaux biens. Ces 10 dernières années, en Ontario, la majeure partie des dépenses en infrastructure a été destinée au secteur des transports, suivi de ceux de la santé et de l'éducation. Par exemple, la province a consacré près de 24 milliards de dollars à des projets de transport en commun, plus de 25 milliards aux routes et aux ponts, près de 30 milliards à de grands projets liés

aux hôpitaux et à d'autres projets relatifs aux soins de santé, et près de 23 milliards à des écoles et des établissements d'enseignement postsecondaire entre 2007-2008 et 2016-2017.

Une bonne planification est essentielle afin de cerner les besoins en infrastructure et d'assurer l'entretien et le renouvellement satisfaisant de l'infrastructure existante aux fins d'utilisation publique. Cette planification doit tenir compte des avantages des investissements en infrastructure, des risques pour le public lorsque des installations requises ne sont pas construites ou que leur détérioration est tolérée, de même que des ressources nécessaires pour répondre à la future demande.

Au moment de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Secrétariat, qui est responsable d'examiner les demandes de financement de l'infrastructure présentées par les ministères et de formuler des recommandations au gouvernement à cet égard, évaluait généralement les demandes de chaque ministère de façon individuelle, en se fondant sur des données historiques, et il ne faisait pas de comparaison à l'échelle provinciale afin de s'assurer que les besoins les plus urgents, dans les ministères combinés, ont la priorité en matière de financement.

Nous avons constaté ce qui suit :

- Les deux tiers des fonds étaient accordés pour la construction de biens et le reste, pour la réparation et le renouvellement d'installations. Toutefois, la province a déterminé que cette répartition devrait être inversée pour bien entretenir et renouveler les infrastructures publiques actuelles.
- Il n'existait pas de lignes directrices pour déterminer l'état souhaité de maintien des installations, et les ministères n'utilisaient pas la même méthode d'évaluation de l'état des catégories de biens, comme les routes, ponts, écoles et hôpitaux.
- L'Ontario ne disposait pas d'estimations fiables de son déficit infrastructurel – les investissements requis pour remettre dans un état « acceptable » les actifs existants –, ce qui

aiderait à mieux éclairer les décisions concernant les secteurs à financer.

- Selon une évaluation indépendante, le ministère de l'Éducation avait besoin de 1,4 milliard de dollars par année pour maintenir les écoles en bon état. Toutefois, ces cinq dernières années, le financement annuel réel s'est situé entre 150 millions et 500 millions de dollars.
- Une évaluation similaire visant le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a établi à 392 millions de dollars les besoins financiers annuels en immobilisations des hôpitaux de la province. Or, le financement des immobilisations n'a été que de 56 millions de dollars depuis 2010-2011, pour ensuite être porté à 125 millions en 2014-2015.
- Notre audit a permis de constater que le financement actuel n'a pas répondu aux besoins majeurs pour les nouveaux projets des ministères. Par exemple, plus de 100 000 élèves utilisaient des salles de classe mobiles, et environ 10 % des écoles de la province fonctionnaient à plus de 120 % de leur capacité. Bien que les salles de classe mobiles permettent une certaine souplesse pour tenir compte des variations de capacité d'accueil des écoles, le financement actuel n'était pas suffisant pour rénover les immeubles actuels et les remplacer, dans certains cas, par des locaux plus permanents.
- Le Secrétariat ne savait pas dans quelle mesure les différents projets de construction étaient efficacement gérés. Notre examen des rapports remis par les ministères au Secrétariat a révélé que les renseignements étaient généralement fournis uniquement à l'échelle du programme et ne portaient pas sur les différents projets au sein d'un programme. Le Secrétariat comptait plutôt sur les ministères pour surveiller les projets individuels.

Notre rapport d'audit recommandait notamment que le Secrétariat :

- collabore avec les ministères pour mieux définir, mesurer et quantifier les besoins de financement de l'infrastructure provinciale;
- veille à ce que les ministères mettent de l'avant des stratégies viables pour combler l'écart entre les besoins réels en matière d'infrastructure et le financement disponible;
- s'assure que les affectations de fonds permettent de concilier adéquatement le financement de nouveaux projets et le financement consacré à la réparation, à la remise en état et au remplacement des biens existants afin de minimiser les coûts tout au long du cycle de vie;
- exige des ministères qu'ils déclarent les renseignements sur les dépassements de coûts et les retards concernant les projets afin qu'on puisse surveiller l'état des projets d'infrastructure importants qui sont en cours dans la province.

Le Secrétariat s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

Après la parution de notre rapport d'audit, le ministère de l'Infrastructure a été créé à titre d'entité autonome le 13 juin 2016. On lui a confié le mandat de guider la planification des infrastructures de l'Ontario et d'élaborer une approche stratégique pour la planification des immobilisations. Le Ministère et le Secrétariat collaborent pour répondre aux recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Notre travail d'assurance s'est déroulé entre le 1<sup>er</sup> avril et le 30 juin 2017. Nous avons obtenu des observations écrites du Secrétariat et du Ministère nous informant qu'au 1<sup>er</sup> septembre 2017, ils nous ont fourni une mise à jour complète de l'état des

recommandations formulées dans l'audit initial fait il y a deux ans.

L'état de chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Des renseignements complets et fiables sont nécessaires à une bonne planification des immobilisations

### Recommandation 1

*Pour mieux définir, mesurer et quantifier les besoins de financement de renouvellement de l'infrastructure provinciale, le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec les ministères, doit :*

- définir la méthode à utiliser par les ministères pour désigner et mesurer l'état de toutes les catégories de biens, et déterminer la façon d'aider les ministères qui ne disposent pas actuellement de la capacité d'exécuter ces tâches;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2020**

### Détails

Notre audit de 2015 nous a permis de constater qu'il n'existait pas d'estimations fiables du déficit infrastructurel lié au portefeuille de biens du gouvernement. Les ministères ne s'entendaient pas entre eux sur la façon de mesurer et de comparer avec cohérence l'état des différentes catégories de biens. De plus, certains ministères n'étaient pas en mesure d'effectuer ces travaux. Par conséquent, les renseignements fournis par les ministères au Secrétariat sur l'état des biens n'étaient pas cohérents entre ministères.

En septembre 2016, le Ministère a commencé à collaborer avec les autres ministères provinciaux pour évaluer leurs pratiques d'évaluation des infrastructures. Cette mesure a été prise en réaction au besoin d'élaborer un processus de planification et d'investissement en matière d'infrastructure qui soit transparent et fondé sur des données probantes. La nécessité d'un nouveau processus a été identifiée dans notre audit de 2015, dans la *Loi de 2015 sur*

*l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité* (proclamée en mai 2016), et dans la lettre de mandat de 2016 de la première ministre au ministère de l'Infrastructure. Le Ministère a découvert des écarts considérables entre les ministères, notamment :

- des méthodes incohérentes de gestion des biens, de mesure du bon état et de mesure de la question de savoir si le bien, comme un immeuble ou un pont, fonctionne adéquatement;
- des données incomplètes sur les investissements en infrastructure affectés au renouvellement et à la modernisation plutôt qu'à l'aménagement;
- l'absence de cadre de priorisation des demandes dans les secteurs ou entre les projets de renouvellement ou de modernisation et d'aménagement;
- peu de clarté en ce qui concerne la façon dont un investissement en infrastructure proposé contribuerait à l'atteinte du niveau de service voulu ou requis.

Les résultats initiaux de ces travaux et le plan de travail triennal proposé par le Ministère pour donner suite aux conclusions de l'évaluation ont été communiqués au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement en février 2017.

Les mesures prévues dans le plan de travail triennal comprennent ce qui suit :

- mettre à jour le Cadre de gestion des biens d'infrastructure pour rendre cohérent, si possible, le mode de gestion des biens et de mesure de l'état des biens de la fonction publique de l'Ontario;
- élaborer une méthode de suivi exact des investissements dans le renouvellement et la modernisation et dans l'aménagement;
- concevoir un cadre intersectoriel de priorisation des projets;
- élaborer des lignes directrices pour apporter de la cohérence et de la transparence aux méthodes des ministères visant à prévoir les besoins et la demande en matière de service, lorsque c'est possible.

Le Ministère prévoit collaborer avec les autres ministères pour améliorer le processus interne de planification des infrastructures au cours des trois prochaines années, soit de mai 2017 à mai 2020, en exécutant les mesures prévues dans le plan de travail proposé.

Le Ministère prévoit également de mener une recherche, y compris engager des experts-conseils, pour orienter la planification de la gestion des biens, et d'actualiser le Cadre de gestion des biens d'infrastructure durant l'exercice en cours.

- *donner des conseils aux ministères sur l'état souhaité d'entretien des biens d'infrastructure;*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2020**

#### Détails

En septembre 2016, le Secrétariat et le Ministère ont réuni un groupe de réflexion canadien—formé d'experts-conseils—pour faire des recherches sur les pratiques exemplaires d'autres administrations en gestion et analyse des données d'infrastructure.

Le Secrétariat et le Ministère prévoient que les résultats de ces travaux aideront les ministères à déterminer l'état souhaité de maintien de leurs biens d'infrastructure. Ils prévoient en outre que les résultats faciliteront l'élaboration d'un cadre des besoins et avantages en matière d'infrastructure pour tirer le plus grand profit possible des investissements à venir.

La recherche initiale effectuée par le groupe de réflexion en février 2017 a conclu qu'un bien devrait être renouvelé lorsque le coût de renouvellement sur le cycle de vie annualisé est moindre que le coût annualisé d'exploitation et de maintien du bien, selon les calculs effectués par les ministères. L'approche fondée sur le coût du cycle de vie annualisé a été désignée une pratique exemplaire. Le groupe de réflexion confirme actuellement ce résultat de recherche auprès d'experts d'autres administrations et prévoit terminer ce travail d'ici l'été 2017.

Une fois que les travaux du groupe de réflexion auront été achevés, le Ministère prévoit qu'il collaborera avec le Secrétariat et les ministères pour

consolider la planification de la gestion des biens au cours des trois prochaines années, soit de mai 2017 à mai 2020. Cette planification comprendra une approche cohérente de collecte et de déclaration des données sur l'inventaire des biens. Ces données incluront le lieu, la valeur, l'âge et l'état des biens provinciaux. Les renseignements serviront à recenser les tendances clés et les besoins prévus de l'infrastructure publique au cours des 10 prochaines années.

- *rendre publics les progrès réalisés vers l'atteinte des cibles en matière d'état souhaité pour l'infrastructure provinciale.*  
**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2020**

#### Détails

Comme nous l'avons mentionné dans notre rapport d'audit de 2015, le gouvernement est tenu de rendre public un plan d'infrastructure à long terme dans les trois ans suivant l'adoption de la *Loi de 2015 sur l'infrastructure au service de l'emploi et de la prospérité* (la Loi), qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> mai 2016, et tous les cinq ans par la suite. Ces plans doivent comprendre au moins les éléments suivants :

- une description des biens d'infrastructure provinciaux, y compris une évaluation de l'âge, de la valeur et de l'état des biens;
- une estimation des besoins prévus en matière d'infrastructure au moins au cours des 10 prochaines années;
- une stratégie pour répondre à ces besoins.

Le Ministère collabore actuellement avec le Secrétariat et d'autres ministères pour élaborer le plan d'infrastructure. Ce plan est censé énoncer l'âge et l'état des biens d'infrastructure et devrait être rendu public d'ici la fin de 2017. Toutefois, il ne comprendra pas de renseignements sur l'état souhaité dans lequel les ministères devraient maintenir les biens d'infrastructure. La recherche dans ce domaine se poursuit, y compris les travaux du groupe de réflexion canadien dont il est question ci-dessus, qui devraient être achevés d'ici l'été 2017.

Une fois la recherche terminée, le Ministère prévoit qu'il se servira des résultats pour collaborer avec le Secrétariat et les ministères au cours des trois prochaines années, soit de mai 2017 à mai 2020, pour améliorer le processus de planification de l'infrastructure.

## Le financement actuel ne répond pas aux besoins majeurs pour les nouveaux projets des ministères

### Recommandation 2

*Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit s'assurer que les ministères présentent des stratégies viables pour combler l'écart entre les besoins actuels d'infrastructure et le financement accordé, ce qui comprend des options comme le rajustement des niveaux de service, l'atteinte des niveaux de service actuels de façon plus efficace et la réorganisation des dépenses internes.*

#### État : Pleinement mise en oeuvre

#### Détails

Comme nous l'avons indiqué en 2015, les ministères doivent déterminer l'écart entre leurs besoins actuels d'infrastructure et les fonds accordés, et ils doivent élaborer des stratégies pour combler cette lacune dans leurs plans d'infrastructure. Nous avons cependant constaté dans notre examen des plans soumis par les ministères que ceux-ci adoptent souvent comme stratégie le report de leurs demandes d'infrastructure aux exercices suivants.

Depuis notre audit, le Secrétariat continue d'exiger que les ministères établissent des stratégies pour combler leurs besoins d'infrastructure. Les ministères doivent également établir des façons d'achever les projets d'infrastructure dans le contexte des priorités provinciales et de la part de financement des ministères.

En outre, dans le cadre du processus d'élaboration de leurs plans d'infrastructure, les ministères sont maintenant tenus d'examiner l'efficacité, l'efficacité et la viabilité de leurs programmes. D'après ces évaluations, ils doivent déterminer des

occasions d'améliorer les résultats. Il s'agit notamment d'évaluer les risques lorsque l'on demande des changements aux programmes. Cette évaluation sera intégrée aux recommandations qui sont présentées au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement à des fins d'approbation.

Dans les observations sur le plan d'infrastructure 2017-2018, nous avons constaté que les ministères devaient remplir une section intitulée « Stratégie pour satisfaire aux besoins » pour chaque secteur de programme. À l'opposé, l'exigence précédente consistait en une courte description des stratégies pour l'ensemble du Ministère. Par exemple, dans le document de 2016-2017 sur l'état des écoles, le plan d'infrastructure du ministère de l'Éducation comportait seulement un énoncé général indiquant : [traduction] « renouvellement, modernisation et/ou remplacement des écoles existantes en fonction de l'état ». Il convient de comparer cet énoncé avec celui de 2017-2018, qui indiquait les stratégies mises en oeuvre par le ministère de l'Éducation pour combler ses besoins. Par exemple, l'une des stratégies donnait pour instruction aux conseils scolaires d'appliquer le produit de la vente de leurs biens à la rénovation de leur inventaire d'installations scolaires existantes. Le ministère de l'Éducation poursuit également le processus de regroupement des écoles afin de générer des économies et de résorber l'arriéré dans les projets de rénovation d'infrastructure.

En septembre 2016, le Secrétariat avait également constitué un groupe d'employés du Ministère chargés d'orienter l'élaboration et l'analyse des plans d'infrastructure des ministères. Ce groupe avait pour objet :

- de servir aux ministères pour établir des contacts plus cohérents et fréquents par le processus de planification de l'infrastructure;
- de demander la rétroaction du Ministère avant la divulgation des nouvelles exigences majeures en matière de capital;
- de fournir des suggestions d'améliorations et de collaborer sur le plan des pratiques exemplaires. Il s'agirait notamment de discuter



des nouvelles exigences sur les stratégies permettant de combler l'écart entre les besoins dans les plans d'infrastructure et les fonds disponibles.

Le groupe se réunit régulièrement (p. ex. sept fois entre septembre et décembre 2016, et il compte se réunir une fois par mois durant le prochain cycle de planification budgétaire), et l'ordre du jour est dressé par le Secrétariat avec la contribution des ministères.

## Les besoins ne dictent pas toujours la répartition des fonds

### Recommandation 3

*Le Secrétariat du Conseil du Trésor doit utiliser toute l'information ministérielle pertinente et disponible, comme celle sur l'état des biens et les mesures nécessaires pour atteindre les niveaux de service, afin de s'assurer que l'affectation des fonds assure un juste équilibre entre le financement de nouveaux projets et le financement de réparation/modernisation et remplacement de biens, afin d'atténuer les coûts du cycle de vie et de prolonger la vie des biens.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2017**

### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que l'analyse interne du Secrétariat avait indiqué que les investissements dans de nouveaux projets avaient de tout temps été favorisés par rapport aux projets de renouvellement. Le Secrétariat évaluait que les deux tiers du financement d'immobilisations de la province devraient être accordés au renouvellement de biens. Or, selon le plan décennal d'immobilisations proposées pour les infrastructures par les ministères, seulement un tiers des fonds seront consacrés au renouvellement.

Après notre audit, à l'automne 2016, le Secrétariat a commencé à exiger que les ministères déterminent quelle part de leurs dépenses en immobilisations est consacrée au renouvellement de biens. Dans son analyse des plans

d'infrastructure pour 2017-2018 soumis par les ministères, le Secrétariat a conclu qu'environ 43 % des fonds affectés aux immobilisations visaient des projets de renouvellement.

De plus, les ministères sont également tenus de présenter des plans d'infrastructure détaillés incluant :

- un résumé de l'ensemble de leurs biens;
- une description des différences entre les niveaux de service actuels et visés;
- une stratégie pour satisfaire aux besoins de renouvellement et d'agrandissement, à l'aide de prévisions à long terme des niveaux de service.

Le ministère de l'Infrastructure met également à jour son analyse des investissements requis pour maintenir les niveaux de service. L'objectif consiste à établir un équilibre entre la réparation de biens existants et l'agrandissement pour faire face à la croissance démographique. Cette analyse aura recours à des scénarios de simulation pour examiner les compromis dans les secteurs et les compromis entre le renouvellement et l'agrandissement.

Les simulations assureront le suivi des biens existants au fil du temps et tiendront compte du vieillissement, de la détérioration et des investissements requis pour maintenir ces biens en bon état. De nouveaux biens peuvent s'ajouter pour remplacer les biens actuels ou pour justifier l'agrandissement. L'argent investi dans les scénarios détermine dans quelle mesure il est possible de rénover, de remplacer et d'agrandir. On pourra comparer les coûts et les avantages des scénarios d'investissement une fois que l'investissement initial aura été établi.

Le Ministère, qui travaille avec le Secrétariat, prévoit améliorer le processus de planification de l'infrastructure au moyen de cette analyse et des données contenues dans le plan d'infrastructure à long terme, qui devrait être publié d'ici la fin de 2017.

#### Recommandation 4

*Afin de s'assurer que la province effectue les investissements d'infrastructure les plus efficaces, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit veiller à ce que le financement accordé aux ministères soit étayé par une analyse impartiale des besoins établis par ordre de priorité pour l'ensemble de la province et chaque ministère.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2020**

#### Détails

Après notre audit, le Ministère a rencontré, en décembre 2016 et janvier 2017, les ministères qui ont des immobilisations afin d'évaluer leurs approches de gestion des biens, d'établissement des priorités en matière de projet et de planification des niveaux de service et des besoins. Les conclusions tirées de ces réunions ont permis d'établir :

- la nécessité d'améliorer la gestion des biens, de mesurer de façon cohérente à l'échelle provinciale l'état des biens et de leur fonctionnement;
- que l'entretien différé constitue une grande préoccupation;
- que les fonds requis doivent passer des projets d'agrandissement aux projets de renouvellement.

En février 2017, le Ministère a présenté au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement deux recommandations clés pour donner suite à ces conclusions :

- élaborer un nouveau cycle de planification de 12 mois afin d'accorder davantage de temps pour effectuer une planification approfondie avant la prise de décisions de nature fiscale;
- élaborer une nouvelle méthode pour prioriser les investissements dans et entre les secteurs.

Le Secrétariat prévoit de fournir plus de détails sur les changements au processus de planification de l'infrastructure d'ici la fin de 2017.

Le Ministère se consacre également à l'élaboration de deux outils d'analyse économique dont il se servira à deux fins : évaluer le niveau approprié de biens et d'investissements publics pour réaliser

la plus grande croissance économique; et attribuer des fonds aux secteurs qui ont le plus gros impact sur le produit intérieur brut (PIB) de la province. Les deux modèles sont les suivants :

- Méthode optimale – détermine le montant total qui devrait être investi dans l'infrastructure publique pour maximiser l'incidence à long terme du PIB et le nombre d'emplois soutenus;
- Répartition efficace – évalue dans quels secteurs les investissements en infrastructure permettent de réaliser les rendements marginaux les plus élevés sur le PIB.

Ces deux modèles sont encore à l'étude ou en voie d'élaboration et le Ministère s'emploie à confirmer les données et la méthodologie avant de les intégrer au processus de planification budgétaire. Le Ministère se servira des résultats de l'application des outils ci-dessus pour éclairer les recommandations qu'il formule au Secrétariat relativement aux demandes de financement de l'infrastructure présentées par les ministères.

En outre, au cours des trois prochaines années, soit de mai 2017 à mai 2020, le Ministère collaborera avec le Secrétariat et d'autres ministères provinciaux pour élaborer un cadre intersectoriel en vue de déterminer les priorités d'investissement dans l'infrastructure.

### Examen insuffisant des présentations ministérielles par le Secrétariat

#### Recommandation 5

*Afin d'assurer un examen satisfaisant des plans d'investissements d'infrastructure proposés par les ministères, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit :*

- veiller à ce que la documentation pertinente au travail des analystes soit complète et accessible centralement, et offrir la formation nécessaire pour combler les lacunes en matière de connaissances;

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Après notre audit, le Secrétariat a mis à jour son guide de l'analyste sur les infrastructures de manière à y inclure des directives détaillées sur la gestion des dossiers afin que l'évaluation des demandes de financement au titre des infrastructures et des recommandations au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement soit bien documentée. Le guide précise qu'il faut conserver les notes d'analyse et d'évaluation, ainsi que la correspondance par courriel, les notes de réunion et les autres documents qui étayaient l'analyse et les recommandations.

Le Secrétariat dispose maintenant d'un dossier sur son lecteur partagé, où tous les documents à l'appui des recommandations d'investissement dans les infrastructures présentées au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement doivent être sauvegardés dans les dossiers appropriés et être accessibles centralement.

Le Secrétariat a également mis à jour sa liste de contrôle de la Division de la planification des immobilisations (DPI). Cette liste rappelle aux analystes d'organiser l'ensemble des documents de sauvegarde et des données de base dans une chemise clairement identifiée et de sauvegarder tous les documents approuvés dans un dossier du lecteur partagé, et non dans leur disque local, avant l'approbation finale.

Pour combler les lacunes dans la formation relevées dans notre rapport d'audit de 2015, le Secrétariat a lancé un nouveau programme de formation en juin 2016. Mentionnons parmi les cours offerts :

- des cours sur les concepts généraux sur la prise de décisions gouvernementale, les crédits, un aperçu de la planification des immobilisations, ainsi que des concepts financiers;
- de la formation sur la collaboration avec l'Office ontarien de financement;
- des cours techniques sur le plafonnement et l'échange et l'analytique de l'infrastructure, ce qui comprend l'analyse et l'interprétation de données complexes, afin d'améliorer la prise de décisions.

La présence aux cours n'était pas obligatoire mais, selon les dossiers du Secrétariat, les analystes des immobilisations qu'il emploie ont assisté, en moyenne, à quatre cours (sur sept cours offerts) durant l'été 2016.

- *modifier les outils d'évaluation des propositions ministérielles actuellement utilisés par les analystes, afin qu'ils contribuent à mieux déterminer si les propositions respectent les principaux critères; et offrir aux analystes une formation sur l'utilisation systématique de ces outils.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Au moment de notre audit en 2015, les outils dont les analystes disposaient pour évaluer les propositions ministérielles comprenaient une liste de contrôle d'analyse, un modèle de notation de la priorisation et un guide sur les pratiques exemplaires. Toutefois, dans le cadre de notre examen de ces outils, nous avons découvert qu'ils ne garantissaient pas que les demandes relatives aux infrastructures répondent aux critères du Secrétariat pour étayer les recommandations, comme l'harmonisation des objectifs de politique gouvernementale et la prise en compte de risques imminents pour la santé ou la sécurité.

Après notre audit, réalisé entre février et juillet 2016, le Secrétariat a effectué une évaluation de son ensemble actuel d'outils utilisés pendant l'évaluation des propositions. Les conclusions principales de cette évaluation comprenaient le besoin :

- d'énoncer clairement aux ministères les attentes en matière d'observations;
- de veiller à ce que les ministères présentent plusieurs options réalistes dans leurs observations et justifient clairement pourquoi l'option privilégiée a été retenue;
- de relier l'initiative en cause aux activités gouvernementales actuelles;
- d'énoncer clairement des citations et des hypothèses à des fins d'analyse dans les observations.

En outre, le Secrétariat a présenté ou modifié les outils suivants afin que les renseignements appropriés soient disponibles pour étayer son analyse :

- un calculateur d'intérêt sur la dette;
- un rapport de renouvellement des proportions pour assurer un suivi des activités de renouvellement et d'agrandissement des ministères;
- un guide des analystes sur les immobilisations;
- une liste de contrôle des analystes de la Division de la planification des immobilisations;
- un modèle d'emprunt pour déterminer les exigences d'emprunt au titre des immobilisations.

Outre ces outils, le Secrétariat a exigé que les analystes préparent des aperçus sur le secteur et le Ministère pour informer le sous-ministre adjoint de la Division de la planification des immobilisations du Secrétariat avant que les analystes reçoivent des observations du Ministère. L'exercice qui consiste à se préparer en vue de la séance d'information contribuait à améliorer l'expertise de l'analyste sur les dossiers et permettait de s'assurer qu'ils se concentraient sur des questions et des préoccupations indiquées dans les plans d'infrastructure des années précédentes.

La formation sur l'utilisation de ces outils d'évaluation nouveaux et modifiés avait été intégrée dans le nouveau programme de formation amorcé au début de 2016, comme indiqué au premier point de la **recommandation 5** ci-dessus.

## Surveillance insuffisante des dépenses d'infrastructure

### Recommandation 6

*Afin d'assurer une surveillance efficace des investissements d'infrastructure dans la province, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit exiger des ministères qu'ils présentent des renseignements sur les dépassements de coûts et les retards des projets, de façon à éclairer les futures décisions et de surveiller l'état des grands projets d'infrastructure en cours dans la province.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

En août 2015, le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du gouvernement ont publié une nouvelle directive concernant les grands projets d'infrastructure publique pour soutenir la planification et l'approbation des grands projets d'infrastructure. Cette directive s'applique à tous les grands projets d'infrastructure qui présentent les caractéristiques suivantes :

- les projets disposent de crédits provinciaux de 20 millions de dollars ou plus. Le secteur du transport constitue l'exception. Dans ce secteur, la directive s'applique quand les fonds provinciaux sont de 50 millions de dollars ou plus pour les projets d'agrandissement, et de 75 millions ou plus pour les projets de remise en état;
- les projets représentent un risque important pour le gouvernement en raison d'une probabilité élevée d'un événement qui pourrait empêcher d'atteindre les objectifs du projet;
- les projets présentent un intérêt important pour la province.

En vertu de cette nouvelle directive, les ministères doivent présenter des rapports trimestriels :

- sur tous les grands projets d'infrastructure publique approuvés pour lesquels un marché de construction a été adjudgé au cours du trimestre;
- sur tous les grands projets de construction en cours;
- sur les projets presque terminés au cours du trimestre.

Les exigences de rapport ont été étendues à tous les ministères en janvier 2017 pour le troisième trimestre de l'exercice 2016-2017. Elles indiquent les renseignements que les ministères doivent communiquer. Les renseignements à fournir comprennent l'état du projet, le coût et l'échéancier, ainsi que les écarts par rapport aux modalités approuvées du projet. Au cours des trimestres à venir, on assurera également un suivi des écarts de trimestre en trimestre pour illustrer les changements dans le projet au fil du temps. Si la portée, le calendrier ou

le coût d'un projet change considérablement, une description et l'évaluation des risques seront également nécessaires. Voir la **figure 1** pour prendre connaissance d'un résumé du processus trimestriel de rapport.

De plus, le Conseil du Trésor et le Conseil de gestion du gouvernement ont également constitué le conseil de gestion sur les services de prestation d'infrastructure (le conseil) en septembre 2016 comme prévu dans la directive pour :

- analyser et recommander un modèle de prestation d'infrastructure;
- revoir les changements proposés à la portée, au calendrier et au financement du projet et/ou au modèle de prestation. Le conseil approuverait des changements mineurs et acheminerait les changements importants au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement;
- administrer le rapport trimestriel fondé sur le risque portant sur de grands projets.

Ce conseil est un comité de la haute direction. Il est présidé par le sous-ministre adjoint de la Division de la planification des immobilisations, compte un vice-président provenant du ministère de l'Infrastructure, et ses membres sont des représentants de ministères ayant des immobilisations importantes.

La directive exige que les ministères fournissent les rapports trimestriels au Secrétariat.

En mai 2017, le Secrétariat a présenté le premier rapport trimestriel au conseil. Le rapport a dressé une liste de 52 projets pour un coût total de 28,1 milliards de dollars. Parmi les 48 projets en construction au cours du trimestre, il a été établi que 5 étaient à risque élevé de retard ou de dépassement de coûts, dont :

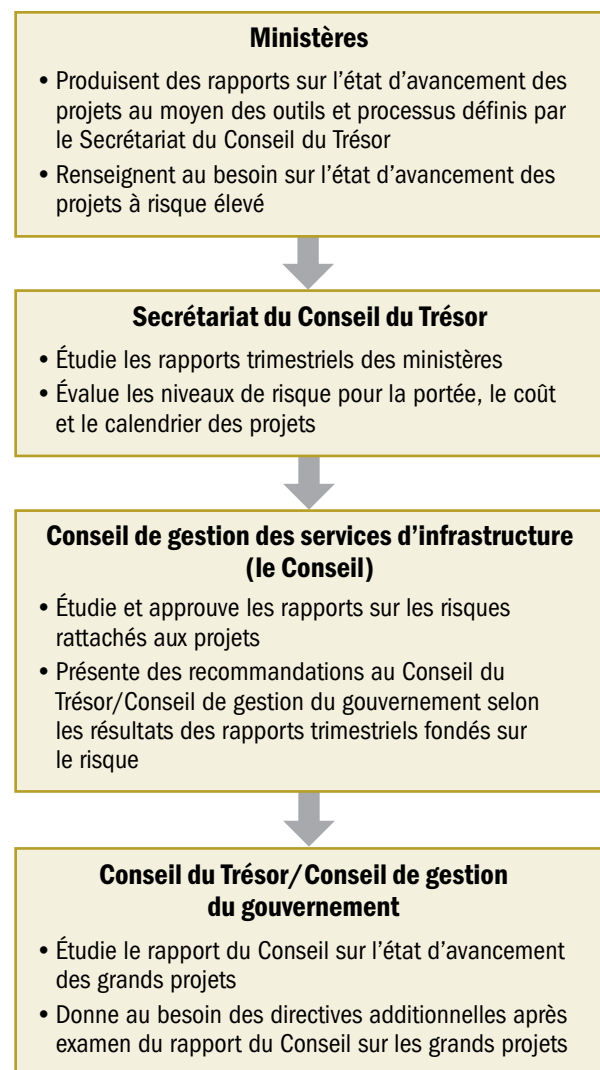
- trois du ministère des Transports liés à l'approvisionnement en véhicules légers sur rail;

- un du ministère de la Santé et des Soins de longue durée sur un projet d'agrandissement d'un hôpital;
- un du ministère du Procureur général sur un projet de salle d'audience.

Le Secrétariat présentera le rapport trimestriel au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement, et il continue de surveiller et de revoir ces projets dans le cadre du processus de rapport trimestriel.

**Figure 1 : Processus de rapport trimestriel**

Source des données : Secrétariat du Conseil du Trésor



# Chapitre 1

## Section 1.08

# RLISS – Réseaux locaux d'intégration des services de santé

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.08 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	3	2	1		
Recommandation 2	1		1		
Recommandation 3	2		2		
Recommandation 4	3	2	1		
Recommandation 5	2		2		
Recommandation 6	1	1			
Recommandation 7	2	1	1		
Recommandation 8	3	2		1	
Recommandation 9	3		3		
Recommandation 10	3	3			
Recommandation 11	3	1	2		
Recommandation 12	2		2		
Recommandation 13	1	1			
Recommandation 14	1			1	
Recommandation 15	1		1		
Recommandation 16	1	1			
Recommandation 17	1	1			
Recommandation 18	2		2		
Recommandation 19	1	1			
Recommandation 20	1	1			
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>49</b>	<b>5</b>	<b>0</b>



## Conclusion globale

Selon les renseignements que nous ont fournis le ministère des Soins de la santé et des Soins de longue durée (le Ministère) et les Réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS), au 31 mai 2007, 46 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* avaient été pleinement mises en oeuvre. Par exemple, le Ministère analysait les motifs des lacunes dans le rendement des RLISS et avait précisé dans quelle situation il lui revient, plutôt qu'aux RLISS, d'établir les approches communes pour la prestation des services de santé. De plus, les RLISS ont élaboré un cadre à utiliser pour approuver les demandes au Fonds pour les initiatives prioritaires urgentes afin de permettre une prise de décisions cohérente, et avaient établi un processus commun de gestion des plaintes qui définissait clairement des méthodes d'information du public sur le mode d'enregistrement des plaintes. Le Ministère et les RLISS avaient réalisé des progrès dans la mise en oeuvre d'une autre tranche de 49 % des recommandations. Par exemple, les RLISS ont élaboré un cadre d'évaluation de l'incidence des initiatives d'intégration, mais ne l'ont pas encore pleinement mis en oeuvre. Le Ministère s'employait également à examiner attentivement les indicateurs de rendement existants pour évaluer leur pertinence et envisageait des indicateurs nouveaux ou révisés pour répondre aux changements dans le système de soins de santé. Toutefois, peu de progrès, sinon aucun, n'ont été réalisés à l'égard des autres mesures. Par ailleurs, les RLISS, en collaboration avec Qualité des services de santé Ontario, n'avaient pas beaucoup progressé dans l'évaluation de la satisfaction des patients à l'égard des fournisseurs de services de santé et de la qualité des services qu'ils reçoivent. En outre, les RLISS avaient peu fait pour cerner des occasions d'économiser en intégrant les services administratifs auprès des fournisseurs de services de santé.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans le présent rapport.

## Contexte

Les 14 RLISS de l'Ontario ont été établis par la *Loi de 2006 sur l'intégration du système de santé local* (la Loi). Les RLISS ont commencé à jouer un rôle de gestion des services de santé locaux en avril 2007 sous l'égide du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère), remplaçant ainsi les 7 bureaux régionaux et les 16 conseils régionaux de santé du Ministère. À compter de juillet 2010, les RLISS assumaient pleinement leur rôle auprès des hôpitaux publics et privés, des foyers de soins de longue durée, des centres d'accès aux soins communautaires, des services communautaires de santé mentale et de traitement de la toxicomanie, des services de soutien communautaire et des centres de santé communautaire. À la fin de l'exercice se terminant le 31 mars 2017, les RLISS offraient aux organismes de soins de santé faisant partie de ces six secteurs un financement total de 26 milliards de dollars (25 milliards de dollars durant l'exercice 2014-2015), ce qui représentait pour ces deux années un peu plus de la moitié du budget provincial consacré aux soins de santé.

Chaque RLISS est une société d'État sans but lucratif qui dessert une région particulière de l'Ontario. Ces régions de diverses grandeurs sont confrontées à des problèmes particuliers sur le plan de la prestation et des fournisseurs de services de santé. En outre, les profils de santé de leurs populations varient d'une région à l'autre. Au cours de l'exercice financier 2016-2017, les dépenses de fonctionnement des 14 RLISS ont atteint 90 millions de dollars (comme en 2014-2015), ou environ 0,4 % (tout comme en 2014-2015) des 26 milliards de dollars que le Ministère a versés aux RLISS. La plupart de ces fonds étaient destinés aux organismes de soins de santé financés par les RLISS.

Aux termes de la Loi, il revient aux RLISS de « [créer] un système de santé intégré et [permettre] aux collectivités locales de prendre des décisions au sujet de leur système de santé local ». La Loi précise l'obligation qui incombe aux RLISS de planifier, financer et intégrer les systèmes de santé locaux.

Notre audit de 2015 a révélé que le Ministère n'avait pas clairement déterminé ce qui constitue un système de santé intégré ou le moment où ce résultat doit être atteint. En outre, le Ministère n'avait pas défini les façons qui s'offrent d'évaluer dans quelle mesure les RLISS s'acquittent efficacement de leurs fonctions de planificateurs, de bailleurs de fonds et d'intégrateurs des soins de santé.

Nous avons également constaté que si la réalisation de leur mandat, qui consiste à offrir constamment le bon soin au bon moment à l'échelle du système de santé, signifie que les RLISS devraient avoir atteint tous les niveaux attendus de rendement mesurés, il appert qu'ils n'ont pas respecté leur objectif au moment de notre audit de 2015. Nous avons découvert que même si le rendement provincial dans 6 des 15 secteurs mesurés s'est amélioré entre la date d'établissement des RLISS et 2015, le rendement est demeuré relativement stable ou s'est détérioré depuis 2010 ou avant dans les 9 autres secteurs. À titre d'exemple, on a constaté un pourcentage plus élevé de journées d'hospitalisation de patients qui n'avaient plus besoin de soins actifs pour l'exercice prenant fin le 31 mars 2015 comparativement à 2007.

Le rendement de la plupart des RLISS était plus faible que les niveaux attendus au cours de l'exercice de 2014-2015; en moyenne, les RLISS n'ont atteint leurs objectifs locaux respectifs que dans 6 des 15 secteurs de rendement. Les meilleurs ont atteint leurs objectifs locaux dans 10 secteurs et 4 RLISS n'en ont atteint que 4. Les résultats provinciaux qui tiennent compte des 14 RLISS révèlent que seulement 4 objectifs provinciaux sur 11 mesurant les objectifs à long terme ont été atteints. Nous avons notamment constaté ce qui suit en 2015 :

- En raison de pratiques incohérentes et variables qui persistent toujours à travers la

province, les patients se heurtent à des inégalités lorsqu'ils tentent d'accéder à certains services de santé. Ces écarts signifiaient que, selon l'endroit où elles se trouvent, certaines personnes avaient un meilleur accès à des soins de santé intégrés que d'autres, et que certaines personnes ne recevaient pas leurs soins de santé dans le milieu qui répond le mieux à leurs besoins de santé et les obtenaient parfois à un coût beaucoup plus élevé que nécessaire.

- Le Ministère a pris peu de mesures pour responsabiliser les RLISS qui n'atteignaient pas leurs objectifs. Ceci a donné lieu à des problèmes de rendement qui perdurent depuis plusieurs années. À titre d'exemple, l'un des quatre RLISS visités n'avait pas respecté l'objectif de temps d'attente pour un examen par IRM dans six des huit années menant au 31 mars 2015. Un autre n'avait pas atteint son objectif de temps d'attente pour un remplacement de hanche pendant sept des huit dernières années. Quand un rendement attendu ne se réalisait pas au cours d'une année, le Ministère assouplissait l'objectif pour l'année suivante dans le cas de certains RLISS, tandis qu'il maintenait l'objectif ou le rendait plus exigeant dans le cas d'autres RLISS.
- L'écart de rendement entre les RLISS s'est élargi au fil du temps dans 10 des 15 secteurs de rendement. À titre d'exemple, dans le RLISS le moins performant, les patients attendaient 194 jours pour une chirurgie de cataractes semi-urgente en 2012, soit 5 fois plus longtemps que dans les RLISS les plus performants. Trois ans plus tard, cet écart de rendement s'est élargi de sorte que le temps d'attente dans le RLISS le moins performant est maintenant 31 fois plus long que dans le plus performant. Il importait que le Ministère comprenne mieux les raisons de cet écart croissant et instaure des changements pour le rétrécir de manière à atteindre l'objectif qui consiste à garantir des niveaux de services

de santé qui ne varient pas considérablement d'une région à l'autre de la province.

- Les RLISS doivent mieux surveiller le rendement des fournisseurs de services de santé. Dans les quatre RLISS que nous avons visités (Centre, Hamilton Niagara Haldimand Brant, Nord-Est et Centre-Toronto), nous avons constaté que la qualité des services de santé n'était pas surveillée de façon uniforme, que les renseignements sur le rendement soumis par les fournisseurs de services de santé (dont certains étaient erronés) n'étaient pas vérifiés et que ces RLISS ne traitaient pas le cas des fournisseurs au rendement insatisfaisant de façon conforme aux lignes directrices du Ministère.
- Le suivi des plaintes de patients n'était pas assez rigoureux, il n'existait aucun mécanisme commun de gestion des plaintes à l'échelle des RLISS, et les RLISS ne s'assuraient pas toujours que les plaintes des patients avaient été résolues convenablement. À travers la province, trois RLISS n'ont donné suite à aucune plainte en 2014, ou le suivi était incomplet.
- Les RLISS n'arrivaient pas à démontrer qu'ils avaient maximisé leurs gains économiques parce que le recours aux achats groupés et l'intégration des services administratifs variaient selon le RLISS visité.

Dans notre rapport, nous avons recommandé que le Ministère brosse un tableau détaillé de ce à quoi doit ressembler un système de santé entièrement intégré; qu'il analyse les raisons de l'écart croissant au niveau du rendement des RLISS dans des secteurs de rendement clés; qu'il demande aux RLISS d'établir des échéances raisonnables pour rectifier les écarts de rendement et de surveiller leur progrès; qu'il clarifie avec les RLISS leur pouvoir de réaffectation de fonds aux fournisseurs de services de santé; et qu'il finalise le financement annuel accordé à chaque fournisseur de services de santé avant le début de l'exercice financier ou dès que possible au cours de l'exercice en cours.

Nous avons aussi recommandé que les RLISS engagent les mesures correctives qui conviennent, compte tenu de la gravité et de la persistance des problèmes de rendement observés au niveau des fournisseurs de services de santé; qu'ils établissent un processus commun de gestion des plaintes; et qu'ils élaborent et mettent en oeuvre des plans d'action avec des calendriers pour combler les écarts de service au niveau de tous les services de santé dans leurs régions.

Nous avons formulé 20 recommandations, dont 37 mesures d'améliorations requises, et le Ministère et les 4 RLISS visités pendant notre audit se sont engagés à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 mai 2017. Nous avons obtenu une déclaration écrite du Ministère et de quatre RLISS (Centre, Hamilton Niagara Haldimand Brant, Nord-Est, et Centre-Toronto), nous informant qu'au 1<sup>er</sup> septembre 2017, ils avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans l'audit original d'il y a deux ans.

### Avec le temps, le rendement s'est amélioré dans quelques secteurs seulement et varie d'un RLISS à l'autre, et l'écart s'est creusé dans les deux tiers des secteurs mesurés

#### Recommandation 1

*Pour réduire l'écart dans le rendement des services de santé entre les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) de la province, le ministère de*

la Santé et des Soins de longue durée, conjointement avec ceux-ci, doit :

- analyser les raisons de l'écart croissant dans le rendement des RLISS pour les secteurs de rendement clés;

État : Pleinement mise en oeuvre

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons mentionné que de 2012 à 2015, l'écart de rendement entre les RLISS s'est accentué dans 10 des 15 secteurs de rendement choisis par le Ministère pour mesurer l'efficacité des RLISS. Par exemple, en 2012, les patients des RLISS les moins performants ont attendu 194 jours, ou 5 fois plus que ceux des RLISS les plus performants, pour une chirurgie de la cataracte semi-urgente. Trois ans plus tard, cet écart de rendement s'est élargi de sorte que le temps d'attente dans le RLISS le moins performant est maintenant 31 fois plus long que dans le plus performant. Nous avons constaté que le Ministère devait mieux comprendre les raisons de l'écart croissant dans le rendement des RLISS afin de prendre les mesures appropriées pour le réduire. Au moment de ce suivi, le Ministère recueillait un rapport trimestriel sur le rendement de chaque RLISS qui comportait une analyse des forces et des difficultés ayant entraîné des écarts de rendement par rapport aux autres RLISS. Le Ministère nous a informés qu'il analyse ces rapports et assure un suivi auprès des RLISS pour mieux comprendre les difficultés auxquelles ils font face pour atteindre les objectifs de rendement.

- déterminer le degré de variation dans le rendement des RLISS qu'il considère comme acceptable pour chaque secteur de rendement mesuré;

État : Pleinement mise en oeuvre

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère avait pour but de diminuer l'écart de rendement entre les RLISS au fil du temps afin que le niveau des services de santé ne varie pas considérablement dans l'ensemble de la province.

Cependant, le Ministère n'avait pas indiqué quel degré d'écart serait considéré comme acceptable dans chacun des secteurs de rendement. Dans l'entente de responsabilisation actuelle intervenue entre le Ministère et le RLISS qui s'applique aux exercices 2015-2016 à 2017-2018, le Ministère a instauré des objectifs provinciaux qui sont cohérents pour tous les RLISS.

- fixer un échéancier pour ramener l'écart de rendement des RLISS à un niveau acceptable.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018

#### Détails

L'entente de responsabilisation intervenue entre le Ministère et le RLISS qui couvre les exercices 2015-2016 à 2017-2018 comprend des objectifs provinciaux cohérents pour tous les RLISS. Le Ministère nous a informés qu'il s'attend à ce que tous les RLISS progressent dans l'atteinte de ces objectifs provinciaux d'ici mars 2018, ce qui marquera la fin de l'entente actuelle.

### Aucun des RLISS n'a satisfait à tous les objectifs de rendement, et le Ministère peut faire davantage pour les aider à améliorer leur rendement

#### Recommandation 2

*Pour faire en sorte que les patients partout dans la province reçoivent des soins dans les niveaux cibles, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent améliorer la gestion de la capacité et de la demande relatives aux services communautaires et aux examens d'imagerie par résonance magnétique (IRM) dans leur région respective.*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018

#### Détails

Nous avons mentionné dans notre audit de 2015 que le rendement de la plupart des RLISS était inférieur à la cible dans des secteurs critiques, comme les visites imprévues répétées au service d'urgence pour les patients ayant des troubles de santé

mentale ou des problèmes de toxicomanie dans les 30 jours suivant la visite précédente, et les patients qui doivent attendre 28 jours ou plus pour des examens par IRM non urgents. Le Ministère et les RLISS ont mentionné l'insuffisance de services communautaires efficaces et accessibles de santé mentale et de lutte contre la toxicomanie et l'incapacité de satisfaire à la demande accrue d'examens par IRM non urgents comme motifs de préoccupations en matière de rendement. Au moment de ce suivi, les RLISS aidaient le Ministère à élaborer un cadre de planification de la capacité de soins à domicile et de soins en milieu communautaire. Des RLISS ont également lancé diverses initiatives de planification de la capacité. Par exemple, deux RLISS voisins ainsi que des représentants de leurs fournisseurs de services de santé ont recruté une société tierce afin qu'elle évalue les besoins et la capacité de la collectivité et qu'elle détermine les écarts prévus au niveau du service. En ce qui concerne les examens par IRM, les RLISS avaient également relevé cinq pratiques dans le but de tenter de régler les problèmes de demande et de capacité dans leurs zones desservies, y compris un modèle de centre d'admission, une séance de formation pour praticiens, ainsi que des projets d'amélioration du processus dans des domaines comme la prise de rendez-vous en vue d'IRM. Les RLISS nous ont informés qu'il faudrait du temps pour mettre ces pratiques en oeuvre et qu'ils s'attendaient à ce que le travail soit achevé d'ici décembre 2018.

### Recommandation 3

*Pour que les patients partout dans la province reçoivent des niveaux de soins équivalents, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *s'assurer que la capacité et la demande relatives aux services communautaires et aux examens par IRM sont gérées à l'échelle provinciale en tenant compte des ressources existantes;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

### Détails

Au moment de ce suivi, le Ministère avait rédigé un cadre en vue d'orienter la planification de la capacité et d'aider le Ministère et les RLISS à prendre des décisions en matière de services locaux, notamment des services communautaires. Le Ministère évaluait également l'utilité d'un outil de planification des capacités et de prévision de la demande pour faciliter l'établissement des fonds requis pour les IRM. De plus, le Ministère nous a appris qu'il collaborait avec les RLISS pour évaluer et mettre en oeuvre des pratiques efficaces d'IRM, dont celles qui sont énumérées à la **recommandation 2**.

- *élaborer un plan provincial pour les besoins en santé des collectivités rurales et du Nord, afin de donner suite à son engagement de 2007.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018**

### Détails

Dans le cadre d'un plan provincial général sur les besoins en soins de santé dans les collectivités rurales et du Nord, le Ministère annonçait en août 2016 des fonds de 2,5 millions de dollars répartis sur trois ans pour cinq projets de carrefours de santé ruraux, dont quatre se trouvent dans des collectivités du Nord. Ces carrefours de santé s'emploient à créer des systèmes qui offrent aux gens un continuum complet de services de santé, et ils devraient améliorer l'accessibilité aux services de soins de santé. Au moment de notre suivi, le Ministère collaborait avec les RLISS pour amener divers fournisseurs de services de santé à contribuer à la mise en oeuvre de ces carrefours, et s'attendait à ce que tous les carrefours aient élaboré un plan de travail d'ici mars 2018 pour favoriser leur intégration intégrale au système de soins de santé.

### Recommandation 4

*Pour que le rendement des réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) atteigne le niveau souhaité, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, conjointement avec ceux-ci, doit :*

- *communiquer les pratiques exemplaires observées dans les RLISS performants aux RLISS auprès desquels il doit intervenir pour que ces derniers trouvent des solutions possibles à leur rendement insatisfaisant;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Dans le cadre de son rapport trimestriel au Ministère, chaque RLISS devrait fournir des détails sur les initiatives qui ont amélioré ou qui devraient améliorer le rendement. Le Ministère met le rapport trimestriel de chaque RLISS à la disposition de tous les RLISS, ce qui leur permet d'examiner les rapports des pairs et de déterminer les initiatives qui ont amélioré le rendement.

- *aider les RLISS à analyser les causes fondamentales des écarts de rendement et à déterminer les mesures à prendre pour régler les problèmes persistants;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Dans le contexte de son rapport trimestriel au Ministère, chaque RLISS devrait relever les facteurs qui ont eu une incidence sur le rendement et décrire les initiatives en cours pour régler les problèmes de rendement. Le Ministère nous a appris qu'il fournit des analyses de données et des recherches de politique aux RLISS et qu'il consulte ceux-ci relativement aux priorités et aux stratégies provinciales en vue de régler les problèmes en cours.

- *exiger des RLISS qu'ils fixent un échéancier raisonnable pour corriger les écarts de rendement et qu'ils surveillent leurs progrès à ce chapitre.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018**

#### Détails

Dans le cadre de son rapport trimestriel présenté au Ministère, chaque RLISS devrait préciser les initiatives d'amélioration des écarts de rendement. Le Ministère nous a appris qu'il surveille les progrès

des RLISS au regard de ces initiatives et qu'il en discute. En outre, le Ministère fixe des objectifs de rendement communs pour tous les RLISS visés par l'entente de responsabilisation actuelle intervenue entre le Ministère et les RLISS et nous a appris qu'il s'attend à ce que tous les RLISS réalisent des progrès dans l'atteinte de ces objectifs d'ici mars 2018.

#### Recommandation 5

*Pour évaluer objectivement et complètement les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) quant à leur efficacité opérationnelle dans tous les secteurs de santé qu'ils gèrent, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *élaborer des objectifs de rendement pour chaque RLISS, qui reposent sur des repères factuels courants;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018**

#### Détails

Le Ministère nous a appris qu'il procéderait à un examen exhaustif de tous les indicateurs de rendement inclus dans l'entente de responsabilisation actuelle intervenue entre le Ministère et les RLISS et que ces travaux devraient être achevés d'ici mars 2018. Cet examen devrait évaluer la pertinence des indicateurs actuels et considérer des indicateurs nouveaux ou révisés pour répondre aux changements dans le système de soins de santé, comme ceux qui découlent de la mise en oeuvre de la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*.

- *examiner la pertinence d'adopter d'autres indicateurs de rendement en plus de ceux recommandés par le groupe consultatif, et achever la mise en oeuvre des indicateurs visant à mesurer le rendement du secteur non hospitalier et la coordination des services de santé.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018**

#### Détails

L'entente de responsabilisation actuelle intervenue entre le Ministère et les RLISS comprend neuf



nouveaux indicateurs de rendement, dont certains mesurent le rendement d'un secteur autre qu'hospitalier ou la coordination des services de santé. Voici quelques exemples des nouveaux indicateurs de rendement :

- le pourcentage de clients obtenant des soins infirmiers à domicile qui ont reçu une visite dans les cinq jours suivant la date d'approbation de ces services;
- le taux d'hospitalisation pour des affections pouvant être traitées par des soins ambulatoires (affections qui, si elles sont traitées correctement dans la collectivité, ne devraient vraisemblablement pas entraîner d'hospitalisation);
- le pourcentage de patients en soins actifs qui ont eu un suivi avec un médecin dans les sept jours de leur mise en congé.

Sept autres indicateurs de rendement ont été élargis de manière à prendre en compte les temps d'attente applicables à d'autres niveaux prioritaires de chirurgies, y compris celles qui touchent des cataractes et des cancers.

Nous avons constaté que tous les changements aux indicateurs de rendement étaient cohérents avec les recommandations formulées par le groupe consultatif. Le Ministère nous a appris qu'il effectuerait un examen exhaustif de tous les indicateurs de rendement d'ici mars 2018 et que cet examen peut donner lieu à des indicateurs nouveaux et révisés.

### Recommandation 6

*Pour aider les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) à exécuter leur mandat d'intégrer le système de santé local, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit déterminer comment les RLISS peuvent gérer au mieux le secteur des soins primaires.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

En vertu de la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*, qui a reçu la sanction royale en

décembre 2016, la *Loi de 2006 sur l'intégration du système de santé local* a été modifiée afin d'inclure les fonctions de planification des soins primaires exercées par les RLISS et d'élargir la définition de fournisseur de services de santé dans un RLISS pour inclure : les équipes de santé familiale; les cliniques dirigées par le personnel infirmier praticien; les centres d'accès aux services de santé pour les Autochtones; les entités fournissant des soins infirmiers primaires, des soins maternels ou des programmes et services interprofessionnels de soins primaires; les maisons de soins palliatifs ou d'autres fournisseurs de services palliatifs sans but lucratif; et les cliniques de physiothérapie. À ce titre, les RLISS s'acquittent d'un rôle étendu dans la planification des soins primaires et l'amélioration du rendement. Sont exclus de ce rapport redditionnel les médecins de soins primaires, qui sont toujours comptables au Ministère. Tous les RLISS sont maintenant tenus de participer à l'élaboration et à la mise en oeuvre de stratégies de promotion de la santé, de concert avec les services de soins de santé primaires, les services de santé publique et les services communautaires. Les modifications à la *Loi de 2006 sur l'intégration du système de santé local* comprennent également une disposition qui, une fois proclamée, autoriserait les RLISS à appuyer la planification des soins primaires, y compris les services de médecins, de sorte que ces derniers soient tenus d'aviser les réseaux des changements dans leur cabinet tels que les retraites imminentes ou les congés prolongés, afin d'assurer un accès aux soins en temps opportun et d'améliorer les résultats des patients.

### Recommandation 7

*Pour mettre en place dans la province un système de santé pleinement intégré dans un avenir prévisible, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- définir clairement ce qui constitue ce système, déterminer les étapes de sa réalisation et les

*objectifs finals, et fixer l'échéancier dans lequel les RLISS doivent atteindre ces objectifs;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2018**

#### Détails

En février 2015, le Ministère a publié le rapport intitulé *Priorité aux patients : Plan d'action en matière de soins de santé*. Ce rapport renfermait les objectifs généraux d'un système de santé entièrement intégré. Par exemple, le rapport se penchait sur la possibilité d'améliorer l'accessibilité aux soins appropriés, d'offrir de meilleurs soins coordonnés et intégrés à la collectivité, et d'offrir de la formation et de l'information pour aider les gens à prendre des décisions au sujet de leur santé. Par ailleurs, la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*, qui a été promulguée en décembre 2016, autorise les changements législatifs et structurels afin de rationaliser et de réduire l'administration du système de soins de santé, de générer des économies directes dans les soins aux patients, et d'améliorer les liens locaux entre les fournisseurs de soins primaires, les équipes interprofessionnelles de santé, les hôpitaux, et les organismes de santé publique, de soins à domicile et communautaires. À l'appui du renouvellement des RLISS, le Ministère a fixé les six objectifs de haut niveau suivants :

- intégration efficace des services et équité accrue dans l'ensemble des sous-régions;
- accès en temps opportun aux soins primaires et intégration améliorée de ces soins;
- accroissement de l'uniformité et de l'accessibilité des soins à domicile et communautaires;
- resserrement des liens entre la population et la santé publique;
- services répondant aux besoins des peuples autochtones;
- prise en compte des perspectives autochtones dans la planification des soins de santé.

Au moment de notre suivi, le Ministère se concertait avec les RLISS pour élaborer des indicateurs associés aux six objectifs ci-dessus afin de mesurer la réussite de l'intégration du système de santé. Au nombre des indicateurs à l'étude se

trouvent le temps d'attente pour les programmes de traitement des toxicomanies, le pourcentage de fournisseurs qui offrent des services de santé en français, et le pourcentage de plaintes qui font l'objet d'un accusé de réception auprès du plaignant dans un délai de deux, cinq ou dix jours ouvrables. Cependant, ces indicateurs ne mesurent pas les activités qui ne relèvent pas des RLISS, telles que la santé publique et la majorité des soins primaires. Le Ministère s'attend à ce que l'ensemble actualisé d'indicateurs et, au besoin, les cibles soient inclus dans l'entente de responsabilisation entre le Ministère et les RLISS, qui entrera en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2018.

- *demander aux RLISS d'élaborer des mesures et des cibles de rendement pour atteindre les objectifs proposés dans leur plan stratégique triennal, et rendre compte de leurs résultats.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Chaque année, les RLISS doivent présenter un plan d'activités qui décrit comment ils mettront en oeuvre les stratégies de soins de santé exposées dans leurs plans de services de santé intégrés. Au moment de ce suivi, ces plans d'activités comprennent l'identification des mesures du rendement visant à jauger les progrès effectués par les RLISS sur une base annuelle. Les rapports annuels des RLISS au ministre de la Santé et des Soins de longue durée comprenaient les résultats de ces mesures du rendement.

## Les RLISS doivent renforcer leur surveillance des fournisseurs de services de santé

### Recommandation 8

*Pour améliorer les soins aux patients et la qualité des services de santé, les réseaux locaux d'intégration des services de santé, conjointement avec Qualité des services de santé Ontario, doivent :*

- *évaluer la satisfaction des patients à l'égard des fournisseurs de services de santé et s'ils croient recevoir des services de qualité;*

**État : Peu ou pas de progrès**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que même si les RLISS devaient appliquer leurs stratégies pour améliorer les soins aux patients, il arrivait rarement que la qualité des services de santé soit évaluée. Deux des quatre RLISS visités ont pris des mesures pour jauger la satisfaction des patients, mais les deux autres ne l'ont pas fait. En août 2016, le comité d'évaluation de l'expérience des patients en Ontario, un comité consultatif coprésidé par Qualité des services de santé Ontario (organisme créé en 2005 pour conseiller le ministère de la Santé et des Soins de longue durée sur la qualité des soins de santé) et les RLISS, a publié la Stratégie de mesure des expériences de patients en Ontario. Cette stratégie relevait un certain nombre de recommandations d'amélioration de la mesure de l'expérience des patients, y compris l'élaboration d'une stratégie provinciale coordonnée de rapport sur l'expérience des patients dans l'ensemble des secteurs. Notre examen de la stratégie a permis de conclure qu'il y avait beaucoup à faire, que le travail serait réparti sur une période de quatre ans, et que tous les secteurs mesureraient l'expérience des patients d'ici 2020. Au moment de ce suivi, les RLISS nous ont appris que Qualité des services de santé Ontario avait commencé à déterminer et à élaborer un ensemble d'indicateurs pour mesurer l'expérience des patients et que le travail se poursuivait.

- *déterminer si tous les fournisseurs de services de santé doivent soumettre un plan d'amélioration de la qualité;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Un plan d'amélioration de la qualité est un ensemble documenté d'engagements en faveur de la qualité qu'une organisation de soins de santé

prend chaque année à l'égard de ses patients, clients, résidents, employés et communautés. La *Loi de 2010 sur l'excellence des soins de santé pour tous* (la Loi) exige que certaines organisations de soins de santé présentent des plans d'amélioration de la qualité à Qualité des services de santé Ontario. En vertu de la Loi, tous les hôpitaux, foyers de soins de longue durée, centres d'accès aux soins communautaires et autres organisations de soins primaires (comme les centres de santé communautaires), mais non les organismes en santé mentale, les organismes de lutte contre la toxicomanie et les organismes de services communautaires de soutien (qui sont également supervisés par les RLISS), doivent élaborer des plans d'amélioration de la qualité et les présenter à Qualité des services de santé Ontario. En mai 2016, des représentants de Qualité des services de santé Ontario et des RLISS collaboraient pour déterminer des façons de compléter les outils de qualité et de rendement déjà utilisés. Le groupe de travail a formulé plusieurs recommandations afin de mieux faire concorder les plans d'amélioration de la qualité avec les ententes de responsabilisation intervenues avec des fournisseurs de services de santé. Les cadres supérieurs des RLISS ont ensuite convenu de mettre ces recommandations en oeuvre, et notamment d'exiger que tous les fournisseurs de services de santé sous la supervision des RLISS présentent un plan d'amélioration de la qualité à Qualité des services de santé Ontario et aux RLISS ou prennent part aux initiatives d'amélioration de la qualité et de renforcement des capacités.

- *assurer que les fournisseurs de services de santé mettent en oeuvre les mesures énoncées dans leur plan d'amélioration de la qualité.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons noté que ni les RLISS ni Qualité des services de santé Ontario ne vérifient si les fournisseurs de services mettent en oeuvre les mesures énoncées dans leurs plans

d'amélioration de la qualité. Au moment de ce suivi, Qualité des services de santé Ontario faisait rapport aux RLISS des progrès des initiatives sur la qualité et fournissait une analyse de haut niveau des résultats. Les RLISS nous ont appris qu'ils peuvent poser des questions pour déterminer les progrès et les résultats des initiatives sur la qualité par fournisseur de services de santé à l'aide d'un outil accessible sur le site Web de Qualité des services de santé Ontario.

### Recommandation 9

*Pour résoudre de façon efficace et opportune les problèmes de rendement que connaissent les fournisseurs de services de santé, les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) doivent :*

- *clarifier auprès du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, qui est responsable de vérifier les données soumises par les fournisseurs de services de santé, s'ils doivent examiner un échantillon de données soumises par les fournisseurs;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons découvert que ni le Ministère ni les RLISS ne s'assuraient régulièrement que les données soumises par des fournisseurs de services de santé étaient exactes et fiables. À la suite de notre audit, les RLISS ont élaboré un cadre de surveillance de la qualité des données qui précisait les responsabilités relatives aux données et mettait en relief les points à améliorer. Au moment de ce suivi, ce cadre a établi que le Ministère a la responsabilité principale de vérifier les données soumises par des fournisseurs de services de santé, alors que les RLISS avaient la responsabilité secondaire d'évaluer le caractère raisonnable des données présentées. D'autres travaux de mise en oeuvre de cette recommandation ont été mis en suspens en raison des changements apportés aux RLISS découlant de la *Loi de 2016 donnant la priorité aux*

*patients* et de l'examen à venir des modalités et des indicateurs de l'entente de responsabilisation intervenue entre le Ministère et les RLISS. Les RLISS nous ont appris qu'ils s'attendent à mettre cette recommandation en oeuvre d'ici décembre 2018.

- *prendre des mesures correctives appropriées selon la gravité et la persistance des problèmes de rendement;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que les quatre RLISS visités se limitaient à discuter et à échanger de l'information avec les fournisseurs de services de santé (plutôt que de s'assurer que les problèmes de rendement étaient réglés), et ce même dans le cas des problèmes de rendement de longue date. Les RLISS ont expliqué qu'ils avaient recours à cette stratégie parce qu'ils se souciaient de maintenir des relations de travail harmonieuses avec les fournisseurs de services de santé, qui ne sont pas directement régis par les RLISS, et de collaborer avec eux à la recherche de solutions. En décembre 2016, les RLISS ont élaboré un cadre de surveillance du rendement et un cadre de gestion du rendement qui recommandaient d'axer essentiellement les travaux sur les problèmes de rendement dans des secteurs à risque élevé. Ces cadres n'établissent pas de politiques ou de pratiques précises qui doivent être cohérentes dans l'ensemble de la province; chaque RLISS peut continuer à gérer de façon indépendante les problèmes de rendement et à prendre des mesures correctrices s'il le juge approprié. Les RLISS nous ont appris que les travaux complémentaires sur cette recommandation se poursuivraient dans le cadre des changements continus en raison de la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* et de l'examen à venir des modalités et indicateurs de l'entente de responsabilisation intervenue entre le Ministère et les RLISS, et que la recommandation serait mise en oeuvre d'ici décembre 2018.

- *faire un suivi auprès des fournisseurs de services de santé pour leur demander des explications de leur écart de rendement et prendre des mesures correctives efficaces afin de le corriger dans le délai convenu.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

#### Détails

Les cadres de surveillance et de gestion du rendement élaborés par les RLISS en 2016 établissent les principes et les éléments dont les RLISS doivent tenir compte lorsqu'ils effectuent un suivi des lacunes dans le rendement auprès des fournisseurs de services de santé. Au moment de notre suivi, les RLISS avaient suspendu d'autres travaux de mise en oeuvre de cette recommandation en raison des changements découlant de la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* et de l'examen à venir des modalités et des indicateurs de l'entente de responsabilisation intervenue entre le Ministère et les RLISS. Les RLISS prévoyaient mettre cette recommandation en oeuvre d'ici décembre 2018.

#### Recommandation 10

*Pour faire en sorte que les patients reçoivent des services de santé de qualité et pour faciliter la collaboration entre les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) et l'ombudsman des patients, les RLISS doivent :*

- *établir un processus commun de gestion des plaintes qui, entre autres, définit clairement les méthodes pour informer le public de la marche à suivre pour enregistrer une plainte;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que tous les directeurs généraux des RLISS avaient convenu, en 2014, que les réseaux devraient faire preuve de cohérence dans la gestion des plaintes des patients, mais n'avaient pas encore établi de système commun pour ce faire. En décembre 2016,

les RLISS ont élaboré et approuvé, aux fins d'utilisation, le modèle de gestion des plaintes pour l'ensemble des RLISS, qui leur fournit des lignes directrices et des outils pour régler les plaintes de manière cohérente. Au moment de ce suivi, tous les RLISS avaient défini clairement sur leurs sites Web la procédure à suivre pour déposer des plaintes auprès d'eux. Tous les RLISS ont également inclus un hyperlien et des renseignements sur le rôle de l'ombudsman des patients.

- *mettre en oeuvre des processus pour déterminer si les fournisseurs de services de santé ont adopté des politiques et des procédures pour traiter et régler les plaintes des patients à leur satisfaction;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Tous les fournisseurs de services de santé des secteurs des soins communautaires et des soins de longue durée doivent présenter à leur RLISS une déclaration annuelle de conformité qui indique qu'ils satisfont à leurs obligations prévues à l'entente de responsabilisation en matière de service, ce qui inclut l'obligation de [traduction] « traiter des plaintes au sujet de la prestation de services, de la gestion ou de la gouvernance du fournisseur de services de santé ». En vertu de la *Loi de 2010 sur l'excellence des soins de santé pour tous*, les hôpitaux doivent mettre en place un processus de relations avec les patients pour la réception, l'examen et le traitement des plaintes déposées par les patients et les fournisseurs de soins. Les hôpitaux se sont engagés à se conformer à toutes les lois applicables dans l'entente qu'ils ont signée avec les RLISS.

- *clarifier la relation de travail entre les RLISS et le nouvel ombudsman des patients.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

L'ombudsman des patients a commencé à recevoir les plaintes de patients sur les hôpitaux publics, les foyers de soins de longue durée et les centres



d'accès à des soins communautaires (qui ont été transférés aux RLISS au cours du présent suivi) en juillet 2016. Durant l'été 2016, les RLISS ont consulté l'ombudsman des patients dans le cadre de l'élaboration du modèle de gestion des plaintes des patients pour l'ensemble des RLISS. Les RLISS nous ont informés que cette consultation a contribué à clarifier la relation de travail entre les deux parties, soulignant particulièrement qu'ils poursuivront leur rôle dans le traitement des plaintes des patients en intervenant auprès de l'ensemble des fournisseurs de services de santé auxquels ils ont recours.

## Il faut améliorer les processus utilisés pour planifier et intégrer le système de santé

### Recommandation 11

*Afin de mieux répondre aux besoins en soins de santé des patients, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent :*

- *évaluer l'efficacité de chaque activité de participation communautaire, comme exigé dans les Lignes directrices et trousse du RLISS sur la participation communautaire publiées par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Nous avons mentionné dans notre audit de 2015 que le document intitulé, *Lignes directrices et trousse du RLISS sur la participation communautaire*, publié par le Ministère en 2011, exigeait que les RLISS évaluent la réussite de leurs activités participatives. Nous avons cependant constaté qu'un seul des quatre RLISS visités évaluait régulièrement ses activités de participation communautaire au cours de la période de trois ans ayant pris fin en mars 2015. En juin 2016, les RLISS ont révisé les lignes directrices afin qu'elles concordent davantage avec les meilleures pratiques actuelles et les ont publiées de nouveau en version révisée. Les lignes directrices révisées comprennent l'obligation des RLISS

d'évaluer les activités de participation à des fins d'efficacité. Afin de faciliter le suivi et l'évaluation de ces activités, les RLISS ont élaboré et ont commencé à utiliser une fiche de suivi qui renferme des renseignements comme l'objet de la participation, le nombre de participants, la rétroaction des participants ainsi que les résultats de l'évaluation de la participation.

- *commencer à recueillir, dans un délai raisonnable, les données requises pour déterminer la capacité existante de l'ensemble des services de santé dans leur région;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017**

### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que des préoccupations avaient été soulevées au sujet de la planification pour compenser la capacité insuffisante dans les secteurs des soins palliatifs, des soins à domicile et en milieu communautaire, et des services de réadaptation. Au moment de ce suivi, les RLISS aidaient le Ministère à élaborer un cadre de planification de la capacité en soins à domicile et en soins en milieu communautaire. Tous les RLISS avaient également établi des processus de gestion de la capacité, et certains RLISS avaient également lancé différentes initiatives de planification de la capacité. Par exemple, deux RLISS voisins et des représentants de leurs fournisseurs de services de santé ont recruté une société tierce pour évaluer les besoins et la capacité de la collectivité et pour utiliser ces renseignements afin de déterminer les lacunes actuelles et prévues en matière de service. Les RLISS nous ont appris qu'ils prévoyaient lancer d'autres initiatives de planification de la capacité d'ici décembre 2017.

- *dresser et mettre en oeuvre des plans d'action comportant un échéancier pour combler les lacunes cernées dans les services.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**



### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons identifié un RLISS qui a fait observer dans son plan d'activité annuel pour 2013-2014 qu'il ne savait pas s'il existait des lacunes dans la prestation des services de santé communautaire dans sa région. Au moment du suivi, les RLISS nous ont informés qu'ils dressaient un profil communautaire pour chacune de leurs sous-régions, notamment en indiquant les besoins en services, la disponibilité et les lacunes d'ici décembre 2017, et en mettant en oeuvre des plans d'action comportant des échéanciers pour combler les lacunes relevées dans les services d'ici décembre 2018.

### Recommandation 12

*Pour s'assurer de relever et d'échanger les pratiques exemplaires, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent :*

- élaborer des lignes directrices et une formation pour évaluer si les projets produisent des pratiques exemplaires;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017**

### Détails

En décembre 2016, les RLISS ont élaboré le cadre des pratiques exemplaires. Ce cadre s'inspire de plusieurs outils déjà utilisés au Canada et dans d'autres pays et met à profit les activités menées par Qualité des services de santé Ontario. Cette démarche vise à créer un outil commun pour évaluer de nouvelles pratiques afin que leur caractère approprié soit élargi à l'ensemble de la province. Le cadre propose de regrouper les pratiques à succès de chacun des RLISS et d'effectuer une évaluation pour déterminer quelles pratiques devraient être avalisées à des fins d'utilisation dans d'autres RLISS. Les RLISS nous ont appris qu'ils s'attendaient à mettre pleinement le cadre en oeuvre d'ici la fin de 2017.

- formuler un protocole pour échanger les pratiques exemplaires.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017**

### Détails

Le cadre des pratiques exemplaires, élaboré en décembre 2016, formule des méthodes et protocoles formels d'échange des pratiques exemplaires. Les RLISS nous ont appris que des révisions seront apportées pour prendre en compte les changements à la structure organisationnelle du RLISS qui découlent de la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* avant la mise en oeuvre du cadre d'ici décembre 2017.

### Recommandation 13

*Pour réduire l'écart dans l'expérience des patients, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit préciser dans quelle situation il lui revient, plutôt qu'aux réseaux locaux d'intégration des services de santé, d'établir les approches communes pour la prestation des services de santé.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons découvert que le Ministère et les RLISS étaient conjointement responsables de l'élaboration de réponses normalisées aux problèmes et aux services communs dans des secteurs donnés, mais que certains RLISS utilisaient des approches incohérentes pour d'autres services de santé parce que les approches normalisées étaient lacunaires. Au moment de ce suivi, le Ministère nous a appris que bien que son rôle consiste essentiellement à donner des orientations et à formuler des priorités pour le secteur des soins de santé, il peut, dans certaines situations, élaborer des normes provinciales de prestation des services de santé. C'est ce qu'ont précisé des changements apportés à la *Loi de 2006 sur l'intégration du système de santé local*, qui permet maintenant au ministre de la Santé et des Soins de longue durée de publier des normes provinciales de prestation des services

de santé fournies ou mises en place par les RLISS ou les fournisseurs de services de santé si le ministre estime qu'il est dans l'intérêt public de le faire.

#### Recommandation 14

*Pour assurer la prestation la plus rentable possible des services de santé en Ontario, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent cerner d'autres occasions d'achat collectif et d'intégration des services administratifs dans les différents secteurs de santé et mettre en oeuvre ces pratiques de réduction des coûts.*

**État : Peu ou pas de progrès**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que l'utilisation de l'achat collectif et l'intégration des services administratifs (c.-à-d. intégrer ou regrouper les activités administratives et opérationnelles des RLISS ou des fournisseurs de services de santé) diffèrent dans les quatre RLISS visités.

En ce qui concerne l'achat collectif, en avril 2016, le gouvernement de l'Ontario a formé le Comité d'experts chargés de la Stratégie de gestion de la chaîne d'approvisionnement pour le secteur des soins de santé, qui était chargé de recommander une stratégie relative à la chaîne d'approvisionnement pour le secteur des soins de santé à l'échelle de la province; d'analyser les structures stratégiques d'approvisionnement en place afin de comprendre leurs capacités et leurs possibilités actuelles; et de recommander un modèle de soins de santé pour permettre aux fournisseurs de participer à l'établissement des coûts et aux économies connexes, y compris un plan de mise en oeuvre. En mai 2017, le Comité d'experts a présenté son rapport au gouvernement qui renfermait 12 recommandations. Si elles sont adoptées, ces recommandations transformeraient la chaîne d'approvisionnement du secteur des soins de santé de l'Ontario au cours des trois prochaines années. Elles prévoient de mettre en place une organisation unique intégrée qui sert tous les organismes de soins de santé financés par des fonds publics, et exigent que tous les RLISS, les hôpitaux publics et les fournisseurs de services

à domicile et communautaires financés par les collectivités participent pleinement à la chaîne d'approvisionnement intégrée. À la date du suivi, le Ministère étudiait les recommandations du Comité d'experts.

Concernant l'intégration des services administratifs, les RLISS nous ont informés, au moment de notre suivi, qu'ils continuaient à appuyer les fournisseurs de services de santé, et à compter sur eux, pour intégrer ces services lorsque cela permet de générer des économies, d'améliorer la qualité et d'augmenter la capacité. Nous croyons toujours que les RLISS devraient accroître leur rôle dans ce domaine pour remplir leur mandat d'intégration du système de santé. Même si la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* autorise les modifications réglementaires afin de permettre à Services communs pour la santé Ontario d'offrir des services communs aux RLISS et aux autres fournisseurs de services de santé, au moment de notre suivi, cet organisme avait seulement été mandaté pour fournir des services communs aux réseaux.

#### Recommandation 15

*Pour que les initiatives d'intégration contribuent à améliorer le système de santé local et pour cerner les approches d'intégration les plus efficaces, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent mesurer l'impact de chaque initiative sur leurs niveaux de service et leurs coûts.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2017**

#### Détails

En décembre 2016, les RLISS ont élaboré le cadre d'évaluation de l'incidence des activités d'intégration. Ce cadre aide les RLISS à évaluer les incidences favorables et défavorables d'une initiative d'intégration sur les éléments suivants :

- les personnes et les populations;
- les fournisseurs de services de santé;
- la dynamique des systèmes, comme la demande et la viabilité.

Ces évaluations peuvent prendre la forme d'incidences déclarées par les fournisseurs de services de santé ou d'une évaluation de programme formelle; la méthode d'évaluation varie selon l'initiative d'intégration. Au moment de ce suivi, le cadre avait été partagé dans les RLISS, et la mise en oeuvre était prévue d'ici septembre 2017. Les RLISS nous ont appris qu'ils renseigneraient les fournisseurs de services de santé au sujet du cadre peu après sa mise en oeuvre.

## Il faut améliorer le processus de financement afin de mieux répondre aux besoins des patients

### Recommandation 16

*Pour que les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) puissent appuyer les secteurs de soins afin de répondre aux besoins locaux, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit clarifier le pouvoir que peuvent exercer les réseaux pour réaffecter des fonds entre les fournisseurs de services de santé, et les informer qu'ils peuvent négocier avec lui l'utilisation des fonds réservés.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Dans l'entente de responsabilisation 2015-2018 intervenue entre le Ministère et les RLISS, le Ministère a réitéré la capacité des RLISS de réaffecter des fonds réservés qui n'ont pas été utilisés à un autre service si ceux-ci ont reçu l'approbation du Ministère.

### Recommandation 17

*Pour assurer que les fournisseurs de services de santé effectuent une planification efficace afin de répondre aux besoins de santé des patients, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, conjointement avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé, doit finaliser le financement annuel que recevra chaque fournisseur de services avant le début de l'exercice ou le plus tôt possible durant l'exercice.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère avait versé, à la fin de l'exercice, des fonds aux RLISS pour certaines initiatives, ce qui avait eu pour effet que des sommes avaient été retournées au Ministère parce que les RLISS et les fournisseurs de services de santé n'avaient pas eu assez de temps pour mettre pleinement en oeuvre les initiatives. En 2016-2017, le Ministère a amélioré le délai de communication des avis de financement aux RLISS et a fait savoir qu'il collabore constamment avec les RLISS pour confirmer dès que possible les nouveaux fonds.

### Recommandation 18

*Pour faire en sorte que la part du financement du Fonds pour les initiatives prioritaires urgentes affectée à chaque réseau local d'intégration des services de santé corresponde aux besoins actuels des patients, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *s'assurer que le montant du Fonds est adéquat et qu'il est conforme à l'augmentation globale du financement au fil du temps;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018**

### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons indiqué que les fonds attribués au Fonds pour les initiatives prioritaires urgentes pour couvrir les 14 RLISS étaient demeurés constants (50 millions de dollars) depuis la création du Fonds, tandis que l'argent versé aux fournisseurs de services de santé avait augmenté de 12 % (ajustement en fonction de l'inflation) entre 2008 et 2015. Au moment de ce suivi, le Ministère était en train d'examiner le Fonds pour les initiatives prioritaires urgentes à la suite de changements au mandat du RLISS prévu dans la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*. Le Ministère nous a appris que cet examen, dont l'achèvement est prévu d'ici mars 2018, consisterait notamment à déterminer si le montant accordé au Fonds est approprié.

- réviser régulièrement l'affectation en se fondant sur la population actuelle ou une autre information pertinente.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que l'affectation annuelle provenant du Fonds pour chaque RLISS était établie selon l'information sur la population dont disposait le Ministère lorsque le Fonds a été créé en 2007, mais qu'il y avait eu évolution des populations dans les RLISS depuis. Au moment de ce suivi, le Ministère procédait à l'examen du Fonds à la suite de modifications au mandat des RLISS inscrit dans la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*. Le Ministère nous a appris que dans le cadre de cet examen, il se pencherait sur la question de savoir si les données actuelles sur la population et d'autres données pertinentes devraient être prises en compte dans l'attribution de crédits du Fonds aux RLISS.

#### Recommandation 19

*Pour faire en sorte que les fournisseurs de services de santé engagent les sommes allouées par le Fonds pour les initiatives prioritaires urgentes uniquement pour les services aux patients, conformément aux exigences du Fonds, les réseaux locaux d'intégration des services de santé doivent suivre un processus décisionnel cohérent et approuver seulement les demandes en appliquant les critères établis.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2015 que l'un des quatre RLISS visités n'utilisait pas le même cadre décisionnel que les trois autres, qui avaient adopté un cadre normalisé élaboré par le Partenariat des RLISS. Au cours de l'exercice 2016-2017, les lignes directrices sur le Fonds pour les initiatives prioritaires urgentes ont été modifiées. En effet, plutôt que d'exiger que le fonds soit utilisé à des fins de services directs aux patients, les lignes directrices permettent

dorénavant que le Fonds soit utilisé pour l'un ou l'autre des services définis dans la *Loi de 2006 sur l'intégration du système de santé local*. En mai 2016, tous les chefs de la direction des RLISS ont revu et approuvé de nouveau le cadre normalisé. Les RLISS ont indiqué que chaque RLISS s'était assuré que ses processus décisionnels internes concordaient avec le cadre normalisé.

## Les limites des RLISS doivent être modifiées

#### Recommandation 20

*Pour assurer que la division des réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) est propice à la planification efficace et à l'intégration des services de santé locaux, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a intérêt à revoir les limites existantes des RLISS.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que les limites des RLISS avaient été établies en 2006 et n'avaient pas été revues depuis. En septembre 2016, le Ministère exigeait que les RLISS présentent des recommandations visant à créer des sous-régions à l'intérieur de leurs limites. Ces sous-régions devraient permettre aux RLISS de cerner les priorités communautaires locales et d'adapter les initiatives à celles-ci. Le Ministère a donné son aval aux présentations des RLISS sur les sous-régions en janvier 2017, et tous les RLISS devaient afficher publiquement des cartes identifiant leurs sous-régions conformément aux exigences énoncées dans la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*. Au moment de ce suivi, tous les RLISS s'étaient conformés à cette exigence et avaient affiché des cartes de leurs sous-régions sur leurs sites Web. Ce processus ne comprenait pas d'examen formel des limites des RLISS. Cependant, le Ministère nous a appris que le développement des sous-régions aiderait à déterminer les changements possibles aux limites dans l'avenir.

# Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.09 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	3		2	1	
Recommandation 2	4	3	1		
Recommandation 3	2	2			
Recommandation 4	1	1			
Recommandation 5	2	1		1	
Recommandation 6	2		2		
Recommandation 7	1		1		
Recommandation 8	2	1	1		
Recommandation 9	3	2		1	
Recommandation 10	3		2	1	
Recommandation 11	1		1		
Recommandation 12	3		1	2	
Recommandation 13	3		1	2	
<b>Total</b>	<b>30</b>	<b>10</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>40</b>	<b>27</b>	<b>0</b>

## Conclusion générale

D'après les renseignements fournis par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le

Ministère), au 27 juillet 2017, 33 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* avaient été pleinement mises en oeuvre. Par exemple, depuis notre dernier audit, le Ministère a exécuté une analyse coûts-avantages

de la fréquence des inspections générales, qui a donné lieu à la mise au point d'une inspection générale plus courte et davantage axée sur le risque, ainsi qu'à une modification de la fréquence à laquelle les foyers feront l'objet d'une inspection générale complète habituelle. Pour tous les foyers de soins de longue durée, la nouvelle politique du Programme consiste à effectuer une inspection générale complète de chaque foyer au moins une fois tous les trois ans. Cependant, les foyers qui présentent un risque faible (c.-à-d. ceux qui sont essentiellement conformes) peuvent dorénavant faire l'objet d'une inspection générale axée sur le risque au cours des deux autres années de la période de trois ans. Les foyers présentant un risque moyen ou élevé devront continuer de faire l'objet d'une inspection générale complète chaque année.

Le Ministère a réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 40 % des mesures recommandées. Par exemple, il renvoie un plus grand nombre de cas de non-conformité à répétition au directeur nommé en vertu de la *Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée* (la Loi), et il a annoncé son intention d'apporter des modifications législatives et réglementaires pour mettre en oeuvre de nouvelles mesures d'application de la loi, telles que l'imposition d'amendes.

Il y a eu peu de progrès, voire aucun, concernant 27 % des mesures. Les fluctuations du nombre de plaintes et d'incidents graves nécessitant des inspections constituent toujours un problème. En avril 2017, l'arriéré des dossiers de plaintes et d'incidents graves nécessitant des inspections était d'environ 3 370, alors qu'il se situait à près de 2 800 en mars 2015.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans les sections qui suivent.

## Contexte

L'Ontario compte environ 630 foyers de soins de longue durée, qui offrent un hébergement et des soins aux adultes qui sont incapables de vivre de façon autonome ou qui ont besoin de soins infirmiers jour et nuit dans un environnement sécuritaire. Les foyers prodiguent des soins à quelque 76 300 résidents, dont la plupart ont plus de 65 ans (en mars 2015, ce chiffre s'élevait à 77 600).

Le Ministère finance et réglemente les foyers de soins de longue durée de l'Ontario et délivre les permis d'exploitation. Il peut s'agir de foyers à but lucratif ou sans but lucratif. En 2016-2017, le financement ministériel alloué aux foyers de soins de longue durée par l'intermédiaire des réseaux locaux d'intégration des soins de santé de la province s'est élevé à 3,7 milliards de dollars (3,6 milliards en 2014-2015).

Le Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée (le Programme) vise à protéger les droits et la sécurité des résidents et à veiller à ce que les foyers de soins de longue durée se conforment aux lois et aux règlements. En vertu de la *Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée* (la Loi), le Ministère peut effectuer des inspections en tout temps sans en avvertir les foyers au préalable. Les inspecteurs qui constatent qu'un foyer ne respecte pas la Loi prennent des mesures d'exécution officielles, notamment l'émission d'un ordre de conformité selon lequel le problème de non-respect doit être réglé dans un délai prescrit.

Il y a quatre types d'inspections servant à vérifier la conformité à la Loi :

- les inspections générales, qui servent à évaluer la satisfaction des résidents et la conformité des foyers;
- les inspections menées à la suite de plaintes émanant des résidents, de leurs familles ou du public;
- les inspections menées à la suite d'incidents graves tels qu'un incendie, un décès soudain, un résident porté disparu, le signalement de



mauvais traitements, de négligence, de soins administrés de façon inappropriée ou d'un acte illégal;

- les inspections de suivi des foyers pour lesquels un ordre de conformité à la loi a été émis.

Il était ressorti de notre audit de 2015 que, depuis 2013, le Ministère avait concentré son attention et ses ressources sur l'exécution des inspections générales des 630 foyers de soins de longue durée avant la fin de 2014 et sur la poursuite des inspections des foyers tous les ans par la suite. Toutefois, le Programme était confronté à un accroissement de la charge de travail dans d'autres domaines, notamment l'augmentation du nombre de plaintes et d'incidents graves dans les foyers et l'exécution d'un plus grand nombre d'inspections de suivi des cas de non-respect. Par conséquent, il était nécessaire que le Ministère renforce sa surveillance du Programme pour remédier aux écarts importants constatés dans la charge de travail des inspecteurs, le nombre d'ordres de conformité émis et les délais d'exécution des inspections et de rédaction des rapports connexes dans l'ensemble de la province.

Nous avons notamment formulé les constatations suivantes dans notre *Rapport annuel 2015* :

- Bien que le Ministère ait respecté en grande partie son engagement d'exécuter les inspections générales des 630 foyers (achevées en janvier 2015), l'arriéré d'inspections découlant de plaintes et d'incidents graves avait plus que doublé pendant, passant d'environ 1 300 en décembre 2013 à 2 800 en mars 2015. Nous avons constaté, pour 40 % des plaintes et des incidents graves à risque élevé qui auraient dû déclencher l'exécution d'une inspection immédiate, que le délai avait été supérieur à trois jours. Les délais d'inspection pour plus du quart de ces cas étaient de l'ordre d'un mois à neuf mois. Pour 60 % de notre échantillon de cas à risque moyen qui auraient dû faire l'objet d'une inspection dans un délai de 30 jours, le délai avait été en moyenne de 62 jours. Les retards dans l'exécution des inspections faisant suite à des plaintes

et à des incidents graves peuvent faire courir un risque aux résidents des foyers de soins de longue durée.

- Le Ministère n'établissait pas l'ordre de priorité des inspections générales en fonction du niveau de risque des foyers quant à leur respect des lois et de la réglementation. Par exemple, seulement quelques foyers présentant un risque élevé ou moyen avaient fait l'objet d'une inspection générale tôt entre juin et décembre 2013.
- Les délais accordés aux foyers pour corriger les problèmes relevés par les inspecteurs n'étaient pas uniformes. Le Ministère ne donnait pas des directives claires sur les délais à accorder aux foyers pour qu'ils se conforment aux ordres. Par exemple, en 2014, les inspecteurs ont accordé aux foyers d'une région un délai moyen de 34 jours pour se conformer à des ordres portant sur des éléments de risque importants (par exemple exécuter le programme de soins d'un résident, protéger les résidents contre les mauvais traitements et la négligence et fournir un foyer sûr, sécuritaire et propre), tandis que dans une autre région, ils ont accordé aux foyers un délai moyen de 77 jours pour se conformer à des ordres de même nature.
- Le Ministère n'avait pas mis en place un processus efficace pour surveiller les ordres de conformité qui nécessitaient un suivi. Environ 380 ordres de conformité, soit les deux tiers de ceux qui devaient être respectés en 2014, n'avaient pas fait l'objet d'un suivi dans le délai cible informel de 30 jours du Ministère.
- Le Ministère n'a pas pris de mesures suffisantes contre les foyers de soins de longue durée qui n'ont pas respecté à plusieurs reprises des ordres exigeant la correction de lacunes. Dans une région, les foyers n'avaient pas respecté près de 40 % des ordres de conformité émis par le Ministère en 2014, tandis que seulement 17 % des ordres environ n'avaient pas été respectés dans une autre

région. Le Ministère ignorait les raisons pour lesquelles les foyers omettaient à répétition de corriger certaines lacunes.

- L'Ontario ne réglemente pas le nombre minimal d'employés de première ligne par résident dans les foyers de soins de longue durée. Les administrateurs des foyers nous ont dit que l'insuffisance des effectifs et le manque de formation étaient les principales raisons qui empêchaient les foyers de se conformer.
- En mars 2013, environ 200 foyers de soins de longue durée (qui hébergeaient plus de 20 000 résidents) n'avaient pas de systèmes de gicleurs. Le Ministère ne disposait pas de renseignements plus récents indiquant si ces foyers avaient fait installer des systèmes de gicleurs. La loi actuelle n'exige pas l'installation de systèmes de gicleurs dans les foyers de soins de longue durée avant 2025.

Dans notre audit de 2015, nous avons recommandé que le Ministère détermine les raisons de la fluctuation importante du nombre de plaintes et d'incidents graves, qu'il recueille et analyse les renseignements nécessaires pour élaborer un plan détaillé des ressources et les répartir en conséquence, qu'il assure le suivi, la surveillance et la priorisation des plaintes, des incidents graves et des ordres pour lesquels l'inspection est en retard, qu'il établisse l'ordre de priorité des inspections générales d'après les antécédents en matière de conformité des foyers de soins de longue durée et d'après les autres facteurs de risque, qu'il établisse une politique claire que les inspecteurs appliqueront pour déterminer le délai approprié à accorder aux foyers pour respecter les ordres portant sur des risques similaires, qu'il renforce ses processus d'exécution de la loi pour traiter rapidement le cas des foyers ayant des problèmes de non-respect répétés et qu'il établisse de concert avec le Bureau du commissaire des incendies et de la gestion des situations d'urgence et les services d'incendie municipaux un protocole officiel prévoyant la communication régulière de l'information sur la non-conformité des foyers à la réglementation de la sécurité-incendie.

Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 27 juillet 2017. Nous avons obtenu une déclaration écrite du Ministère, nous informant qu'au 1<sup>er</sup> septembre 2017, il nous a fourni des renseignements à jour complets sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial, deux ans auparavant.

### Le Ministère met beaucoup de temps à donner suite aux plaintes et aux incidents graves signalés dans les foyers de soins de longue durée

#### Recommandation 1

*Pour que le Programme améliore considérablement les délais d'exécution des inspections relatives aux plaintes et aux incidents graves, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *déterminer les raisons de la fluctuation importante du nombre de plaintes et d'incidents graves ainsi que des cas nécessitant une inspection;*

**État : Peu ou pas de progrès**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que l'arriéré des dossiers de plaintes et d'incidents graves avait plus que doublé, passant d'environ 1 300 en décembre 2013 à environ 2 800 en mars 2015. L'accroissement de l'arriéré était principalement attribuable à une augmentation considérable du nombre de plaintes et de signalements d'incidents

graves nécessitant une inspection, qui était passé d'environ 3 640 en 2013 à 5 440 en 2014.

Depuis notre audit, les fluctuations du nombre de plaintes et d'incidents graves nécessitant des inspections ont continué de constituer un problème, et le Ministère a été incapable de déterminer les raisons de ces variations importantes.

En avril 2017, l'arriéré des dossiers de plaintes et d'incidents graves nécessitant des inspections avait augmenté de 20 % pour s'établir à environ 3 370 (environ 730 plaintes et 2 640 incidents graves) par rapport à quelque 2 800 (environ 960 plaintes et 1 840 incidents graves) en mars 2015. Le Ministère avait été en mesure d'éliminer l'arriéré de 2015, mais il n'a pu composer avec une augmentation (37 %) du nombre de plaintes et d'incidents graves nécessitant des inspections en 2016; ce nombre était passé d'environ 5 440 en 2014 à 7 475 en 2016.

- *recueillir et analyser tous les renseignements nécessaires (notamment la charge de travail totale prévue, le nombre d'inspecteurs disponibles par rapport à la demande, la durée et la rapidité d'exécution des inspections, les circonstances régionales et d'autres facteurs de risque) pour élaborer un plan détaillé des ressources et les répartir en conséquence;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2018**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas procédé à une analyse complète de la charge de travail prévue et réelle dans chaque région avant de prendre la décision d'embaucher une centaine d'inspecteurs supplémentaires en juillet 2013. La décision reposait plutôt sur les ressources estimées nécessaires par le Ministère pour respecter l'engagement pris par le ministre d'effectuer des inspections générales de tous les foyers avant la fin de 2014. Ainsi, le Ministère n'avait pas tenu compte des autres responsabilités du Programme, telles que l'exécution des inspections découlant de plaintes et d'incidents

graves, l'exécution des inspections aux fins de suivi et la communication des résultats des inspections.

Après notre audit, le Ministère a entrepris une analyse de la structure organisationnelle existante du Programme, notamment l'effectif d'employés et de cadres supérieurs, la charge de travail des inspecteurs, l'établissement des dossiers et les fonctions administratives. En novembre 2015, le Ministère a embauché un expert-conseil pour qu'il effectue un examen de la structure organisationnelle du Programme et qu'il élabore des recommandations ainsi qu'une stratégie de mise en oeuvre aux fins d'une utilisation efficace des ressources consacrées aux inspections. En février 2016, le Ministère a reçu le rapport de l'expert-conseil, qui comprenait une analyse des principaux points forts et des difficultés, ainsi que des recommandations détaillées sur la manière de remédier à certaines lacunes du Programme. Le Ministère s'emploie actuellement à mettre en oeuvre un certain nombre de recommandations formulées dans le rapport, comme l'établissement d'un modèle d'éducation centralisée, la création d'une fonction spécialisée d'assurance de la qualité et d'élaboration du Programme, l'augmentation des ressources consacrées aux inspections dans certains secteurs, et la réaffectation logique des ressources consacrées aux inspections. Le Ministère prévoit que la majorité des recommandations auront été mises en oeuvre d'ici octobre 2017.

- *surveiller et évaluer régulièrement le plan des ressources par rapport au rendement réel pour déterminer si d'autres mesures seraient nécessaires.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017**

#### Détails

Comme nous l'avons mentionné, le Ministère s'emploie à mettre en oeuvre un certain nombre de recommandations formulées dans le cadre de l'examen organisationnel. À l'avenir, il incombera à la fonction d'assurance de la qualité et d'élaboration du Programme de créer des outils additionnels

d'analyse comparative et de rapports pour déterminer si le plan des ressources produit les résultats escomptés.

Le Ministère a aussi élaboré un certain nombre de nouveaux rapports de gestion pour faciliter l'évaluation du rendement de ses bureaux et inspecteurs régionaux. Par exemple, il a créé des rapports pour analyser la charge de travail des inspecteurs, les délais d'exécution des inspections et le nombre de cas en attente nécessitant une inspection. Ces rapports aideront le Ministère à déterminer si d'autres mesures doivent être prises relativement à son plan de ressources. Bien qu'ils constituent une amélioration, ces rapports de gestion doivent toujours être créés manuellement, ce qui demande beaucoup de temps; par conséquent, le personnel de direction des bureaux régionaux n'a pas facilement accès à ceux-ci de manière régulière. Le Ministère prévoit d'achever l'automatisation des rapports de gestion d'ici octobre 2017 et d'évaluer le plan de ressources après sa mise en oeuvre intégrale en janvier 2018.

## Le suivi des plaintes et des incidents graves est incohérent et insuffisant

### Recommandation 2

*Afin de mieux suivre, prioriser et surveiller le traitement des plaintes et des incidents graves, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- effectuer des examens secondaires périodiques des plaintes et des signalements d'incidents graves reçus par l'unité centralisée d'établissement des dossiers du programme pour s'assurer que les raisons de la décision de ne pas procéder à une inspection sont justifiées et documentées;

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que l'unité centralisée d'établissement des dossiers du Programme avait déterminé qu'à peu près un tiers seulement d'environ 16 240 plaintes et

signalements d'incidents graves reçus en 2014 nécessitait une inspection. Nous avons examiné un échantillon du reste des dossiers de plaintes et d'incidents graves qui avaient été fermés sans faire l'objet d'une inspection et constaté que la documentation concernant 65 % d'entre eux était insuffisante pour démontrer qu'une inspection n'était pas nécessaire.

Après notre audit, les politiques du Programme relatives aux plaintes et aux incidents graves ont été mises à jour afin d'exiger que l'unité centralisée d'établissement des dossiers examine 5 % des dossiers de plaintes et d'incidents graves fermés sans qu'il y ait eu inspection, dans le but de vérifier que la raison pour laquelle il n'y a pas eu d'inspection est justifiée et a été consignée.

Les politiques actualisées exigent également que l'unité centralisée d'établissement des dossiers exécute des examens mensuels des dossiers de plaintes et d'incidents graves qu'elle transmet aux bureaux régionaux aux fins d'enquête ou d'inspection. En avril 2017, le personnel de l'unité centralisée d'établissement des dossiers a commencé à exécuter et à documenter ces audits au moyen de listes de contrôle normalisées. En mai 2017, l'unité centralisée d'établissement des dossiers avait effectué quelque 100 audits, dont 5 ont porté sur des plaintes ou des incidents graves nécessitant une inspection que les inspecteurs avaient fermés sans qu'il y ait d'inspection. Les examinateurs regroupent et résument les résultats de ces audits et les tendances observées grâce à ceux-ci dans un registre tenu par l'unité centralisée d'établissement des dossiers.

- assurer le suivi et la surveillance des plaintes et des incidents graves dont l'inspection est en retard;

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons mentionné que le Ministère ignorait le nombre d'inspections qui étaient en retard et qu'il ne savait pas depuis combien de temps elles étaient en

retard, car il ne disposait pas d'un système efficace pour assurer le suivi des plaintes et des incidents graves qui nécessitent une inspection.

Depuis notre audit, le Ministère a mis au point un tableau de bord mensuel que l'unité centralisée d'établissement des dossiers du Programme utilise pour surveiller le nombre de dossiers de plaintes et d'incidents graves en attente qui nécessitent une inspection. En outre, le Ministère a mis à jour son logiciel d'inspection pour que les inspecteurs puissent déterminer les plaintes et les incidents graves dont l'inspection est en retard. Il a aussi établi un rapport de gestion qui lui permet d'examiner l'ensemble des plaintes et des incidents graves dont l'inspection est en retard et de comparer la liste aux cibles fixées. Les équipes provinciales et les équipes locales utilisent ce rapport pour déterminer les délais d'exécution des inspections faisant suite à des plaintes et à des incidents graves. Le rapport est produit manuellement, ce qui prend beaucoup de temps, et le Ministère s'emploie à automatiser le processus d'ici octobre 2017.

- préciser les attentes sur la façon d'établir l'ordre de priorité des inspections relatives aux plaintes et aux incidents graves et sur les délais d'inspection pour assurer une application cohérente du programme dans l'ensemble de la province;

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Il était également ressorti de notre audit de 2015 qu'il y avait d'importants écarts dans les délais d'exécution des inspections entre les différentes régions de la province. Par exemple, dans une région, il fallait compter en moyenne 36 jours pour mener une inspection portant sur un incident grave ou une plainte à risque moyen tandis que le délai était de 86 jours dans une autre région, ce qui dépassait largement la cible de 30 jours fixée par le Ministère pour l'exécution des inspections relatives aux cas à risque moyen.

Depuis notre audit, le Ministère a mis à jour ses politiques sur les plaintes et les incidents graves

en vue de fixer des objectifs officiels quant à la façon d'établir l'ordre de priorité et le moment de tenir des inspections relatives aux plaintes et aux incidents graves comme suit :

- Les plaintes et les incidents graves à risque élevé, qui présentent un danger ou un risque immédiat pour le patient, doivent toujours faire l'objet d'une inspection immédiate.
- Les plaintes et les incidents présentant un risque moyen doivent être évalués afin de déterminer le degré de préjudice ou de risque pour le patient. S'il est déterminé que la plainte ou l'incident grave présente un important préjudice ou risque réel pour le patient, ils doivent faire l'objet d'une inspection dans les 30 jours ouvrables. Par ailleurs, si le préjudice ou le risque réel pour le patient est plus que minime, mais non substantiel, la plainte et l'incident grave doivent être évalués dans les 60 jours ouvrables.
- Les plaintes et les incidents graves à faible risque, qui présentent un préjudice ou un risque minime pour le patient, doivent maintenant faire l'objet d'une inspection dans un délai de 90 jours ouvrables, ce qui constitue une amélioration par rapport à l'ancienne cible informelle du Ministère, qui était de 120 jours ouvrables.

Le Ministère a communiqué ces changements à ses inspecteurs en leur offrant une séance de formation en décembre 2016, à laquelle presque tous les inspecteurs et les gestionnaires ont assisté.

- communiquer à l'auteur d'une plainte et aux membres de la famille les résultats des inspections ou les raisons pour lesquelles une inspection n'a pas été effectuée, et documenter les mesures prises.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017**

#### Détails

Dans notre rapport de 2015, nous avons mentionné que le Ministère ne communiquait pas toujours

avec les résidents ayant présenté une plainte ou les membres de leur famille pour savoir si les problèmes ou les sujets de préoccupation avaient été réglés de façon appropriée. La politique ministérielle exige que les inspecteurs communiquent aux auteurs des plaintes les résultats des inspections, mais rien dans le système de suivi du Ministère n'indiquait que cette mesure avait été respectée pour plus de 20 % des dossiers que nous avons examinés.

Le Ministère a mis à jour ses politiques et ses procédures pour tenir compte de la manière dont le Programme informera les auteurs d'une plainte de l'état de celle-ci à des étapes précises de l'inspection. Par exemple, les inspecteurs doivent désormais communiquer avec les auteurs d'une plainte dans un délai de deux jours ouvrables après la fin de l'enquête ou de l'inspection. Pour s'assurer que les inspecteurs respectent ces exigences, le Ministère a élaboré de nouveaux processus d'audit et de nouvelles listes de vérification pour aider les examinateurs.

D'avril à mai 2017, les inspecteurs de l'unité centralisée d'établissement des dossiers ont effectué quelque 100 audits et, dans presque tous les cas où l'inspecteur a procédé à une enquête, les discussions avec l'auteur de la plainte ont été consignées. Cependant, les inspecteurs des bureaux régionaux n'effectuent pas d'audits des inspections relatives aux plaintes pour s'assurer que les inspecteurs informent les auteurs d'une plainte; ils comptent commencer à exécuter ces audits en décembre 2017.

## Les inspections générales ne sont pas priorisées en fonction du risque

### Recommandation 3

*Pour mettre la sécurité des résidents à l'avant-plan en mettant l'accent sur les domaines à risque élevé, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- établir l'ordre de priorité des inspections générales d'après les plaintes et les incidents graves concernant un foyer de soins de longue durée, ses antécédents en matière de conformité et d'autres facteurs de risque;
- regrouper les résultats des inspections antérieures et effectuer une analyse coûts-avantages pour déterminer quelle devrait être la fréquence des inspections générales à l'avenir.

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le Ministère devait établir de façon plus efficace l'ordre de priorité des inspections générales, affecter les ressources de façon plus efficiente et déterminer la fréquence des inspections générales en se fondant sur le risque. Ces mesures étaient nécessaires en raison de l'augmentation du nombre de plaintes et d'incidents graves nécessitant une inspection et les ressources importantes requises pour effectuer une inspection générale.

Nous avons constaté que très peu de foyers à risque moyen ou élevé avaient été inspectés entre juin et décembre 2013. En fait, presque toutes les inspections générales des foyers à risque élevé avaient été effectuées de manière relativement égale au cours de 2014. Si le Ministère avait priorisé les inspections en fonction du risque, les foyers auraient pu prévenir ou corriger plus tôt les problèmes que le Ministère a relevés ultérieurement dans les foyers.

En mai 2016, le Ministère a chargé un expert-conseil d'analyser et d'examiner les données provenant des inspections générales pour cerner des options en vue d'élaborer une solution de rechange aux inspections générales complètes qui soit plus courte et axée sur le risque. Le travail effectué par l'expert-conseil a donné lieu à une nouvelle approche selon laquelle les foyers à risque faible peuvent faire l'objet d'une inspection générale plus courte et axée sur le risque.



Comparativement à une inspection générale complète, une inspection générale axée sur le risque interroge et examine un plus petit nombre de résidents, elle comporte un protocole d'inspection obligatoire de moins, et seulement 9 des 21 protocoles d'une inspection complète peuvent être déclenchés. Par conséquent, une inspection générale axée sur le risque est plus courte, sa durée allant de trois à cinq jours environ, et elle nécessite moins d'inspecteurs (par exemple deux inspecteurs au lieu de trois ou quatre) qu'une inspection générale complète.

En août 2016, le Ministère a commencé à effectuer des inspections générales axées sur le risque en plus des inspections générales complètes. Conformément à sa politique, le Ministère s'est fixé comme objectif d'exécuter un maximum de deux inspections générales axées sur le risque tous les trois ans pour les foyers à risque faible. Tous les foyers doivent encore faire l'objet d'une inspection générale complète au moins une fois tous les trois ans. Il est toujours dans l'intention du Ministère d'effectuer tous les ans une inspection générale complète ou axée sur le risque de tous les foyers de soins de longue durée.

En janvier 2017, le Ministère avait classé 90 % des foyers de soins de longue durée dans la catégorie des foyers à risque faible, qui peuvent faire l'objet de nouvelles inspections sommaires axées sur le risque. Les foyers à risque moyen ou élevé continueront de faire l'objet d'inspections générales complètes tous les ans.

## **Le Ministère doit accorder une plus grande attention à la sécurité-incendie dans les foyers de soins de longue durée**

### **Recommandation 4**

*Pour réduire le risque d'incendie dans les foyers de soins de longue durée, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit collaborer avec le Bureau du commissaire des incendies et de la gestion des situations d'urgence et avec les services d'incendie*

*municipaux afin d'établir un protocole prévoyant la communication régulière d'information au Ministère sur la non-conformité des foyers à la réglementation de la sécurité-incendie en mettant l'accent sur les foyers qui ne sont pas encore dotés d'un système de gicleurs.*

### **État : Pleinement mise en oeuvre**

#### **Détails**

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté, en mars 2014, que 30 % des foyers de soins de longue durée n'étaient pas équipés de gicleurs. Par ailleurs, à la fin de notre audit, le Ministère n'avait toujours pas d'information indiquant si ces 200 foyers (qui hébergeaient plus de 20 000 résidents) respectaient les exigences du Code de prévention des incendies visant à réduire les risques dans les habitations non dotées de systèmes de gicleurs. Les services d'incendie municipaux ont la responsabilité de participer aux exercices d'évacuation et d'effectuer des inspections de prévention des incendies dans les foyers de soins de longue durée, mais aucun protocole ne prévoit la communication régulière des résultats de ces inspections au Ministère.

En mai 2016, le Ministère a conclu un protocole d'entente avec le Bureau du commissaire des incendies et de la gestion des situations d'urgence (le Bureau) en vue d'établir un protocole officiel d'échange de renseignements concernant la sécurité-incendie des foyers de soins de longue durée. Aux termes du protocole d'entente, il incombe au Bureau d'informer le Ministère de toute ordonnance émise pour qu'un foyer de soins de longue durée soit fermé en raison de sa non-conformité à la réglementation en matière de sécurité-incendie. En outre, le Bureau indiquera aux services d'incendie municipaux qu'ils doivent communiquer avec le Ministère concernant tous les cas de foyers de soins de longue durée qui, de façon chronique, ne se conforment pas au Code de prévention des incendies, ou qui refusent délibérément de s'y conformer. À ce jour, le Ministère et le Bureau ont partagé des

renseignements à trois reprises pour faciliter leurs enquêtes respectives.

Le Ministère n'a pas été en mesure de nous communiquer le nombre de foyers de soins de longue durée qui ne sont pas dotés de gicleurs à l'heure actuelle. Il a toutefois transmis au Bureau et aux services d'incendie municipaux sa liste des 200 foyers qui n'ont pas de systèmes de gicleurs afin de les aider à s'acquitter de leur mandat.

## Les délais accordés aux foyers de soins de longue durée pour corriger les problèmes ne sont pas uniformes

### Recommandation 5

*Pour que les résidents partout dans la province bénéficient d'une protection égale en vertu de la Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *établir une politique et des lignes directrices claires que les inspecteurs appliqueront pour déterminer le délai approprié à accorder aux foyers pour respecter les ordres portant sur des domaines de risque et de non-respect similaires;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons mentionné que le Ministère ne donnait pas de directives claires sur les délais à accorder aux foyers de soins de longue durée pour qu'ils se conforment aux ordres. Par exemple, en 2014, les inspecteurs ont accordé aux foyers d'une région un délai moyen de 34 jours pour se conformer à des ordres portant sur des éléments de risque importants (par exemple exécuter le programme de soins d'un résident, protéger les résidents contre les mauvais traitements et la négligence et fournir un foyer sûr, sécuritaire et propre), tandis que dans une autre région, ils ont accordé aux foyers un délai moyen de 77 jours pour se conformer à des ordres de même nature.

Depuis notre audit, le Ministère a mis à jour ses politiques et ses procédures en vue de l'établissement de dates d'échéance plus uniformes pour les ordres de conformité portant sur des domaines de risque et de non-respect similaires, en accordant un intérêt particulier aux ordres relatifs à des domaines qui présentent un risque élevé pour les résidents. Les inspecteurs sont dorénavant tenus d'indiquer dans leur système si les ordres portent sur des domaines à risque élevé. Un ordre porte sur un domaine à risque élevé si le défaut de conformité s'accompagne d'un préjudice ou d'un risque important pour le résident, s'il s'agit d'un problème récurrent, ou si l'ordre est associé à un renvoi par le directeur. Tous les ordres portant sur des domaines à risque élevé doivent faire l'objet d'un suivi dans un délai de 30 jours.

Par ailleurs, les politiques établissent maintenant des dates d'échéances obligatoires relatives aux ordres de conformité pour des domaines à risque élevé particuliers. Par exemple, lorsque les ordres ont trait à de mauvais traitements, à de la négligence ou au fait de ne pas fournir un environnement sûr et sécuritaire, la situation doit être corrigée dans un délai de sept jours.

- *vérifier à intervalles réguliers si les bureaux régionaux appliquent dans tous les cas la politique et les lignes directrices.*

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que le Ministère n'avait ni consigné ni comparé les renseignements entre les régions, et qu'il ne pouvait expliquer les écarts dans les dates d'échéance pour les ordres portant sur des domaines de risque et de non-respect similaires.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il n'effectuait pas d'audits à l'heure actuelle pour s'assurer que les bureaux régionaux respectent ses politiques et lignes directrices à jour sur les dates d'échéance des ordres de conformité. Le Ministère s'emploie à recruter des ressources

additionnelles pour diriger sa fonction d'assurance de la qualité, qui sera chargée d'exécuter des audits périodiques pour s'assurer du respect des politiques et des lignes directrices. Par conséquent, le Ministère n'a pas été en mesure de préciser s'il existe toujours des écarts d'une région à l'autre en ce qui concerne les dates d'échéance pour les ordres de conformité.

## Les mesures prises par le Ministère ne sont pas suffisantes pour dissuader les foyers de répéter les mêmes problèmes de conformité

### Recommandation 6

*Pour éviter que les foyers de soins de longue durée se trouvent à maintes reprises en non-conformité avec la Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *renforcer ses processus d'exécution pour traiter rapidement le cas des foyers ayant des problèmes de non-respect répétés, notamment soumettre plus rapidement le cas de ces foyers au directeur du programme pour qu'il prenne d'autres mesures, et évaluer l'utilisation d'autres mesures d'exécution (p. ex. imposer des amendes);*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2018**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons mentionné qu'en 2014, les foyers dans une région n'avaient pas respecté près de 40 % des ordres de conformité émis par le Ministère, tandis que seulement 17 % des ordres environ n'avaient pas été respectés dans une autre région. Le Ministère ignorait les raisons pour lesquelles ces foyers omettaient à répétition de corriger certaines lacunes. Nous avons également constaté que le Ministère attendait trop longtemps avant de soumettre au directeur les cas de non-respect récurrents de certains foyers afin qu'il prenne d'autres mesures.

Par ailleurs, le Ministère avait rarement recours aux mesures d'exécution plus rigoureuses à sa disposition, par exemple ordonner que le financement soit remboursé ou retenu, ordonner le remplacement de la direction du foyer ou révoquer le permis d'exploitation du foyer. Nous avons noté qu'en Alberta, en Colombie-Britannique, aux États-Unis et au Royaume-Uni, par exemple, les inspecteurs des foyers de soins infirmiers peuvent imposer une amende aux foyers dans les cas de non-respect importants.

Après notre audit, le Ministère a commencé à soumettre plus fréquemment les cas de non-respect au directeur. En 2015 et en 2016, le nombre de renvois au directeur a augmenté pour passer à 35 et à 86 respectivement, ce qui représente une hausse marquée par rapport à 2013 et 2014, exercices durant lesquels aucun renvoi n'a été fait. L'augmentation importante du nombre de renvois au directeur en 2016 a été principalement attribuable à une modification apportée à la politique ministérielle de renvoi au directeur, selon laquelle les ordres de conformité sont transmis au directeur lorsqu'un foyer de soins de longue durée omet à une deuxième reprise de respecter un ordre.

En 2016, l'analyse du Ministère a révélé qu'à la suite de réunions intensives entre le directeur et les exploitants de foyer, les foyers se sont conformés à plus de 50 % des ordres de conformité lors de l'inspection de suivi subséquente. Par conséquent, le Ministère semble connaître un certain succès avec cette initiative. En ce qui concerne le reste des ordres de conformité, les foyers de soins de longue durée n'avaient pas respecté 20 % d'entre eux, et pour environ 30 % des ordres, soit une inspection de suivi était requise, soit le délai n'était pas encore échu.

En janvier 2017, le Ministère a fait part de son intention de proposer des modifications législatives et réglementaires à la *Loi de 2007 sur les foyers de soins de longue durée* afin d'instaurer de nouvelles mesures d'exécution. Ces mesures comprennent des sanctions pécuniaires, de nouvelles infractions provinciales, le pouvoir de suspendre le permis

d'un exploitant et d'ordonner une gestion intérimaire, une disposition permettant de donner aux foyers des directives concernant l'utilisation d'un nouveau protocole en matière de soins de la peau et des plaies, et d'autres améliorations ayant pour but de favoriser la transparence. Le Ministère travaille actuellement sur la proposition. Il prévoit la déposer à l'automne 2017 et s'attend à ce que les mesures soient pleinement mises en oeuvre d'ici juin 2018.

- *aider les foyers à se conformer à la Loi en leur fournissant des renseignements supplémentaires et du soutien sur la façon de corriger les problèmes et en favorisant la communication des pratiques exemplaires entre les foyers de soins de longue durée.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2017**

#### Détails

Presque tous les foyers avec lesquels nous avons communiqué durant notre audit de 2015, y compris ceux que nous avons sondés, avaient dit qu'il serait bon qu'ils puissent faire appel aux services d'un conseiller ou qu'ils aient accès à un conseiller au Ministère pour obtenir des précisions et des conseils sur les questions touchant la Loi et d'autres questions. Le Ministère craignait toutefois de fournir les services d'un tel conseiller, car il croyait qu'il y aurait un conflit d'intérêts inhérent si les inspecteurs devaient vérifier si leurs propres conseils avaient été suivis.

Depuis notre audit, le Ministère a commencé à soutenir les foyers de soins de longue durée en publiant régulièrement une note en ligne à l'intention du secteur. La note comprend des mises à jour des renseignements et des rappels importants pour les exploitants des foyers. Par exemple, une note publiée en janvier 2017 a fourni des précisions sur les plans de soins et la vérification des justificatifs des compétences des employés en réaction à un rapport du Comité d'examen des décès en matière

de soins gériatriques et de longue durée du Bureau du coroner en chef de l'Ontario.

En outre, le Ministère a rencontré Qualité des services de santé Ontario et d'autres intervenants clés du secteur des foyers de soins de longue durée pour examiner les possibilités de partenariats et déterminer les options concernant les soutiens requis pour renforcer la capacité des foyers de soins de longue durée. Ces discussions en sont toujours aux étapes préliminaires, et aucune décision n'a encore été prise pour déterminer quels soutiens seront fournis ou qui les fournira. Le Ministère prévoit achever un plan officialisé en novembre 2017.

#### Recommandation 7

*Pour garantir que les foyers de soins de longue durée rendent compte de leur performance, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit examiner le rôle et la responsabilité des réseaux locaux d'intégration des services de santé en lien avec l'utilisation des résultats des inspections pour surveiller la performance des foyers de soins de longue durée.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons mentionné que les résultats des inspections des foyers aux prises avec des problèmes de longue date étaient communiqués aux réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS), mais que ces derniers ne les utilisaient pas pour surveiller la performance des foyers dans le cadre des ententes sur la responsabilisation en matière de services liés aux soins de longue durée. Les RLISS comptaient plutôt sur le directeur du Programme pour qu'il prenne les mesures qu'il jugeait nécessaires, le cas échéant.

Après notre audit, le rôle et les responsabilités des RLISS à l'égard de la non-observation se sont accrus et se sont concentrés sur des mesures d'exécution renforcées. Le Ministère invite régulièrement des représentants des RLISS à participer à des réunions avec des titulaires d'un permis d'exploitation d'un foyer de soins de longue durée lorsqu'un ordre de conformité a été renvoyé au directeur.

Des représentants des RLISS ont constamment été présents à ces réunions. Par exemple, à la suite des discussions entre le directeur et un RLISS, le réseau a décidé de retenir les fonds additionnels d'un foyer en raison de sa non-conformité continue. En outre, les RLISS reçoivent automatiquement une copie conforme de toutes les lettres envoyées par le directeur aux exploitants, pour les informer des résultats des renvois et ainsi faire en sorte qu'ils demeurent au fait des problèmes et des améliorations en matière de rendement.

Les RLISS communiquent désormais toutes leurs préoccupations en matière de conformité relatives à des foyers de soins de longue durée. Le Ministère n'a pas encore établi un processus officiel de rapport réciproque avec les RLISS et n'a pas encore élaboré d'indicateurs additionnels pour étayer la détermination de la conformité des foyers de soins de longue durée, mais il prévoit le faire d'ici octobre 2017.

### Les situations qui font courir un risque aux résidents ne font pas l'objet d'un suivi en temps opportun ou ne font l'objet d'aucun suivi

#### Recommandation 8

*Pour que les résidents des foyers de soins de longue durée soient mieux protégés contre les préjudices, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *établir une cible formelle pour l'exécution des inspections de suivi des ordres et prioriser ces inspections en fonction du risque;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas de politique officielle sur les délais d'exécution des inspections de suivi, mais qu'il avait fixé une cible informelle de 30 jours après la date d'échéance de l'ordre. Nous avons

observé qu'il y avait des différences importantes dans la manière dont les bureaux régionaux établissaient l'ordre de priorité de leurs inspections de suivi, certaines régions se fondant sur le risque, et d'autres sur la date d'échéance. Par conséquent, les domaines pour lesquels le risque était le plus élevé ne faisaient pas toujours l'objet d'inspections de suivi aussi rapidement qu'ils auraient dû.

Depuis notre audit, le Ministère a mis à jour ses politiques et ses procédures en vue d'inclure une cible officielle pour l'exécution des inspections de suivi relatives à des ordres de conformité. Selon la politique du Ministère, les ordres portant sur des domaines à risque élevé doivent faire l'objet d'un suivi dans les 30 jours ouvrables suivant la date d'échéance de l'ordre. Pour tous les autres ordres, le suivi doit être effectué dans les 60 jours ouvrables suivant la date d'échéance de l'ordre.

- *effectuer un contrôle régulier des inspections de suivi pour s'assurer qu'elles sont exécutées dans le délai cible.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017**

#### Détails

Il était ressorti de notre audit que les bureaux régionaux ne s'étaient pas tous dotés d'un processus fiable pour consigner et surveiller les dates d'échéance des ordres et que, par conséquent, les inspecteurs n'étaient pas toujours au courant que les ordres de conformité étaient arrivés à échéance. Plus précisément, les deux tiers (environ 380) des ordres de conformité qui devaient être respectés en 2014 n'avaient pas fait l'objet d'un suivi dans le délai cible informel de 30 jours du Ministère. En moyenne, le Ministère avait mis deux mois et demi avant d'effectuer une inspection aux fins de suivi après la date d'échéance d'un ordre.

Comme nous l'avons indiqué, le Ministère a depuis élaboré un nouveau rapport de gestion pour effectuer un suivi et une surveillance permettant de déterminer si les inspecteurs ont exécuté les inspections de suivi dans le délai cible. Étant donné que les données doivent être extraites et manipulées



manuellement pour créer le rapport de gestion, les bureaux régionaux n'ont pas facilement accès à celui-ci de manière régulière. En outre, le rapport de gestion ne fait pas de distinction entre les ordres portant sur des domaines à risque élevé et les autres ordres, et le Ministère ne pouvait donc pas confirmer que les ordres portant sur des domaines à risque élevé faisaient l'objet d'un suivi en temps opportun et dans le délai cible. L'automatisation du rapport de gestion et l'apport des améliorations permettant de distinguer les ordres portant sur des domaines à risque élevé seront achevés d'ici octobre 2017.

En 2016, il y avait environ 1 000 ordres de conformité qui devaient faire l'objet d'une inspection de suivi. Bien que près des trois quarts de ces ordres aient fait l'objet d'une inspection de suivi, seulement 35 des inspections ont été exécutées dans le délai cible. En moyenne, le Ministère effectuait l'inspection de suivi environ deux mois après la date d'échéance d'un ordre.

## Les résultats des inspections ne sont pas communiqués en temps opportun ou ne sont pas communiqués du tout

### Recommandation 9

*Pour que les résultats des inspections soient communiqués en temps opportun, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *établir des cibles formelles pour la communication des résultats des inspections aux titulaires de permis d'exploitation d'un foyer et au public;*

**État : Pleinement mise en oeuvre**

### Détails

Notre audit avait révélé des retards importants dans la communication des résultats des inspections aux foyers de soins de longue durée et au public; certains résultats, qui remontaient à 2011, n'avaient pas encore été rendus publics. Le Ministère avait établi une cible informelle de deux semaines après

la fin d'une inspection pour remettre le rapport à l'exploitant du foyer, et une cible de deux mois pour publier sur son propre site Web une version du rapport dont les renseignements médicaux et personnels des résidents avaient été supprimés.

Depuis notre audit, le Ministère a mis à jour ses politiques et ses procédures en vue d'inclure une cible officielle pour la communication des résultats des inspections aux exploitants de foyers et au public. Le délai cible pour la remise d'un rapport d'inspection à l'exploitant est de 20 jours ouvrables après l'achèvement de l'inspection, et le délai cible pour l'affichage du rapport sur le site Web du Ministère est de 30 jours ouvrables après la fin de l'inspection.

- *surveiller et examiner les délais réels de la communication des rapports d'après les cibles fixées et prendre des mesures correctives quand elles ne sont pas respectées;*

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère ne surveillait pas les délais de communication des rapports pour vérifier si les cibles informelles étaient respectées.

Après notre audit, les bureaux régionaux ont commencé à recueillir les données nécessaires pour surveiller les délais réels de communication des rapports. Seulement deux bureaux régionaux ont effectivement utilisé les données pour vérifier s'ils respectaient les cibles établies pour la communication des rapports aux exploitants de foyers et leur publication sur le site Web du Ministère. Cependant, aucun des deux bureaux régionaux n'a respecté ses cibles la majeure partie du temps. Le Ministère prévoit intégrer ces données et les utiliser à titre d'indicateurs de rendement clés d'ici octobre 2017.

- *mettre en oeuvre des procédures visant à garantir que tous les rapports d'inspection sont affichés sur son site Web public.*

**État : Pleinement mise en oeuvre**



### Détails

Il était ressorti de notre audit de 2015 que les rapports rédigés pour environ 8 % des inspections de notre échantillon, dont certains remontaient à 2011, n'étaient pas disponibles sur le site Web du Ministère. Celui-ci avait confirmé que 905 rapports d'inspection en tout n'avaient pas été téléchargés sur son site Web, ce qui représentait environ 10 % de toutes les inspections effectuées entre avril 2011 et décembre 2014. Le Ministère avait cité des erreurs administratives (par exemple des fichiers électroniques dont le transfert ne s'était pas effectué ou qui avaient été transférés au mauvais endroit) pour expliquer l'absence de certains rapports sur le site Web.

Depuis notre audit, le Ministère a élaboré un nouveau processus d'assurance de la qualité pour s'assurer qu'il affiche tous les rapports d'inspection achevés sur son site Web public. À chaque bureau régional, les adjoints administratifs utilisent un tableur de suivi dans lequel sont consignés tous les rapports d'inspection rédigés par des inspecteurs. Les rapports achevés sont téléchargés toutes les semaines sur le site Web, et les adjoints administratifs de chaque région sont tenus de vérifier que tous les rapports d'inspection figurant dans le tableur sont affichés sur le site Web du Ministère. Les adjoints administratifs doivent ensuite inscrire la date de la vérification dans le tableur à titre de preuve de leur examen.

## Les rapports d'inspection doivent fournir davantage de renseignements utiles sur les foyers de soins de longue durée

### Recommandation 10

*Pour fournir au public de meilleurs renseignements pour décider du choix d'un foyer de soins de longue durée, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- résumer et déclarer le nombre de cas de non-conformité repérés, pour les foyers

*individuels et pour l'ensemble de la province, et la date à laquelle ils ont été corrigés;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018**

### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons mentionné que, s'il était utile pour le public de connaître les problèmes qui ont été relevés dans un foyer durant une inspection, il serait encore plus utile que le Ministère indique dans un rapport si les cas de non-conformité ont été corrigés ou non ultérieurement ou qu'il compare les résultats d'un foyer à ceux des autres foyers dans la province.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait mis à jour son site Web principal afin d'y inclure un outil de recherche qui permet d'afficher les foyers de soins de longue durée par nom, par municipalité ou par centre d'accès aux soins communautaires ou RLISS. Le site Web inclut également des données à jour sur les inspections au cours des 12 derniers mois pour chaque foyer. Ces données, qui sont actualisées tous les trimestres, comprennent la date de la dernière inspection générale du foyer, le nombre de cas de non-conformité et d'ordres émis pour le foyer, et les résultats du foyer par rapport à la moyenne provinciale. Le site Web indique également à combien de reprises un foyer a fait l'objet d'une plainte, d'un signalement d'incident grave ou d'une inspection de suivi.

Malgré ces améliorations, le site Web du Ministère ne montre toujours pas le nombre de cas de non-conformité et d'ordres de conformité en suspens, et n'indique pas si ceux-ci ont été réglés (et à quel moment, le cas échéant). En outre, à l'heure actuelle, le Ministère publie les rapports d'inspection en ligne sur un site distinct, mais celui-ci ne fournit pas les mêmes renseignements sommaires sur la conformité que le site Web principal. Le Ministère nous a informés que des travaux supplémentaires sont en cours pour remanier le site Web, et que ces travaux devraient être achevés d'ici décembre 2018.

- *regrouper les résultats de ses inspections avec les renseignements sur la qualité des soins recueillis par d'autres entités telles que Qualité des services de santé Ontario et les centres d'accès aux soins communautaires afin de donner un portrait plus complet de la performance des foyers, notamment l'utilisation d'antipsychotiques, les listes d'attente, les ratios de dotation et d'autres indicateurs de la qualité des soins;*

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

Il était ressorti de notre audit que, outre le Ministère, d'autres organisations, comme Qualité des services de santé Ontario, l'Institut canadien d'information sur la santé et les centres d'accès aux soins communautaires, produisaient des rapports sur la qualité des services offerts par les foyers de soins de longue durée. Ces rapports incluaient des indicateurs tels que les temps d'attente, les heures de soins directs par résident par jour et le recours à la contention physique et aux antipsychotiques. Le Ministère n'avait pas essayé de regrouper les résultats de ses inspections avec les autres renseignements utiles disponibles dans ces rapports et de les publier. Ces renseignements permettraient de donner un portrait complet de la performance d'un foyer par rapport aux autres foyers ou à la moyenne provinciale.

Depuis notre audit, le Ministère a fait peu de progrès en vue de regrouper les résultats de ses inspections avec d'autres sources d'information. Bien que le site Web du Ministère offre des renseignements sommaires limités sur la conformité pour chaque foyer de soins de longue durée, il ne fournit pas d'autre information qui aiderait les utilisateurs à évaluer le rendement des foyers dans d'autres secteurs. Par conséquent, il n'est toujours pas possible de comparer les foyers entre eux sans procéder à un regroupement des données et des renseignements provenant de différentes sources, notamment le site Web sur les rapports d'inspection du Ministère, l'Institut canadien d'information sur la santé et Qualité des services de santé Ontario.

Dans le cadre des travaux en cours pour améliorer le site Web du Ministère, le Programme s'emploie à déterminer la meilleure façon d'intégrer les ensembles de données de Qualité des services de santé Ontario, ce qui permettra aux utilisateurs de disposer de renseignements plus utiles sur la qualité des services des foyers de soins de longue durée.

- *consulter les autres intervenants et tenir compte des pratiques exemplaires d'autres administrations pour élaborer une stratégie de compte rendu qui permettra au public de comparer et de classer les foyers d'après le niveau de conformité et les autres indicateurs de la qualité des soins par rapport à la moyenne provinciale.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2017**

### Détails

Dans notre *Rapport annuel 2015*, nous avons recommandé que l'Ontario examine les pratiques exemplaires d'autres administrations concernant l'utilisation d'indicateurs dans les rapports pour renseigner le public sur la performance d'un foyer par rapport aux autres. Au Royaume-Uni, par exemple, les résultats d'inspection étaient présentés sous la forme de cotes d'évaluation pour chaque foyer, allant de la cote « insuffisant » à la cote « remarquable » dans cinq catégories générales, à savoir traiter les gens avec respect, prodiguer des soins qui répondent aux besoins des gens, la sécurité, la dotation et la qualité de la gestion. Aux États-Unis, le gouvernement fédéral utilisait un système d'évaluation à cinq étoiles regroupant ses rapports d'inspection sur la santé dans les foyers de soins infirmiers avec des ratios de dotation et des mesures de la qualité. Grâce au système d'évaluation, les gens pouvaient comparer les renseignements sur les foyers de soins infirmiers dans l'ensemble du pays.

Depuis notre audit, le Ministère a procédé à une analyse des pratiques exemplaires de différentes administrations concernant la communication de l'information sur les foyers de soins de longue

durée, et il a cerné plusieurs options pour améliorer le site Web, conformément aux recommandations que nous avons formulées. En outre, au cours de l'été 2017, le Ministère consulte des intervenants clés pour obtenir leurs commentaires sur les types de renseignements et les modes de présentation qui seraient utiles pour le public. Le Ministère prévoit élaborer une stratégie en matière de rapport d'ici novembre 2017.

## L'affectation des inspecteurs nécessite une analyse plus approfondie

### Recommandation 11

*Pour que les préoccupations des résidents soient examinées de manière équitable dans l'ensemble de la province, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit examiner et évaluer de façon périodique la charge de travail et l'efficacité des inspecteurs dans les régions et prendre les mesures nécessaires pour remédier aux écarts imprévus.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2017**

#### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère ne recueillait pas régulièrement les renseignements nécessaires pour évaluer le caractère approprié de l'affectation des inspecteurs, comme la charge de travail ou l'efficacité des inspecteurs dans l'ensemble de la province.

En novembre 2015, le Ministère a chargé un expert-conseil d'effectuer un examen de la structure organisationnelle du Programme, ce qui incluait l'effectif d'employés et de cadres supérieurs, la charge de travail des inspecteurs, l'établissement des dossiers et les fonctions administratives. Le rapport de l'expert-conseil, livré en février 2016, comprenait un résumé des points forts et des principales lacunes du Programme, ainsi que des recommandations. Il mentionnait que, lorsque tous les postes sont pourvus et que les titulaires sont entièrement formés, le nombre d'inspecteurs semblait approprié aux fins de l'atteinte des résultats

souhaités du Programme. Cependant, il indiquait également que le Programme ne disposait pas d'un nombre suffisant de gestionnaires, que les fonctions dispersées étaient trop nombreuses, et que les politiques, les procédures et les processus n'étaient pas appliqués de manière uniforme dans toutes les régions. Certaines des recommandations clés du rapport portaient sur la centralisation d'un certain nombre de fonctions, l'augmentation du nombre de gestionnaires et de superviseurs, et l'embauche d'employés additionnels pour l'unité centralisée d'établissement des dossiers. Le rapport recommandait également d'établir un juste équilibre concernant le nombre de foyers par bureau régional au moyen d'un possible remaniement des frontières géographiques ou d'une hausse du nombre de bureaux régionaux. Le Ministère s'efforce de mettre en oeuvre ces recommandations d'ici octobre 2017.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent rapport de suivi, le Ministère a aussi élaboré un certain nombre de rapports de gestion pour aider les bureaux régionaux à évaluer leur charge de travail et à apporter les changements qui s'imposent, mais ces rapports ne sont pas automatisés et ne sont donc pas facilement accessibles. Un projet est en cours en vue de mettre en oeuvre de nouveaux logiciels qui aideront les bureaux régionaux à planifier les inspections, à gérer les ressources disponibles aux fins d'inspections et à communiquer les renseignements tels que les politiques, les lignes directrices et les pratiques exemplaires. Le Ministère prévoit mettre en oeuvre ces améliorations d'ici novembre 2017.

## Le Ministère ne gère pas de manière efficace la qualité du travail des inspecteurs

### Recommandation 12

*Pour assurer la qualité et la cohérence du travail des inspecteurs dans l'ensemble de la province, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- revoir les procédures d'assurance de la qualité, notamment les inspections professionnelles et l'utilisation de listes de contrôle de l'audit postérieur à l'inspection, qui ont été mises en suspens et en évaluer la pertinence et l'utilité;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2018**

### Détails

Durant notre audit, nous avons constaté que le Ministère avait élaboré des procédures d'assurance de la qualité en janvier 2013 (notamment des inspections professionnelles et des listes de contrôle de l'audit postérieur à l'inspection) pour vérifier si les politiques et les procédures avaient été suivies durant les inspections et pour déterminer les besoins de formation. Toutefois, ces mesures n'ont pas été mises en oeuvre parce que le Ministère s'est principalement employé à respecter l'engagement pris par le ministre d'effectuer des inspections générales de tous les foyers de soins de longue durée de la province avant la fin de 2014.

Après notre audit, le Ministère a revu ses procédures d'assurance de la qualité dans le cadre de son examen de la structure organisationnelle du Programme. Comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent rapport, un expert-conseil a recommandé au Ministère de mettre en oeuvre une nouvelle fonction d'assurance de la qualité et d'affecter à celle-ci du personnel à temps plein. Le Ministère a aussi mis à jour ses politiques afin d'inclure des audits périodiques de la conformité des inspecteurs aux politiques du Programme, et il a élaboré des listes de contrôle de l'audit postérieur à l'inspection pour aider les examinateurs. Le Ministère a approuvé un certain nombre de nouveaux postes pour sa fonction d'assurance de la qualité et les activités d'audit postérieur à l'inspection, mais il ne les avait pas encore pourvus au moment de notre suivi. Par conséquent, mise à part l'unité centralisée d'établissement des dossiers, les bureaux régionaux n'effectuent pas d'audits du travail des inspecteurs postérieurs aux inspections. Le Ministère s'attend à ce que la fonction d'assurance de la qualité soit opérationnelle d'ici janvier 2018.

- effectuer les examens de gestion du travail des inspecteurs à intervalles réguliers et en documenter les résultats;

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

Notre audit de 2015 avait révélé que le Ministère avait mis en place des politiques à l'intention des gestionnaires régionaux et des responsables des équipes d'inspection chargés d'examiner et d'approuver les rapports d'inspection avant la rédaction finale, mais qu'il ne surveillait pas si ces examens étaient réellement effectués.

Au moment de notre suivi, mise à part l'unité centralisée d'établissement des dossiers, le Ministère n'effectuait pas d'audits du travail des inspecteurs postérieurs aux inspections et ne documentait pas régulièrement les résultats à ses bureaux régionaux. Le Ministère s'emploie actuellement à embaucher du personnel additionnel aux fins de l'exécution de ces audits postérieurs aux inspections.

- regrouper et évaluer les résultats des examens de la qualité et les utiliser pour la formation.

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

Le Ministère a réalisé peu de progrès, sinon aucun, en vue de regrouper et d'évaluer les résultats des examens d'assurance de la qualité. Comme nous l'avons déjà mentionné ci-haut, à l'heure actuelle, le Ministère n'exécute pas et ne documente pas d'audits postérieurs aux inspections pour la majorité de ses politiques et de ses procédures, mais il prévoit le faire une fois qu'il aura embauché du personnel supplémentaire. Il incombera à la nouvelle fonction d'assurance de la qualité de regrouper et d'évaluer les résultats des examens de la qualité, ce qui orientera l'élaboration de la formation des inspecteurs. Le Ministère entend également instaurer un modèle d'éducation centralisé selon lequel chaque bureau régional désignera un responsable de la formation qui sera chargé de fournir la formation et les

autres fonctions de soutien aux inspecteurs. Les responsables de la formation évalueront l'uniformité du travail des inspecteurs sur le plan de la conformité aux politiques et aux procédures du Programme.

## Le Ministère ne mesure pas le rendement du programme

### Recommandation 13

*Pour garantir que le Programme d'inspection de la qualité des soins de longue durée remplit son mandat et que le rendement du programme est transparent pour le public, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *définir des indicateurs de rendement clés, établir des cibles raisonnables pour chaque indicateur et examiner toutes les cibles à intervalles réguliers pour s'assurer de leur pertinence;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2018**

#### Détails

À la fin de notre audit de 2015, le Ministère s'employait encore à déterminer quels renseignements il pouvait et devrait recueillir pour surveiller le rendement du Programme. Il se penchait également sur les cibles à établir dans des domaines comme la charge de travail des inspecteurs et les délais d'exécution des inspections, de rédaction des rapports d'inspection et de suivi des ordres de conformité.

Depuis notre audit, le Ministère a établi des cibles officielles et des rapports de gestion pour surveiller des domaines comme le délai d'exécution des inspections, les plaintes, les incidents graves et les ordres de conformité non réglés, et la charge de travail des inspecteurs. Par exemple, comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent rapport, des cibles sont dorénavant établies pour l'exécution d'inspections à la suite de plaintes et d'incidents graves, le suivi des ordres de conformité, et la communication des rapports d'inspection aux exploitants de foyers et au public. Le Ministère a mis au point des rapports de gestion

pour tous ces éléments, sauf en ce qui concerne la communication des résultats des inspections. Au moyen de ces rapports de gestion, le Ministère a défini un certain nombre d'indicateurs de rendement clés dont il fera état dans le tableau de bord équilibré relatif au Programme. Le Ministère s'emploie actuellement à officialiser ce tableau de bord, ce qui devrait être fait d'ici avril 2018.

- *surveiller et évaluer les résultats réels par rapport à toutes les cibles établies et prendre des mesures correctives dès qu'une cible n'est pas atteinte;*

**État : Peu ou pas de progrès**

#### Détails

Un thème récurrent dans notre audit de 2015 était que le Ministère n'avait pas clairement défini les résultats attendus ni établi de cibles afin d'évaluer l'efficacité du Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée. En l'absence de points de référence, le Ministère n'avait aucun moyen d'évaluer si les écarts régionaux dans des domaines tels que les délais d'exécution des inspections, le suivi des ordres de conformité et la communication publique des résultats des inspections indiquaient que certains foyers étaient plus efficaces ou moins efficaces que d'autres.

Depuis notre audit, le Ministère a intégré des cibles dans ses politiques, mais il ne s'emploie pas régulièrement à surveiller et à évaluer les résultats réels et à prendre des mesures correctives lorsque les cibles ne sont pas respectées. Le Ministère consacre une grande partie de ses efforts à automatiser les rapports de gestion mis au point pour surveiller les cibles établies et les indicateurs de rendement clé ainsi qu'à les intégrer à ses systèmes d'information, ce qui devrait être fait d'ici octobre 2017.

- *publier régulièrement les résultats réels par rapport aux cibles.*

**État : Peu ou pas de progrès**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère rendait compte publiquement d'une seule mesure de rendement, à savoir le nombre d'inspections générales effectuées au cours de l'année. Le nombre de plaintes ou d'incidents graves qui faisaient l'objet d'une inspection dans les délais prévus n'était pas communiqué au public.

Au moment de notre suivi, le Ministère ne fournissait toujours pas de renseignements sur d'autres mesures de rendement. Le Ministère

s'emploie à mettre au point un tableau de bord équilibré relatif au Programme s'accompagnant d'un certain nombre d'indicateurs de rendement clés, mais ce projet a été interrompu jusqu'à ce que les postes de la nouvelle fonction d'assurance de la qualité, qui sera chargée de faire avancer le projet, aient été pourvus. Le Ministère n'a pas décidé s'il rendra publics les indicateurs de rendement clés faisant partie du tableau de bord équilibré relatif au Programme. Il prévoit que les travaux concernant ce tableau de bord seront achevés d'ici avril 2018.



## Chapitre 1

### Section 1.10

# Gestion des sites contaminés

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.10 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	2	2			
Recommandation 2	2	1		1	
Recommandation 3	1	1			
Recommandation 4	2	2			
Recommandation 5	1		1		
Recommandation 6	2	2			
Recommandation 7	2		1	1	
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>66</b>	<b>17</b>	<b>17</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Selon l'information que les ministères et le bureau du contrôleur provincial nous ont fournie, au 23 juin 2017, des 7 recommandations consistant en 12 mesures que nous avons formulées dans notre *Rapport annuel 2015*, 8 (66 %) avaient été pleinement mises en œuvre. Les ministères et le Bureau du contrôleur provincial ont réalisé des progrès dans la mise en œuvre de deux autres (17 %) mesures recommandées.

Par exemple, le gouvernement a désigné un organisme central de surveillance ayant la responsabilité globale de gérer les sites contaminés. En outre, un répertoire informatisé et centralisé de tous les sites contaminés de la province a été créé et mis en application. De plus, les ministères ont mis la dernière main au modèle d'établissement de l'ordre de priorité des risques dont ils se serviront pour évaluer toutes les propositions de financement de travaux d'assainissement. En outre, le Bureau du contrôleur provincial est en voie de parachever sa politique et ses lignes directrices sur les rapports comptables et financiers pour la contamination environnementale.

Toutefois, il y a eu peu de progrès ou encore aucun progrès à l'égard de deux mesures. Il faudra plus de temps pour y donner suite pleinement, plus particulièrement :

- donner au public accès à l'information sur les sites contaminés pour lesquels le gouvernement a comptabilisé un passif;
- fournir aux ministères des lignes directrices pour l'exécution d'un examen annuel de leurs estimations du passif et surveiller attentivement le passif déclaré par les ministères pour s'assurer que les rajustements nécessaires sont effectués avant l'inclusion du passif dans les états financiers consolidés de la province.

L'état des mesures prises à l'égard de chacune de nos recommandations est décrit dans le présent rapport.

## Contexte

Les gouvernements ont la responsabilité de nettoyer certains sites sur leur territoire qui ont été contaminés par des produits chimiques ou par d'autres matières qui représentent un danger pour l'environnement ou pour la santé humaine.

En Ontario, un certain nombre de lois provinciales portent sur la protection de l'environnement et la contamination. La loi la plus complète est la *Loi sur la protection de l'environnement*, qui prescrit que si la contamination dans une zone dont la province est responsable a ou peut avoir une conséquence préjudiciable pour l'environnement ou pour la santé humaine, le gouvernement doit nettoyer la zone en question. Plusieurs ministères et organismes provinciaux partagent la responsabilité des sites contaminés de la province. Ils sont :

- le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique;
- le ministère des Richesses naturelles et des Forêts;
- le ministère du Développement du Nord et des Mines;

- le ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure;
- le ministère des Transports;
- le ministère du Logement;
- les organismes gouvernementaux, comme la Société d'exploitation de la Place Ontario et la Société ontarienne d'hypothèques et de logement.

Pour s'acquitter de la responsabilité de nettoyer les sites contaminés, les gouvernements ont besoin de systèmes robustes pour repérer les sites dans leur territoire, évaluer la nature et l'étendue de la contamination, mettre en œuvre des programmes pour atténuer les risques que représentent ces sites pour le public et l'environnement et procéder à l'assainissement des sites pour un usage futur.

À la date de notre audit en 2015, nous avons constaté qu'il y avait des lacunes dans les processus utilisés par le gouvernement pour déterminer, évaluer et déclarer son passif au titre des sites contaminés. Nous sommes certes satisfaits des efforts déployés par le gouvernement pour déterminer tous les sites contaminés dont il assume la responsabilité financière, mais nous aimerions qu'il continue de s'efforcer d'améliorer l'estimation de son passif au titre de ces sites à l'avenir.

Nous avons constaté qu'il n'y avait pas de surveillance centralisée de la façon dont les ministères géraient leurs sites contaminés et estimaient leur passif à cet égard.

Voici d'autres observations importantes :

- Le gouvernement avait besoin d'un répertoire centralisé des sites contaminés. Autrement, il est difficile d'obtenir un tableau complet des sites contaminés du gouvernement ou de suivre les progrès de leur gestion. Nous avons relevé quelques cas où plus d'un ministère a déclaré être responsable du même site contaminé.
- La province avait besoin d'un processus pan-gouvernemental d'établissement de l'ordre de priorité des sites contaminés à haut risque qui doivent être assainis. En l'absence d'un modèle qui regroupe tous les sites contaminés

et les classe par ordre de priorité, le gouvernement risque de financer l'assainissement de sites ayant une faible priorité et de négliger des sites ayant un plus grand impact sur la santé et la sécurité du public.

- Le gouvernement n'a ni plan global ni stratégie de financement globale en place pour l'assainissement de ses sites contaminés. Même s'il avait repéré ses sites contaminés présentant un risque élevé, il n'avait pas de responsable principal pour gérer le processus d'assainissement selon une perspective pangouvernementale.
- Sans directive claire, les ministères sont susceptibles de faire des erreurs dans la comptabilisation et le compte rendu du passif associé à leurs sites contaminés. Le Bureau du contrôleur provincial a fourni aux ministères des lignes directrices sur la mise en œuvre d'une nouvelle norme comptable à cet égard. Ces lignes directrices ont certes été utiles, mais le Bureau du contrôleur provincial devrait fournir aux ministères des lignes directrices officielles supplémentaires dans plusieurs domaines, par exemple préciser les types de coûts à inclure dans le calcul du passif, donner des précisions sur l'application des techniques de la valeur actualisée (quand et comment les appliquer) et fournir des méthodes d'estimation du passif en l'absence d'une évaluation environnementale de site.
- La documentation à l'appui du calcul du passif associé aux sites contaminés laissait à désirer. Sans une documentation adéquate, il y a un risque que le nombre de sites contaminés dont le gouvernement est responsable ou que les coûts associés à leur assainissement soient incorrectement évalués. Il y a également le risque de perdre des renseignements essentiels si les employés qui possèdent des connaissances dans ces domaines quittent leur emploi au gouvernement.
- Le gouvernement n'a ni politiques ni processus pour mettre à jour les estimations du

passif relié à l'assainissement des sites contaminés. Il faut que les ministères surveillent leurs sites et les examinent chaque année pour déterminer s'il est nécessaire de mettre à jour les évaluations environnementales de sites ou de réviser les estimations du passif pour tenir compte des changements technologiques, de l'évolution de l'état des sites, des changements apportés aux normes environnementales, des fluctuations de l'inflation ou d'autres facteurs.

Nous avons formulé 7 recommandations assorties de 12 mesures visant à apporter des améliorations, et les ministères nous ont indiqué qu'ils s'engageaient à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué nos travaux de suivi entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 23 juin 2017. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères une déclaration écrite selon laquelle ils nous ont fourni des renseignements complets et à jour, au 1<sup>er</sup> septembre 2017, de l'état des recommandations que nous avons formulées lors de l'audit initial, il y a deux ans.

## Besoin d'une surveillance centralisée des sites contaminés

### Recommandation 1

*Pour que les sites contaminés dont le gouvernement est responsable soient désignés et correctement évalués et que le passif de la province soit défini et estimé en temps opportun :*

- *le gouvernement doit désigner une unité centrale ou un groupe ministériel assumant*

la responsabilité globale de la gestion des sites contaminés;

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté qu'il n'y avait pas de surveillance ministérielle centralisée des processus de gestion de leurs sites contaminés et d'estimation de leurs passifs au titre de ces sites. Sans une supervision adéquate, il est rare que des initiatives gouvernementales soient mises en œuvre de manière efficace ou dans les délais prévus. Cette absence de surveillance, en bout de ligne, est la cause de la plupart des erreurs et des problèmes exposés dans notre rapport de 2015.

En février 2017, le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement a chargé le Comité directeur interministériel des sous-ministres adjoints des sites contaminés (le Comité directeur) de la mise en œuvre et de la gestion de l'approche coordonnée à l'égard des sites contaminés provinciaux. Le ministre de l'Environnement et des Changements climatiques assure la présidence du Comité directeur. Les ministères demeurent responsables de l'inventaire des sites contaminés, conformément aux directives du Comité directeur. Par conséquent, le Comité directeur assume la responsabilité générale de la gestion des sites contaminés provinciaux.

- *Le Comité directeur interministériel des sous-ministres adjoints des sites contaminés doit se réunir à nouveau afin d'exercer un rôle de surveillance jusqu'à la mise en place de cette fonction ou d'une équipe coordonnée.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Le Comité directeur s'est réuni à nouveau le 1<sup>er</sup> novembre 2016. Il compte des représentants des six ministères qui ont des sites contaminés. Des représentants du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Finances ont été invités à participer à titre d'observateurs afin de fournir des conseils. Au mois de juin 2017, le Comité directeur

s'était réuni à six reprises à la suite de la réunion du mois de novembre 2016.

## Des améliorations s'imposent dans le suivi, l'établissement de l'ordre de priorité et le financement des travaux d'assainissement des sites contaminés

### Recommandation 2

*Pour que le gouvernement ait un tableau complet de son passif actuel et éventuel au titre des sites contaminés, les ministères intervenants doivent veiller :*

- *à la création et à la mise en œuvre d'un répertoire informatisé et centralisé de tous les sites contaminés;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

À la date de notre audit en 2015, nous avons constaté qu'il fallait un répertoire centralisé des sites contaminés. En l'absence d'un tel répertoire, il est difficile de dresser un tableau complet de la gestion des sites contaminés du gouvernement ou d'en assurer le suivi. En novembre 2016, le gouvernement a commencé à héberger des renseignements sur le répertoire centralisé des sites contaminés dans le système d'information sur les terres du ministère des Richesses naturelles et des Forêts. Ce système est accessible à tous les ministères ayant des responsabilités à l'égard de sites contaminés.

- *le public a accès à de l'information sur les sites contaminés pour lesquels le gouvernement a comptabilisé un passif.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lors de notre audit en 2015, nous avons encouragé le gouvernement à publier de l'information sur tous les sites contaminés. Nous avons constaté que le gouvernement fédéral fournit déjà sur chacun de ses sites contaminés de l'information à laquelle le

public peut accéder en ligne. À l'époque, les ministères ont répondu qu'ils commenceraient une analyse pour orienter les décisions sur l'accès du public à l'information sur les sites contaminés. À l'heure actuelle, le gouvernement a fait peu de progrès relativement à cette mesure recommandée.

De nombreux travaux sont en suspens quant à la portée et à la nature de l'accès du public à l'information sur les sites contaminés. Il s'agit notamment de travaux stratégiques mettant en cause tous les ministères concernés, de la recherche sur la quantité de renseignements fournis au public sur les sites contaminés par d'autres administrations à l'appui des considérations stratégiques futures, et de l'élaboration d'un document décrivant les options d'accès du public aux fins d'approbation par le Comité directeur.

### Recommandation 3

*Pour que l'assainissement des sites à priorité élevée soit systématiquement financé avant celui des sites à faible priorité, les ministères intervenants doivent parachever le modèle d'établissement de l'ordre de priorité des risques et veiller à ce que les ministères l'utilisent pour évaluer toutes les propositions de financement de travaux d'assainissement.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Au cours de notre audit en 2015, nous avons constaté que les sites présentant un risque élevé devaient être mis en ordre de priorité aux fins des travaux d'assainissement. En l'absence d'un modèle d'établissement de l'ordre de priorité des risques dans l'ensemble de la fonction publique de l'Ontario regroupant tous les sites contaminés et les classant par ordre de priorité, le gouvernement risquait de financer l'assainissement de sites ayant une faible priorité avant celui des sites ayant un plus grand impact sur la santé et la sécurité du public.

Le modèle d'établissement de l'ordre de priorité des risques a été finalisé en novembre 2016. Il utilise des données d'information uniformes pour évaluer et coter le risque pour la santé et la

sécurité du public et l'environnement naturel posé par la contamination sur chaque site. Lorsqu'il est utilisé conjointement avec les renseignements tirés du répertoire centralisé des sites contaminés, le modèle fournit une cote des niveaux de risque approximatifs que pose chaque site. Cela permet aux ministères de comparer les résultats entre les sites contaminés de la province.

La liste de priorité des sites contaminés a été examinée en novembre 2016 par le Comité directeur, qui a recommandé que les ministères utilisent cette liste lors du processus d'examen, de renouvellement et de réorganisation des programmes de l'automne de 2017 pour appuyer leurs demandes de financement afin d'assainir les sites actuels ayant les plus grandes priorités.

### Recommandation 4

*Pour que les ministères disposent de ressources suffisantes pour procéder à l'assainissement prudent de leurs sites présentant des risques élevés, les ministères intervenants doivent :*

- *coordonner l'élaboration d'un plan à long terme pour l'assainissement des sites contaminés de la province. Le plan doit incorporer une stratégie tant pour le financement annuel que pour le financement à long terme;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit en 2015, nous avons constaté que le gouvernement n'avait pas de stratégie de financement globale ni de ressources affectées spécifiquement à la gestion de ses sites contaminés. L'absence d'une stratégie de financement et d'affectation des ressources pouvait exposer le public à des risques à long terme sur le plan de la santé ou de l'environnement.

Les présentations des ministères sur le processus d'examen, de renouvellement et de réorganisation des programmes de 2017-2018 étaient assorties d'un plan à long terme, coordonné par le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de

changement climatique, décrivant les besoins de trésorerie pour les travaux d'assainissement de 65 sites. Dans le cadre des processus futurs de production de rapports trimestriels et d'examen, de renouvellement et de réorganisation des programmes, le gouvernement continuera d'examiner les mises à jour et les passifs des ministères ainsi que le processus de détermination de nouveaux sites et leur incidence. La présentation de 2017-2018 tient compte de la stratégie de financement annuelle et à long terme pour assainir les sites contaminés de la province. Cette stratégie comprend un plan pour assainir 65 sites au cours des 8 années suivantes.

- *présenter à intervalles réguliers au Conseil du Trésor un rapport consolidé sur la progression de l'assainissement des sites selon leurs plans annuels et à long terme.*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Lors de l'audit de 2015, nous avons constaté que le gouvernement avait besoin d'un système de rapports périodiques sur les progrès réalisés dans l'assainissement des sites contaminés. Ce processus garantirait que les décisions en matière de financement sont examinées continuellement et révisées au besoin pour tenir compte des renseignements les plus récents, et que les plans sont modifiés en conséquence pour que les ressources soient affectées aux sites qui présentent les plus grands risques.

Les ministères ont chacun présenté au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement, dans le cadre du processus d'examen, de renouvellement et de réorganisation des programmes de 2017-2018, leur plan pour assainir les sites contaminés. Ces six présentations ont été consolidées et examinées par le Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement lors d'une réunion. En juillet 2017, dans le cadre des processus de production de rapports trimestriels et d'examen, de renouvellement et de réorganisation des programmes, il y a eu une seule présentation consolidée, qui a fait

état des progrès réalisés par les ministères dans l'assainissement des sites contaminés et dans la réalisation du plan à long terme.

## Des améliorations doivent être apportées au processus d'estimation du passif

### Recommandation 5

*Pour assurer le caractère raisonnable et cohérent du calcul de l'estimation courante du passif du gouvernement au titre des sites contaminés, la Division du contrôleur provincial doit fournir aux ministères des lignes directrices officielles sur le mode de comptabilisation et d'évaluation de ce passif.*

**État : En voie de mise en œuvre.**

#### Détails

Notre audit de 2015 a révélé que des lignes directrices améliorées sont nécessaires pour assurer des estimations cohérentes du passif au sein des ministères, car en l'absence de directives claires, ces derniers sont susceptibles de faire des erreurs dans la comptabilisation et le compte rendu de leurs sites contaminés. Nous avons également noté que le Bureau du contrôleur provincial pourrait réduire ce risque en fournissant aux ministères des lignes directrices supplémentaires dans plusieurs domaines, notamment :

- préciser les types de coûts à inclure dans le calcul du passif;
- donner des précisions sur l'application, le cas échéant, des techniques de la valeur actualisée (quand et comment les appliquer);
- fournir des méthodes d'estimation du passif en l'absence d'une évaluation environnementale de site.

En juin 2017, le Bureau du contrôleur provincial en était à la dernière étape de l'examen de la version définitive de sa politique et de ses lignes directrices sur les rapports comptables et financiers pour la contamination environnementale. Cette politique et ces lignes directrices devraient être rendus publiques à la fin de septembre 2017. La



date de mise en œuvre prévue sera rétroactive au 1<sup>er</sup> avril 2017 pour l'exercice financier 2017-2018.

### Recommandation 6

*Pour que les décisions et les estimations du coût de l'assainissement des sites contaminés reposent à l'avenir sur les meilleurs renseignements disponibles et pour prévenir les erreurs et les incohérences, les ministères intervenants doivent :*

- améliorer la documentation justificative qu'ils conservent pour les estimations du passif au titre des sites contaminés. La documentation devrait comprendre des explications sur les moyens qui ont été pris pour désigner les sites contaminés, les approches axées sur le risque qui ont été utilisées pour désigner les sites qui présentent un risque élevé, les stratégies d'assainissement qui ont été choisies et la façon dont elles l'ont été, ainsi que les hypothèses qui ont été posées pour déterminer et estimer le passif;

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Au cours de notre audit de 2015, nous avons constaté que la documentation des ministères à l'appui des estimations de leur passif au titre des sites contaminés était souvent incomplète. Sans une documentation suffisante, il y a un risque d'évaluation inexacte du nombre de sites contaminés dont le gouvernement est responsable ou des coûts d'assainissement qui y sont associés. Nous avons relevé les aspects suivants qui nécessitaient une amélioration :

- documentation insuffisante des processus de détermination des sites;
- documentation insuffisante des approches axées sur le risque;
- documentation insuffisante des stratégies d'assainissement;
- application incohérente de la méthode d'évaluation.

Depuis notre audit, les ministères ont amélioré la qualité de leur documentation concernant les

estimations du passif au titre des sites contaminés. La documentation des ministères pour les sites contaminés dont ils sont responsables comprend ce qui suit à l'heure actuelle :

- des explications des moyens qui ont été pris pour désigner les sites contaminés;
  - les approches axées sur le risque qui ont été utilisées pour désigner les sites qui présentent un risque élevé;
  - les stratégies d'assainissement qui ont été choisies et la façon dont elles l'ont été;
  - les hypothèses qui ont été posées pour déterminer et estimer le passif.
- examiner à intervalles réguliers des sites qui ont été classés comme présentant un faible risque pour s'assurer que cette classification demeure valide.

**État : Pleinement mise en œuvre.**

#### Détails

Tous les ministères ont mis en place un processus d'examen annuel des sites présentant un faible risque pour s'assurer que cette classification demeure valide. À l'heure actuelle, il n'y a qu'un seul site classé comme présentant un faible risque sur la liste de priorité des sites contaminés pour la province. Le ministère responsable de ce site suit le processus chaque année.

### Recommandation 7

*Pour que les estimations du passif au titre des sites contaminés tiennent compte des nouveaux renseignements pertinents disponibles :*

- les ministères intervenants doivent mettre en œuvre un processus d'examen annuel de toutes leurs estimations du passif. Ce processus doit comprendre un examen des coûts d'assainissement cumulatifs engagés et une évaluation de ces coûts en lien avec le passif comptabilisé pour déterminer si l'estimation du passif doit être actualisée;

**État : En voie de mise en œuvre.**

### Détails

Notre audit de 2015 a révélé que le gouvernement n'avait ni politique ni processus exigeant que les ministères incorporent les nouveaux renseignements dont ils disposent à leurs évaluations des sites contaminés et à leurs estimations du passif à ce titre. Sans processus formel de mise à jour, il y a un risque que les calculs qui étayent le passif déclaré du gouvernement au titre des sites contaminés perdent de leur exactitude au fil du temps.

À l'heure actuelle, cinq des six ministères disposent d'un processus pour examiner chaque année toutes les estimations de leur passif. Ce processus annuel comprend un examen des coûts engagés à ce jour aux fins des travaux d'assainissement, ainsi qu'un examen de toute nouvelle information pouvant entraîner une modification de l'estimation du passif. Par conséquent, cette recommandation est pleinement mise en œuvre pour cinq des six ministères.

Toutefois, cette recommandation est en voie de mise en œuvre pour l'un des six ministères. Le ministère qui reste examine et met à jour chaque année ses estimations du passif, mais ce processus ne comprend pas tous les sites. Dans le cas des sites qui ne font pas à l'heure actuelle l'objet d'un examen annuel, le Ministère prévoit examiner et mettre à jour les estimations antérieures du passif pour ses sites avec les résultats des évaluations à jour. Ces évaluations seront effectuées sur une période de trois ans débutant le 1<sup>er</sup> avril 2017 et se terminant le 31 mars 2020.

- *une fois établi, l'unité centrale ou le groupe ministériel doit fournir aux ministères des lignes directrices pour le déroulement de cet exercice annuel et surveiller attentivement le passif déclaré par les ministères pour s'assurer que les rajustements nécessaires sont effectués avant l'inclusion du passif dans les états financiers consolidés de la province.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

En juin 2017, le Comité directeur attendait que la politique et les lignes directrices sur les rapports comptables et financiers pour la contamination environnementale (la politique et les lignes directrices) soient finalisées avant d'aller de l'avant avec cette mesure recommandée. Ainsi qu'il est indiqué dans la **recommandation 5**, en juin 2017, le bureau du contrôleur provincial en était à la dernière étape de l'examen de la politique et des lignes directrices. La date prévue de mise en œuvre de la politique et des lignes directrices sera rétroactive au 1<sup>er</sup> avril 2017 pour l'exercice financier 2017-2018. Le Comité directeur compte examiner la version finale de la politique et des lignes directrices en vue d'élaborer un ensemble unique de directives cohérentes pour donner suite à notre recommandation de 2015. Il prévoit que cette trousse unique sera disponible à la fin de l'automne de 2017 et qu'elle pourra être utilisée par les ministères à l'appui de leurs activités de fin d'exercice de 2017-2018.

## Chapitre 1

### Section 1.11

Ministère du Développement du Nord et des Mines

# Programme des mines et des minéraux

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.11 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	3	1	1	1	
Recommandation 2	3			3	
Recommandation 3	1	1			
Recommandation 4	2	1		1	
Recommandation 5	4	3	1		
Recommandation 6	3	1		2	
Recommandation 7	1		1		
Recommandation 8	1			1	
Recommandation 9	3	1	1	1	
Recommandation 10	2		1	1	
Recommandation 11	2		2		
Recommandation 12	2	1	1		
Recommandation 13	1		1		
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>32</b>	<b>36</b>	<b>0</b>

## Conclusions générales

D'après les renseignements que nous avons fournis le ministère du Développement du Nord et des Mines (le Ministère) au 31 juillet 2017, 32 % des mesures que nous avons recommandées dans notre

*Rapport annuel 2015* étaient pleinement mises en oeuvre au 31 juillet 2017. Le Ministère avait également réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 32 % des mesures recommandées. Cependant, le Ministère avait fait peu ou pas de progrès à l'égard de 36 % des mesures recommandées.

Dans l'ensemble, le Ministère a pris les mesures suivantes :

- mise en oeuvre d'un système de surveillance et de suivi de tous les projets géoscientifiques en cours;
- amélioration du processus de rapport sur l'utilisation des paiements de transfert versés aux collectivités autochtones de la région du Cercle de feu;
- embauche d'un coordonnateur des plans de fermeture chargé d'examiner tous les plans de fermeture de mine et de veiller à ce que les examens techniques requis aient été réalisés par un spécialiste compétent;
- amélioration du processus d'examen de la réhabilitation des mines par les propriétaires privés avant de remettre une partie des garanties financières. Cette mesure de diligence raisonnable accrue vise à s'assurer que l'exploitation de la mine est conforme au plan de fermeture.

Cependant, certains aspects n'étaient pas encore au point, notamment ceux-ci :

- évaluation des activités de promotion actuelles visant à encourager l'investissement et de la pertinence de mettre en oeuvre de nouvelles stratégies plus adéquates;
- établissement d'un plan détaillé pour le développement du Cercle de feu assorti de résultats mesurables, évaluation régulière des progrès réalisés vers l'atteinte de ces résultats et reddition de comptes à ce sujet;
- inspection de toutes les mines abandonnées à risque élevé qui n'ont pas été inspectées ces cinq dernières années, afin de déterminer si elles présentent des risques pour la sécurité publique;
- mise à jour, s'il y a lieu, des paiements d'impôts, de redevances et de droits miniers pour s'assurer que les Ontariens touchent une juste part de la valeur des ressources minières exploitées dans la province.

## Contexte

Le ministère du Développement du Nord et des Mines (le Ministère) est responsable de surveiller le secteur minier, conformément à la *Loi sur les mines* (la Loi). L'Ontario est le plus important producteur de minéraux au Canada, représentant le quart de la production minière canadienne. La Loi et ses règlements connexes visent à encourager la mise en valeur des ressources minières en tenant compte des droits actuels ou issus de traités des peuples autochtones, et en réduisant les effets néfastes sur la santé et la sécurité publiques et sur l'environnement.

Les responsabilités prévues par la Loi sont assumées par la Division des mines et des minéraux du Ministère ainsi que par son Secrétariat du développement du Cercle de feu (le Secrétariat), qui est chargé de surveiller la mise en valeur des gisements minéraux dans le Cercle de feu, situé dans le Nord de l'Ontario. En 2016-2017, la Division des mines et des minéraux comptait plus de 253 employés à temps plein et a dépensé 40 millions de dollars.

Il est ressorti de notre audit de 2015 que le Ministère avait fait preuve d'un manque d'efficacité pour ce qui est d'encourager la mise en valeur des minéraux en temps opportun. Selon l'édition 2014 d'une enquête annuelle de l'Institut Fraser auprès des sociétés d'extraction et d'exploration minières, l'Ontario se classait au neuvième rang des provinces et territoires canadiens au chapitre de l'attractivité de l'investissement dans l'exploration minière, bien qu'il applique l'un des taux d'impôt sur l'exploitation minière les plus bas au pays. En septembre 2015, le taux effectif marginal d'imposition des sociétés minières en Ontario n'était que de 5,6 %, ce qui était considérablement inférieur au taux national moyen de 8,6 %. Les dépenses en exploration en Ontario ont toutefois atteint un sommet de 1,1 milliard de dollars en 2011, et avaient diminué de plus de 50 % en 2014.

Nous avons aussi constaté que le montant des impôts et des redevances perçus auprès des sociétés

minières au cours des 20 années ayant précédé le rapport correspondait en moyenne à moins de 2 % de la valeur des minéraux extraits. L'Ontario avait en outre perçu de très faibles redevances de la seule mine de diamants de la province. Le Ministère n'avait pas mis en place de processus adéquats pour gérer les plans de fermeture de mine et la réhabilitation des mines abandonnées.

En 2010, le gouvernement a mis sur pied le Secrétariat du développement du Cercle de feu, qui est chargé de consulter les peuples autochtones, les habitants du Nord de l'Ontario et la collectivité minière ainsi que de travailler avec ceux-ci pour favoriser le développement durable du Cercle de feu. Le Secrétariat compte 19 employés à temps plein dans ses bureaux de Sudbury, de Thunder Bay et de Toronto. Depuis son établissement, il a engagé des dépenses de fonctionnement s'élevant à plus de 19,5 millions de dollars.

Le Cercle de feu est une région située dans les basses terres de la baie James, à environ 500 kilomètres au nord-est de Thunder Bay. Elle a une superficie d'environ 5 000 kilomètres carrés, et la plupart des gisements découverts jusqu'ici se trouvent dans une parcelle de 20 kilomètres de long. En 2001, d'importants gisements de nickel, de cuivre, de zinc et de platine ont été repérés. C'est toutefois la découverte des premières quantités commerciales de chromite en Amérique du Nord, en 2008, qui a suscité un vif intérêt pour cette région. La chromite est un minerai utilisé pour produire du ferrochrome, un alliage essentiel à la fabrication de l'acier inoxydable et qui fait l'objet d'une forte demande à l'échelle du globe. On estime que le gisement de chromite représente au moins 220 millions de tonnes de minerai, ce qui en ferait l'un des plus importants gisements dans le monde. Les gisements de chromite et de nickel dans cette région ont une valeur potentielle estimative de 60 milliards de dollars. Cette découverte dans le Cercle de feu constitue l'une des plus importantes occasions d'exploitation minière dans la province. Cependant, au moment de notre audit, on était encore loin du moment où les gisements pourraient

commencer à être exploités, et le Ministère n'avait pas établi de plan ou d'échéancier détaillés pour le développement de la région.

Les autres constatations importantes soulignées dans notre *Rapport annuel 2015* comprenaient ce qui suit :

- Il se peut que les stratégies de promotion du Ministère soient inefficaces, et le Ministère a mis du temps à rendre les données géoscientifiques accessibles à l'industrie minière. Des projets de cartographie devant être achevés en 2014 accusaient un retard de 19 mois en moyenne. Par ailleurs, plus de 1 250 évaluations géologiques produites depuis 2013 n'avaient pas encore été rendues accessibles au public au moyen d'une base de données interrogeable. Par conséquent, les promoteurs éventuels ne pouvaient accéder facilement à ces renseignements techniques afin de repérer les occasions d'exploration et de mise en valeur des minéraux.
- Les investissements ont été retardés à cause du manque de clarté quant aux exigences relatives au processus de consultation des collectivités autochtones.
- Le Ministère n'avait pas estimé le coût total de la réhabilitation des 4 400 sites miniers abandonnés en Ontario depuis 1993, et il ne connaissait donc pas le coût actuel de ces travaux de réhabilitation. Il n'avait pas non plus établi de plan à long terme pour la réhabilitation des sites miniers abandonnés. Le Ministère a récemment déterminé que les coûts de la réhabilitation des 56 sites présentant les risques les plus élevés totalisaient à eux seuls 372 millions de dollars. Il ne disposait toutefois d'aucun plan aux fins de l'établissement du coût estimatif détaillé pour les autres sites, dont les coûts de réhabilitation pourraient aller de 163 millions à 782 millions de dollars.
- Le Ministère avait procédé à des activités minimales d'inspection et de suivi des mines abandonnées, et il n'avait inspecté que 6 % des mines abandonnées (248 de celles-ci) en

vue de s'assurer qu'elles ne présentaient pas de risques pour la santé publique et l'environnement. Des 362 mines considérées comme présentant un risque élevé, seulement 142 avaient été inspectées.

- L'éloignement du Cercle de feu fait en sorte que des investissements importants dans l'infrastructure sont requis pour faciliter l'accès à cette région et en favoriser le développement. En 2014, le gouvernement de l'Ontario a affecté un montant d'un milliard de dollars à l'infrastructure de la région, sous réserve de l'octroi d'un financement de contrepartie par le gouvernement du Canada. Toutefois, le gouvernement fédéral ne s'est pas engagé à fournir un tel financement en raison de l'absence de plans détaillés en matière de développement. L'engagement financier pris par la province ne suffira pas à lui seul à combler les besoins en infrastructure de la région.
- Il n'y avait pas encore eu d'extraction de minéraux dans le Cercle de feu. En 2013, une société minière d'envergure internationale qui détenait les droits d'exploitation des gisements de chromite dans le Cercle de feu s'est retirée et a vendu la majeure partie de ces droits à une petite société minière canadienne. La société canadienne n'avait à ce moment établi aucun plan en vue d'exploiter les gisements de chromite. La plupart des gisements de chromite demeurent inaccessibles aux autres investisseurs éventuels à moins que la société canadienne consente à leur vendre ses droits.

Dans notre rapport, nous recommandons notamment au Ministère de prendre les mesures suivantes :

- évaluer les activités de promotion actuelles visant à encourager l'investissement ainsi que la pertinence de mettre en oeuvre de nouvelles stratégies plus adéquates;
- veiller à préciser les exigences relatives au processus de consultation des Autochtones et

faire en sorte qu'elles soient facilement compréhensibles pour les investisseurs;

- établir un plan détaillé pour le développement du Cercle de feu assorti de résultats mesurables, évaluer régulièrement les progrès réalisés vers l'atteinte de ces résultats et rendre des comptes à ce sujet;
- inspecter toutes les mines abandonnées à risque élevé qui n'ont pas été inspectées ces cinq dernières années, afin de déterminer si elles présentent des risques pour la sécurité publique;
- examiner et, s'il y a lieu, mettre à jour les paiements d'impôts, de redevances et de droits miniers pour s'assurer que les Ontariens touchent une juste part de la valeur des ressources minières exploitées dans la province.

Le rapport contenait 13 recommandations, qui regroupaient 28 mesures à prendre pour donner suite aux constatations découlant de l'audit.

Le Ministère s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos recommandations.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 juillet 2017. Le ministère du Développement du Nord et des Mines a confirmé, dans une déclaration écrite datant du 1<sup>er</sup> septembre 2017, qu'il nous avait fourni tous les renseignements à jour à propos de l'état des recommandations formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans les sections qui suivent.



## L'Ontario pourrait en faire plus pour attirer l'investissement dans le secteur minier

### Recommandation 1

*Afin d'attirer plus d'investissements dans le secteur minier de la province, le ministère du Développement du Nord et des Mines doit :*

- *évaluer pleinement le rapport coût-efficacité de ses activités de promotion actuelles visant à encourager l'investissement et déterminer si de nouvelles stratégies plus adéquates devraient être mises en oeuvre (nous avons formulé une recommandation similaire dans notre Rapport annuel 2005);*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Au moment de notre audit en 2015, le ministère du Développement du Nord et des Mines (le Ministère) appliquait sa stratégie de promotion de 2012 pour promouvoir l'Ontario en tant que destination de choix à l'échelle internationale pour l'exploration, l'exploitation et les investissements miniers. Les activités recensées dans la stratégie comprenaient ce qui suit :

- forger des relations avec l'industrie et d'autres intervenants;
- amener les médias à diffuser le message que l'Ontario est activement à la recherche de nouveaux investissements dans le secteur minier;
- assurer une présence aux événements et aux salons professionnels internationaux et nationaux;
- établir une collectivité en ligne pour le secteur afin de mobiliser les publics cibles.

Nous avons toutefois constaté que les efforts de promotion du Ministère consistaient en majeure partie à participer tous les ans à environ cinq événements liés au commerce et à l'investissement; le Ministère n'avait pas évalué l'efficacité de ses efforts de promotion, et il n'avait pas cherché à déterminer si la gamme d'activités qu'il menait

permettait de maximiser l'exposition à des investisseurs éventuels.

Depuis notre audit, le Ministère a intégré sa stratégie de marketing visant le secteur minier à ses autres activités de promotion du commerce et de l'investissement, qui ciblent et mobilisent des entreprises afin d'attirer de nouveaux investissements dans le Nord de l'Ontario, y compris dans le secteur minier.

En novembre 2016, le Ministère a approuvé une nouvelle stratégie de promotion du commerce et de l'investissement pour stimuler la création d'emploi, l'investissement et l'amélioration du commerce dans tout le Nord de l'Ontario. Cette stratégie comprenait entre autres la promotion d'occasions d'investissement dans le secteur minier de la province. Les mesures du rendement prévues dans la stratégie comprenaient :

- la valeur (en dollars) des occasions d'exportation recensées;
- le nombre de nouveaux investisseurs potentiels;
- le nombre de transactions d'investissement conclues facilitées par la stratégie et débouchant sur des emplois directs;
- le nombre de transactions d'investissement conclues facilitées par la stratégie et les montants investis.

Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait pas commencé à surveiller ces mesures du rendement pour le secteur minier et à évaluer la rentabilité de ses stratégies de marketing.

- *mener à terme les projets de cartographie géologique et téléverser rapidement les rapports définitifs, y compris les rapports d'évaluation géologique produits par des prospecteurs, afin de faciliter l'utilisation de ces renseignements par des prospecteurs éventuels;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

À partir de l'information recueillie au moyen d'études géologiques et de visites sur le terrain, le

Ministère produit des cartes et des rapports géologiques décrivant la structure, les caractéristiques, la composition chimique et les propriétés physiques des terres en Ontario. L'industrie minière utilise ces renseignements géoscientifiques pour repérer les régions présentant un potentiel minier pour l'exploration minière.

Par conséquent, il importe d'offrir rapidement des données de qualité à l'industrie afin d'attirer les sociétés d'exploration et d'exploitation dans la province. Notre audit de 2015 avait toutefois révélé que de nombreux projets de cartographie n'étaient pas achevés en temps opportun, et que le Ministère mettait du temps à téléverser les rapports d'évaluation géologique afin de les rendre accessibles en ligne. Au moment de notre audit, les projets de cartographie accusaient un retard de 19 mois en moyenne, et quelque 1 250 rapports n'avaient pas encore été téléversés dans la base de données en ligne.

En avril 2016, après notre audit, un poste permanent de coordonnateur de la gestion et du suivi des projets a été créé; le titulaire de ce poste est chargé de mettre en place un système de surveillance et de suivi de tous les projets géoscientifiques. Toutes les décisions influant sur la progression des projets ou exigeant des changements doivent maintenant être consignées; nous avons constaté que la réalisation de ces projets s'est beaucoup améliorée depuis notre audit. En outre, le Ministère n'accuse plus de retard dans le téléversement en ligne des rapports d'évaluation géologique.

- *veiller à préciser les exigences relatives au processus de consultation des Autochtones et à faire en sorte qu'elles soient facilement compréhensibles pour les investisseurs et les collectivités autochtones, et envisager réellement l'exercice d'un leadership accru par la province concernant le processus.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.**

### Détails

Dans les cas où les activités d'exploration ou d'exploitation minières menées sur des terres de la Couronne ont des effets négatifs sur les droits actuels ou issus de traités des Autochtones, la province a l'obligation légale de consulter les collectivités touchées. Le niveau et l'étendue de la consultation requise dépendent de l'importance des répercussions potentielles sur les collectivités et de la nature des droits actuels ou issus de traités des Autochtones.

À l'occasion de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère identifiait les collectivités autochtones qui devaient être consultées, mais déléguait certains aspects du processus de consultation aux sociétés qui proposent les activités d'exploration ou d'exploitation minières; ces dernières devaient par exemple fournir de l'information aux collectivités et veiller à remédier à toutes les préoccupations soulevées par les collectivités ou à réduire les répercussions donnant lieu à des inquiétudes.

Les associations de l'industrie minière ont toutefois manifesté des préoccupations quant à la délégation du processus de consultation et ont souligné qu'il dissuadait le secteur privé d'investir. En outre, selon un rapport de l'Institut Fraser publié en 2014, le manque de clarté et de compréhension relativement au processus de consultation des Autochtones était l'un des facteurs expliquant le faible classement de l'Ontario parmi les administrations canadiennes.

Depuis notre audit, le Ministère a pris des mesures pour améliorer le processus de consultation des Autochtones, en assumant un rôle direct et central à l'égard des premières activités d'exploration. Par exemple :

- Le Ministère demande maintenant aux collectivités autochtones de lui faire part de tout commentaire relativement aux effets préjudiciables possibles des activités proposées sur leurs droits ancestraux ou issus de traités.
- Le Ministère peut ensuite transmettre ces commentaires aux sociétés privées pour que

celles-ci fournissent des explications supplémentaires, ou pour discuter et procéder à l'examen des ajustements aux activités proposées que le promoteur pourrait accepter de faire pour atténuer les effets préjudiciables cernés par les collectivités autochtones, le cas échéant.

En ce qui concerne la consultation des Autochtones à propos des activités d'exploration avancée et de production, le Ministère continuera de déléguer aux sociétés privées certains aspects du processus de consultation. Le Ministère soutient que les sociétés sont mieux en mesure d'expliquer leurs projets et savent quelles modifications peuvent y être apportées pour tenir compte des commentaires et des préoccupations des collectivités autochtones.

Le Ministère a toutefois entrepris de mettre à l'essai un nouveau processus afin d'accroître la rigueur du processus de consultation relatif aux activités d'exploration avancée et de production minière. Dans le cadre de ce nouveau processus, des fonctionnaires du Ministère et des membres des collectivités participeront, avec l'industrie, à un processus d'examen conjoint des projets d'envergure nouveaux ou existants. Ce processus sera mis en branle lorsque le Ministère reçoit un plan de fermeture d'une mine avant le début des activités d'exploration avancée ou de production. Le Ministère prévoit recevoir un plan de fermeture de mine d'ici mars 2018.

## Le développement du Cercle de feu a été lent

### Recommandation 2

*Pour assurer le développement en temps opportun du Cercle de feu, le ministère du Développement du Nord et des Mines doit :*

- *établir un plan détaillé assorti de résultats mesurables, et évaluer régulièrement les progrès réalisés vers l'atteinte de ces résultats et faire rapport à ce sujet;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Le Secrétariat du développement du Cercle de feu a été créé en 2010 afin de diriger le développement général de la région, ce qui comprend la coordination des besoins en infrastructure, le développement économique, les processus d'évaluation environnementale et la consultation des Autochtones.

Cependant, notre audit de 2015 a révélé que les initiatives gouvernementales de développement s'accompagnaient de peu d'échéanciers précis, et dans les cas où des dates d'achèvement cibles étaient fixées, celles-ci n'étaient pas été respectées. Par exemple, l'exploitation minière ne peut pas commencer avant l'exécution des évaluations environnementales et la planification de l'utilisation des terres, et ces deux activités n'étaient toujours pas achevées au moment de notre audit. De plus, le Secrétariat du développement du Cercle de feu ne disposait d'aucune mesure de rendement permettant d'évaluer l'efficacité des activités qu'il avait entreprises pour favoriser le développement de la région.

Depuis notre audit, le Ministère a élaboré un plan assorti d'échéanciers prévus et rend compte à l'interne des progrès réalisés. Toutefois, le Ministère a souligné que les échéanciers relatifs au développement continuent d'être révisés en fonction des conditions courantes et de certains facteurs externes qui échappent à son contrôle.

Par exemple, les plans de projet dépendent de l'atteinte d'un certain nombre de jalons dans le cadre des partenariats avec les collectivités autochtones, par exemple la définition d'un corridor de prédilection pour la construction d'une route utilisable en toute saison reliant certaines collectivités autochtones. Un rapport d'étude portant sur un corridor régional de services communautaires publié en juin 2016 devait identifier ce corridor, ce qui ne fut pas le cas. Le rapport porte plutôt sur d'autres questions que les collectivités autochtones souhaitaient résoudre, notamment la question de la propriété de la route, de la gouvernance et des incidences de l'accès routier sur le financement

consenti aux collectivités éloignées. Le Ministère s'emploie à régler ces questions.

En 2015-2016, un ensemble provisoire de mesures du rendement fondées sur les discussions de l'époque a été élaboré. Toutefois, en raison du changement des priorités constaté dans le rapport d'étude de juin 2016, les mesures provisoires établies ne convenaient plus. Le Ministère a alors décidé de suspendre l'élaboration de mesures du rendement visant le Cercle de feu jusqu'à ce que des priorités et une orientation claires aient été convenues entre les chefs des collectivités autochtones et les hauts dirigeants du gouvernement de l'Ontario.

Le 21 août 2017, la province a annoncé qu'elle aidera les Premières Nations à planifier et à construire deux routes d'accès utilisables en toute saison reliant trois collectivités des Premières Nations au réseau routier provincial existant. Les collectivités des Premières Nations s'emploient à entreprendre des évaluations environnementales pour ces projets d'ici janvier 2018, les travaux de construction étant prévus pour 2019. Avec cette annonce, le Ministère mettra maintenant à jour ses plans de projet et ses mesures du rendement qui avaient été précédemment élaborés en 2015-2016.

- *continuer d'amener tous les intervenants, y compris le gouvernement fédéral, à participer au financement et au développement de la région;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans le budget de 2014, le gouvernement de l'Ontario a annoncé un engagement financier maximal d'un milliard de dollars pour l'aménagement d'une infrastructure stratégique de transport industrielle et communautaire utilisable en toute saison dans le Cercle de feu. Il a aussi annoncé l'établissement d'une société de développement regroupant de multiples intervenants afin d'accélérer le développement de l'infrastructure dans la région.

Au moment de notre audit, le Ministère n'avait établi aucun échéancier concernant les projets

d'infrastructure dans le Cercle de feu qui pourraient être financés à même l'engagement d'un milliard de dollars du gouvernement. En outre, la société devait rassembler des intervenants des secteurs privé et public – notamment de grandes sociétés minières, des collectivités autochtones et le gouvernement fédéral – dans le but de créer des partenariats et de participer aux décisions d'investissement dans l'infrastructure de transport; la société n'avait toutefois aucun représentant aux conseils d'administration de ces groupes d'intervenants.

Depuis notre audit, le Ministère a collaboré avec le gouvernement fédéral à des projets réalisés dans le Cercle de feu, notamment :

- l'élargissement de la connectivité à large bande dans les collectivités autochtones;
- le soutien à la formation dans les domaines de la santé et du bien-être;
- la promotion du perfectionnement des compétences pour s'assurer que les collectivités sont en mesure de participer aux discussions relatives au développement.

Cependant, il n'y a eu aucun progrès à l'égard du développement de projets d'infrastructure. Les discussions concernant les activités de développement dans la région dépendent de la détermination d'un corridor de prédilection pour une route d'accès en toute saison, et le Ministère a récemment annoncé qu'elle aidera les Premières Nations à planifier et à construire deux routes d'accès utilisables en toute saison reliant trois collectivités des Premières Nations au réseau routier provincial existant, comme il est mentionné dans la discussion du premier point de la **recommandation 2**. En outre, le Ministère n'a pas présenté de demande au titre du programme fédéral Nouveau Fonds Chantiers Canada, qui propose une aide financière pour la réalisation de projets d'infrastructure susceptibles de favoriser la croissance économique. Aucun intervenant n'a par ailleurs participé aux activités de la société, qui a dépensé 1,4 million de dollars depuis sa création, principalement pour la réalisation d'études d'infrastructure.

- *s'efforcer d'accélérer les négociations avec les collectivités autochtones.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

En mars 2013, les chefs du Matawa Tribal Council, qui représentaient les neuf collectivités autochtones de la région, ont demandé le recours à un processus de négociation régional axé sur les collectivités avec le gouvernement. Une entente-cadre régionale a été signée en mars 2014, dans le but d'établir un protocole concernant les négociations entre les collectivités et la province. Il s'agissait de la première étape des négociations avec les chefs du Matawa Tribal Council.

La deuxième étape des négociations a ensuite commencé; l'objectif était de planifier la réponse aux priorités communes identifiées dans l'entente-cadre, par exemple le partage des revenus tirés des ressources et la planification de l'infrastructure régionale et communautaire. Toutefois, aucune date d'achèvement n'a été établie pour cette étape. En juin 2017, l'étape 2 était toujours en cours de réalisation, et aucune date d'achèvement cible n'était prévue.

Aucun engagement n'a été pris quant à des cibles spécifiques dans le cadre des négociations en vertu de l'entente-cadre régionale. Cependant, comme il est souligné dans la discussion du premier point de la **recommandation 2**, le Ministère collabore avec les collectivités autochtones afin de résoudre les questions soulevées dans le rapport d'étude de juin 2016 concernant un corridor de prédilection pour la construction d'une route accessible en toute saison. Par ailleurs, la province a récemment annoncé qu'elle aidera les Premières Nations à planifier et à construire deux routes d'accès utilisables en toute saison reliant trois collectivités des Premières Nations au réseau routier provincial existant.

#### Recommandation 3

*Le Secrétariat du développement du Cercle de feu doit s'assurer que les paiements de transfert versés aux*

*collectivités autochtones sont utilisés conformément aux ententes de paiements de transfert en obtenant les rapports requis (rapports d'étape, rapports sur les dépenses et états financiers audités) en temps opportun. Les rapports soumis doivent être suffisamment détaillés pour montrer comment les fonds sont dépensés.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Depuis sa création en 2010, le Secrétariat du développement du Cercle de feu a transféré environ 32 millions de dollars aux neuf collectivités autochtones de la région pour les aider à acquérir les connaissances nécessaires pour se préparer et réagir aux activités d'exploitation minière dans la région. Les collectivités doivent fournir des rapports sur les paiements qu'elles reçoivent. Nous avons toutefois constaté, au moment de notre audit de 2015, que ces rapports n'étaient pas soumis en temps opportun, et que ceux qui l'avaient été comportaient peu de pièces justificatives montrant que les fonds avaient été dépensés conformément aux ententes de paiements de transfert.

Depuis notre audit, le Secrétariat du développement du Cercle de feu a entrepris plusieurs activités pour améliorer le processus de rapport sur l'utilisation des paiements de transfert. Au nombre des mesures prises :

- mise au point d'un ensemble d'outils et de modèles pour aider les responsables clés des collectivités à satisfaire aux exigences en matière de rapports; ces outils ont été créés à partir d'un examen des rapports fournis antérieurement;
- prestation de fonds supplémentaire et d'un encadrement pratique aux collectivités autochtones pour les aider à satisfaire aux exigences en matière de rapports;
- création d'une équipe formée de représentants du gouvernement de l'Ontario et du conseil tribal (équipe conjointe chargée de l'entente-cadre régionale) dont les membres se réunissent régulièrement pour discuter

des préoccupations soulevées, examiner les documents et répondre aux questions et aux demandes des collectivités en ce qui concerne les exigences liées aux ententes de paiements de transfert;

- harmonisation des examens trimestriels des données financières et des jalons du programme avec les exigences en matière de production de rapports trimestriels figurant dans les ententes; on s'assure ainsi que les travaux progressent comme prévu et que les rapports sont produits en temps opportun;
- mise à jour des modèles de rapport de façon que le travail effectué pour valider les dépenses déclarées soit clairement énoncé, notamment en indiquant plus clairement les changements dans les activités et le budget et en faisant un suivi plus explicite.

Le Secrétariat du développement du Cercle de feu s'efforce également d'obtenir les rapports en retard et de faire le suivi des échéances dépassées. Notre examen d'un échantillon de rapports et des feuilles de suivi du Secrétariat pour 2016 nous a permis de constater que les rapports et les documents à l'appui étaient présentés plus rapidement au Secrétariat.

## Le système de jalonnement et de claims doit être amélioré pour faire en sorte que les travaux d'exploration continuent d'être effectués de manière responsable

### Recommandation 4

*Pour s'assurer que les terrains visés par des claims font l'objet de travaux d'exploration continus et que les sites où des activités d'exploration ont eu lieu sont réhabilités comme il se doit, le ministère du Développement du Nord et des Mines doit :*

- *interdire aux titulaires des claims confisqués de rejalonner les terrains visés par ces claims avant qu'une période appropriée se soit écoulée (nous*

*avons formulé une recommandation similaire dans notre Rapport annuel 2005);*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

À l'étape de l'exploration, le prospecteur autorisé doit d'abord jalonner un claim minier, ce qui lui donne les droits exclusifs d'exploration du potentiel minier. En avril 2017, on comptait quelque 31 913 claims couvrant des terres de la Couronne d'une superficie d'environ 3,5 millions d'hectares. Afin de maintenir un claim en règle, le titulaire doit effectuer tous les ans des travaux d'exploration admissibles d'une valeur d'au moins 400 \$ pour chaque unité de base (qui correspond à une parcelle de 16 hectares) et faire rapport sur ces activités au Ministère aux fins d'approbation.

À l'occasion de notre audit de 2015, nous avons constaté que lorsqu'un claim minier est confisqué parce que son titulaire n'a pas effectué les travaux d'exploration minimaux exigés, le Ministère permettait à ce dernier de rejalonner le terrain visé. Les prospecteurs peuvent ainsi conserver leurs claims indéfiniment sans exécuter les travaux d'exploration obligatoires, ce qui peut avoir une incidence négative sur la découverte de ressources minières.

Bien que le Ministère s'efforce de déceler les claims douteux et d'en faire le suivi auprès des titulaires, nous avons constaté qu'il n'y avait toujours pas de plan pour prévenir le rejalonnement des claims confisqués par les mêmes titulaires.

- *élaborer un plan axé sur le risque pour l'inspection des sites où sont effectués des travaux d'exploration pouvant avoir un impact négatif sur l'environnement.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Aux termes de la *Loi sur les mines*, les sites où les travaux d'exploration ont eu des répercussions sur l'environnement doivent être réhabilités. Les prospecteurs qui exécutent des travaux d'évaluation ayant un impact moyen, par exemple l'enlèvement



mécanique de morts-terrains sur une superficie de plus de 100 mètres carrés, sont tenus de demander un permis d'exploration et doivent réaliser des travaux de réhabilitation avant l'expiration du permis.

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons constaté que le nombre d'inspections des sites réalisées par le Ministère pour s'assurer que les terrains avaient été réhabilités comme il se doit était limité. En tout, seulement 41 inspections ont été effectuées en 2013 et en 2014, ce qui représente uniquement 6 % des sites pour lesquels il y avait un plan ou un permis en vigueur en décembre 2014.

Depuis notre audit, le Ministère s'est employé à mettre au point une approche fondée sur le risque pour l'inspection des sites où des travaux d'exploration sont en cours. Les facteurs qui seront pris en compte pour déterminer les sites à risque élevé qu'il convient d'inspecter sont les suivants :

- la portée des activités d'exploration initiale;
- l'ampleur des activités proposées sur le site;
- les antécédents de conformité relatifs au site.

Le Ministère a achevé l'élaboration de son approche axée sur le risque en juillet 2017. Il a indiqué qu'il examinera les sites d'exploration existants sur une base annuelle et utilisera son approche axée sur le risque pour déterminer les sites à inspecter.

## Les garanties financières peuvent ne pas suffire à payer les coûts des fermetures de mines

### Recommandation 5

*Pour s'assurer que les plans de fermeture qui ont été soumis font l'objet d'un examen adéquat et tiennent compte des activités en cours aux sites miniers, le ministère du Développement du Nord et des Mines doit :*

- faire en sorte que la responsabilité de favoriser l'exploration et l'exploitation minière en Ontario n'incombe pas aux personnes chargées de la surveillance des plans de fermeture;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Aux termes de la *Loi sur les mines*, les sociétés minières sont tenues de soumettre un plan de fermeture et une garantie financière couvrant le coût de la réhabilitation du site avant d'entreprendre des activités d'exploration avancée ou d'exploitation minière. En 2015, le Ministère comptait 13 conseillers internes en exploration minière et en exploitation des minéraux chargés de surveiller et d'examiner les plans de fermeture de mine de l'industrie, ainsi que de déterminer si les montants des garanties financières fournies par les sociétés minières suffiront à payer les coûts de réhabilitation des sites une fois que les activités d'exploration avancée ou d'exploitation minière auront cessé.

Notre audit de 2015 avait révélé que certaines des fonctions de ces conseillers étaient incompatibles. En plus de devoir surveiller les plans de fermeture de mine, ils étaient chargés de favoriser l'exploration et l'exploitation minières en Ontario en aidant l'industrie à mener à bien le processus réglementaire requis pour élaborer des projets miniers. Cette incompatibilité a donné lieu à des cas où les conseillers n'avaient pas recommandé l'imposition d'exigences plus strictes en matière de réhabilitation à l'industrie, comme l'avaient suggéré des spécialistes ou des inspecteurs du Ministère, parce qu'ils considéraient que les exigences rendraient les choses plus difficiles pour les sociétés minières.

Depuis notre audit de 2015, le Ministère a pris des mesures pour s'assurer que les conseillers comprennent bien leurs rôles et leurs responsabilités en matière de surveillance des plans de fermeture de mine. Ces mesures comprennent des examens des rôles et des responsabilités dans le cadre de réunions avec le personnel tenues deux fois par année et l'éclaircissement des attentes à l'égard des conseillers dans leurs plans d'amélioration du rendement et d'apprentissage.

En outre, le Ministère a embauché un coordonnateur des plans de fermeture qui travaille directement avec les conseillers pour s'assurer que les spécialistes techniques examinent les plans de fermeture. Le rôle de ce coordonnateur des plans de

fermeture est présenté plus loin, au deuxième point de la **recommandation 5**.

- *élaborer des lignes directrices particulières indiquant les situations dans lesquelles les éléments à risque élevé des plans de fermeture devraient être soumis à l'examen de spécialistes;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Les conseillers en exploration minière et en exploitation des minéraux peuvent décider de soumettre les éléments à risque élevé des plans de fermeture de mine à l'examen des trois spécialistes en réhabilitation du Ministère, qui possèdent des connaissances techniques concernant divers risques miniers, comme les stériles ainsi que la libération d'acides et de métaux dans l'environnement. Toutefois, nous avons constaté dans le cadre de notre audit de 2015 qu'il n'y avait pas de lignes directrices à propos des situations dans lesquelles il conviendrait de soumettre certains éléments des plans de fermeture à un examen technique. Il était ressorti de notre examen d'un échantillon de plans de fermeture que seulement 30 % des dossiers comportaient de la documentation indiquant que l'avis des spécialistes avait été sollicité. Nous avons aussi relevé des cas de plans de fermeture de mine présentant des facteurs de risques pour lesquels un examen technique aurait pu être justifié, mais qui n'avaient pas été soumis à un spécialiste.

Durant notre audit de 2015, le Ministère a embauché un ingénieur comme coordonnateur des plans de fermeture, afin de donner suite à notre recommandation. Le rôle de ce nouveau coordonnateur est d'assurer un examen plus rigoureux et cohérent des plans de fermeture sous l'angle des exigences en matière de réhabilitation et des garanties financières. Le coordonnateur travaille directement avec les conseillers pour examiner tous les plans de fermeture et s'assurer que les éléments associés à un risque élevé figurant dans les plans ont fait l'objet d'examen techniques pertinents par les spécialistes concernés.

Tous les rapports et toute la correspondance concernant les plans de fermeture sont maintenant enregistrés de façon centralisée sur un disque partagé et font partie de la recommandation technique et administrative au directeur de la réhabilitation minière pour approbation.

- *inspecter régulièrement les sites assortis d'un plan de fermeture pour s'assurer que le plan tient compte de manière exacte des activités minières en cours;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2015, le Ministère ne procédait pas régulièrement à des inspections de sites pour s'assurer que les plans de fermeture tenaient compte de manière exacte des activités minières qui étaient effectuées. Des sites associés aux 162 plans de fermeture figurant dans les dossiers en août 2015, 16 n'avaient pas été inspectés au cours des 5 années précédentes, et 10 n'avaient fait l'objet d'aucune inspection.

En août 2017, le Ministère avait recensé 176 plans de fermeture, dont 72 présentaient un risque élevé parce qu'ils visaient des sites en activité. Nous avons constaté que le Ministère avait inspecté 67 des 72 sites actifs à risque élevé au cours des cinq dernières années; il s'est engagé à réaliser les 5 autres inspections d'ici décembre 2017. Pour les sites restants qui sont inactifs ou fermés, le Ministère a mis au point une approche fondée sur le risque pour les inspections; cette approche est consignée dans son plan de travail directeur annuel.

- *assurer l'application des exigences de réhabilitation recommandées par les spécialistes et les inspecteurs ministériels, et prendre des mesures proactives pour faire en sorte que les garanties financières soient rajustées en conséquence rapidement.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Comme il en est question au premier point de la **recommandation 5**, nous avons constaté à l'occasion de notre audit de 2015 que les conseillers en exploration minière et en exploitation des minéraux ne veillaient pas toujours à l'exécution des exigences en matière de réhabilitation recommandées par les spécialistes et les inspecteurs du Ministère. Par exemple, nous avons relevé un cas où le conseiller avait accepté une garantie financière pour la revégétalisation du terrain qui était 10 fois inférieure au montant recommandé.

Depuis notre audit, le Ministère a entrepris de faire le suivi des exigences de réhabilitation recommandées par ses spécialistes et inspecteurs, ainsi que des réponses des sociétés minières. Le nouveau document de suivi permettra de s'assurer que les exigences déterminées par les spécialistes et les inspecteurs sont prises en compte.

Le coordonnateur des plans de fermeture, dont le rôle est de veiller à ce que les plans de fermeture aient été soumis aux examens techniques pertinents, passe en revue ce document avant de déposer les plans de fermeture. Le document de suivi fait aussi partie du dossier d'information remis au directeur de la réhabilitation minière pour approbation.

Toute modification apportée aux plans de fermeture, ainsi que toute augmentation des garanties financières découlant de l'examen technique d'un plan, sont également consignées dans un répertoire partagé à la Direction de l'exploitation des minéraux et de la gestion des terrains miniers du Ministère.

### Recommandation 6

*Pour s'assurer que le montant de la garantie financière qu'il recueille permet de couvrir les éléments de passif possibles liés aux coûts de fermeture d'une mine, le ministère du Développement du Nord et des Mines (le Ministère) doit :*

- *exiger que les sociétés minières actualisent régulièrement les coûts estimatifs de fermeture de leurs mines et les garanties financières connexes pour tenir compte de l'évolution des conditions du marché et des modifications apportées aux normes de réhabilitation (nous avons formulé une recommandation similaire dans notre Rapport annuel 2005);*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Les sociétés minières sont tenues de soumettre un plan de fermeture comportant une estimation des coûts de réhabilitation du site avant d'entreprendre des activités d'exploration avancée ou d'exploitation minière. Cette estimation est fondée sur les taux du marché au moment de la présentation du plan, et sert à calculer le montant de la garantie financière à fournir au cas où la société minière n'effectuerait pas les travaux de réhabilitation comme il se doit. Les sociétés minières ne sont pas tenues d'actualiser régulièrement les coûts estimatifs pour tenir compte de l'évolution des conditions du marché et des changements apportés aux normes de réhabilitation.

Notre audit de 2015 avait révélé que le tiers des plans de fermeture avaient été soumis ou modifiés pour la dernière fois dans les années 1990 et au début des années 2000. L'application d'un simple ajustement en fonction du taux d'inflation donne lieu à un écart déficitaire potentiel de 63 millions de dollars entre les garanties financières obtenues initialement par le Ministère et les coûts éventuels de la fermeture et de la réhabilitation des sites miniers. En outre, le Ministère n'avait pas pris de mesures pour s'assurer que les plans de fermeture et les coûts connexes étaient conformes aux normes en vigueur. Plus de 20 % des plans de fermeture avaient été déposés avant la mise en oeuvre des normes de réhabilitation en 2000, et les deux tiers de ces plans avaient été soumis durant une période où le Ministère ne disposait d'aucun spécialiste technique.

Depuis notre audit de 2015, le Ministère a examiné les pratiques en vigueur dans d'autres administrations et élaboré des politiques prévoyant l'actualisation périodique des coûts de fermeture des mines. Cependant, le Ministère n'a pas fait la preuve qu'il mettait en oeuvre ces pratiques.

- *vérifier, lorsqu'il inspecte les travaux de réhabilitation progressive avant de remettre une partie de la garantie financière, que l'exploitation de la mine est toujours conforme au plan de fermeture existant et qu'aucun autre risque dont le Ministère n'aurait pas été précédemment informé n'est présent sur le site;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Pendant la durée de vie d'une mine ou les activités d'exploration, les sociétés peuvent demander qu'on leur rende une partie de la garantie financière après qu'elles ont entrepris des travaux de réhabilitation progressive. Cette remise partielle des garanties financières n'est faite qu'après que le Ministère a inspecté le site et accepté les travaux. Dans notre audit de 2015, nous avons exprimé des préoccupations quant aux limites de ces inspections et à un cas où le Ministère avait remis une garantie financière de 500 000 \$ pour se retrouver par la suite responsable des travaux d'assainissement du site visé, qui étaient estimés à deux millions de dollars.

Depuis notre audit, le Ministère consigne les résultats des discussions avec les sociétés minières à propos des changements survenus sur le site depuis la présentation du dernier plan de fermeture révisé. Le Ministère tient également compte du montant de la garantie financière requise pour l'exécution des travaux de réhabilitation qu'il reste à effectuer sur un site. Ces activités sont exécutées lorsque le propriétaire de la mine demande à avoir une garantie financière. Nous avons constaté qu'à plusieurs occasions, le Ministère a remis un montant inférieur à celui qui était demandé après avoir recensé sur les sites d'autres risques susceptibles d'accroître les coûts estimatifs de la réhabilitation.

- *réévaluer ses pratiques pour ce qui est de permettre à certaines sociétés d'auto-assurer les coûts de fermeture de mines (nous avons formulé une recommandation similaire dans notre Rapport annuel 2005);*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Lorsque la cote de solvabilité d'une société minière est égale ou supérieure à deux des seuils indiqués ci-après, la société est autorisée à auto-assurer les coûts de fermeture d'une mine pour la durée de vie entière de la mine et n'est pas tenue de fournir quelque autre forme de garantie au Ministère :

- cote A (faible) attribuée par Dominion Bond Rating Service Limited;
- cote A3 attribuée par Moody's Investors Services Inc.;
- cote A attribuée par Standard and Poor's Inc.

La société est autorisée à s'auto-assurer pour la première moitié de la durée de vie de la mine, si cette première moitié est d'au moins quatre ans et si la société a une cote égale ou supérieure à BBB (faible), Baa3 ou BBB- attribuée par les trois mêmes agences de notation du crédit.

Nous avons constaté que même si cette pratique est autorisée aux termes de la *Loi sur les mines* (la Loi), elle expose le gouvernement à un certain risque financier. Si une société ne peut s'acquitter de ses obligations, la province devient responsable des coûts de réhabilitation. Le Ministère n'a pas encore entrepris de travaux pour évaluer spécifiquement cette pratique.

Le Ministère a indiqué qu'il participait actuellement au « Défi pour la réduction des formalités administratives », une initiative pangouvernementale en vertu de laquelle les intervenants de l'extérieur, par exemple les entreprises et les associations de l'industrie, soumettent leurs préoccupations quant aux « formalités administratives » (obstacles) qui nuisent à la capacité du secteur privé à stimuler la croissance économique. Le secteur minier a jusqu'en mars 2018 pour soumettre ses commentaires. Le Ministère attend les résultats

de cet exercice pour évaluer les prochaines étapes concernant la question de l'auto-assurance.

### Recommandation 7

*Pour informer le public des éléments de passif possibles associés aux coûts de fermeture de mines, le ministère du Développement du Nord et des Mines doit publier tous les ans les plans de fermeture de mines approuvés (aux fins de réhabilitation ou de remise en état), y compris les coûts de fermeture estimatifs et les garanties financières connexes qu'il détient.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017.**

#### Détails

Bien que le public puisse consulter les plans de fermeture de mine en présentant une demande directement au Ministère, les renseignements relatifs au montant des garanties financières associées aux plans n'étaient pas divulgués au moment de notre audit de 2015.

Depuis notre audit de 2015, le Ministère a informé les sociétés minières que les renseignements sur les garanties financières figurant dans leurs plans de fermeture de mine seraient mis à la disposition du public. Le Ministère a dressé la liste de toutes les sociétés ayant déposé un plan de fermeture, dans laquelle figure la garantie financière correspondante, et a confirmé que cette liste sera publiée sur son site Web au plus tard en octobre 2017.

### Recommandation 8

*Le ministère du Développement du Nord et des Mines doit collaborer avec le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique pour évaluer les avantages associés au fait de soumettre les projets miniers de grande envergure en Ontario à des évaluations environnementales provinciales semblables aux évaluations environnementales exécutées dans d'autres provinces canadiennes.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Une évaluation environnementale est un processus entrepris avant le début d'un projet pour déterminer, prévoir et atténuer toutes les répercussions que celui-ci pourrait avoir sur l'environnement. L'Ontario est la seule province canadienne qui n'exige pas d'évaluations environnementales provinciales pour les projets miniers.

Le Ministère a indiqué qu'il n'avait réalisé que peu voire pas de progrès à l'égard de cette recommandation. Le Ministère continuera de collaborer avec le ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique tandis qu'il examine les moyens d'améliorer encore plus le programme existant, conformément à l'engagement pris dans le cadre de l'audit des évaluations environnementales figurant dans notre *Rapport annuel 2016*.

## Les mines abandonnées exposent la province de l'Ontario à des risques financiers importants

### Recommandation 9

*Afin de protéger la santé et la sécurité publiques et l'environnement des risques que présentent les mines abandonnées, le ministère du Développement du Nord et des Mines doit :*

- *inspecter dans les plus brefs délais toutes les mines abandonnées à risque élevé qui n'ont pas été inspectées ces cinq dernières années, afin de déterminer si elles présentent des risques pour la sécurité publique;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019.**

#### Détails

À la connaissance du Ministère, il y a à l'heure actuelle 4 400 mines abandonnées en Ontario, auxquelles sont associés plus de 15 000 risques miniers. Ces risques sont notamment associés à des puits de mine, à des fosses ouvertes et à des bâtiments, ainsi qu'à des résidus comme des stockages de pierres et des stériles. Environ 2 400 de ces mines



abandonnées appartiennent à la Couronne; les 2 000 autres appartiennent à des propriétaires privés. La province est responsable de l'élimination de tous les risques présents dans les mines abandonnées appartenant à la Couronne, et il lui incombe de surveiller la réhabilitation de celles appartenant à des propriétaires privés ainsi que d'obliger ceux-ci à s'acquitter de leurs obligations à cet égard.

Au moment de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère procédait à des activités minimales d'inspection et de suivi des sites miniers abandonnés pour s'assurer que les mines ne présentent aucun risque pour la santé humaine et l'environnement. Au cours des cinq années ayant précédé notre audit, le Ministère avait inspecté seulement 6 % environ (248) des quelque 4 400 mines abandonnées situées sur des sites de la Couronne ou des sites privés. Des 362 sites à risque élevé, seulement 142 (39 %) avaient été inspectés au moins une fois par le Ministère au cours des cinq années précédentes.

Depuis notre audit, le Ministère a établi un échéancier pour l'inspection des 44 sites miniers présentant un risque élevé où se trouvent des stériles (les stériles sont des résidus à grains fins qui demeurent après le traitement du minerai; ils sont retenus par des barrages de terre). Le Ministère établit à l'heure actuelle un échéancier pour l'inspection des autres sites miniers abandonnés à risque élevé. Les programmes et les plans d'inspection pour ces sites ont été approuvés en août 2017. Le calendrier des inspections sera fixé en fonction de l'évaluation des sites selon le système d'établissement des priorités dont il est question au deuxième point de la **recommandation 9**, ainsi que de la date de la dernière inspection des sites concernés. Le Ministère prévoit achever ces inspections d'ici mars 2019.

- *adopter un processus axé sur le risque pour surveiller et inspecter régulièrement les mines abandonnées qui ont précédemment été inspectées, afin de s'assurer que l'état des sites ne présente pas de risques pour la santé humaine*

*et l'environnement (nous avons formulé une recommandation similaire dans notre Rapport annuel 2005);*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Depuis notre audit de 2015, le Ministère a mis au point un système d'établissement des priorités pour déterminer lesquelles des mines abandonnées doivent être surveillées et inspectées en premier. Les résultats de l'exercice d'établissement de l'ordre de priorité, les connaissances et l'expertise internes du Ministère et les préoccupations du public et des collectivités autochtones déterminent les sites qui seront inspectés.

Par exemple, les mines abandonnées prioritaires sont celles où l'on trouve des stériles et dont les coûts estimatifs de réhabilitation s'établissent à plus de 10 millions de dollars; elles auront préséance sur les sites qui ne sont associés qu'à des risques de nature matérielle. Les mines se trouvant sur ces sites à risque élevé comprennent des puits profonds ouverts en surface non protégés, des stockages de pierres d'où s'écoulent des eaux d'exhaure de roches acides et des bâtiments délabrés.

- *élaborer un plan opérationnel et financier à court et à long terme pour le nettoyage des sites miniers qui présentent des risques pour la santé et la sécurité des personnes et l'environnement (nous avons formulé une recommandation similaire dans notre Rapport annuel 2005).*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2015, le Ministère n'avait pas établi d'estimation courante des coûts totaux ni de plan à long terme pour la réhabilitation des risques matériels et la décontamination de l'ensemble des sites miniers abandonnés en Ontario.

Depuis notre audit, le Ministère a créé un plan de travail à court terme visant seulement 44 des sites miniers abandonnés. Le Ministère prévoit réaliser des évaluations sur place au cours des trois à quatre prochaines années afin de recueillir des



données scientifiques en vue d'élaborer un plan à long terme de nettoyage des sites présentant une menace pour la santé et la sécurité humaines ou pour l'environnement. Ce plan sera tributaire des affectations budgétaires annuelles.

### Recommandation 10

*Afin de s'assurer que les propriétaires de mines abandonnées privées prennent toutes les mesures raisonnables en vue de réduire les risques potentiels pour la santé et l'environnement, le ministère du Développement du Nord et des Mines doit :*

- effectuer des activités de suivi en temps opportun pour vérifier que les propriétaires se conforment aux résultats de ses inspections;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2018.**

#### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2015, nous avons souligné que le Ministère avait rarement exercé son pouvoir de rendre une ordonnance obligeant les propriétaires privés à se conformer aux exigences, et comptait plutôt sur une conformité volontaire de leur part. Au cours des cinq années ayant précédé notre audit, le Ministère avait émis seulement trois de ces ordonnances pour obliger les propriétaires privés à effectuer des travaux de réhabilitation ou à soumettre un plan de fermeture, et une seule accusation a été portée, laquelle s'est soldée par l'imposition d'une amende d'environ 10 000 \$. En mai 2015, aucun des problèmes relevés dans 17 rapports d'inspection n'avait été résolu. En fait, le Ministère n'avait pas effectué de suivi auprès de 10 des 17 propriétaires privés après qu'on leur eut envoyé les rapports d'inspection par la poste.

Depuis notre audit de 2015, le Ministère a amélioré son système de suivi des rapports d'inspection; aujourd'hui, chaque mesure de suivi est assortie d'une date cible de conformité. Ce système de suivi a permis d'identifier des incidents non résolus remontant jusqu'en 2012. Le Ministère est également en voie d'acquérir un logiciel qui

permettra de suivre et de surveiller les mesures prises afin de s'assurer qu'un suivi est effectué en temps opportun. Le Ministère prévoit commencer à utiliser ce logiciel d'ici septembre 2018.

- élaborer une stratégie pour faire en sorte que les propriétaires privés soient au courant de l'exigence concernant la réhabilitation des mines abandonnées se trouvant sur leurs terrains.

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2015, le Ministère nous avait informés que les propriétaires de mines privées ne sont pas toujours au courant de leurs responsabilités concernant la réhabilitation de leurs sites et la présentation de rapports de réhabilitation. Bien qu'il ait été au courant de cette situation, le Ministère n'avait pas déployé tous les efforts requis pour s'assurer que les propriétaires sont informés de l'exigence relative à la réhabilitation des mines abandonnées.

Nous avons constaté que la Colombie-Britannique avait pris des mesures pour favoriser le respect de ses exigences en matière de réhabilitation, en menant des activités de communication et des campagnes médiatiques, ainsi qu'en élaborant des lignes directrices et du matériel didactique à des fins de sensibilisation et d'éducation, et pour encourager la conformité volontaire.

Depuis notre audit de 2015, le seul effort que le Ministère a déployé pour sensibiliser les propriétaires privés à leurs responsabilités a été de proposer des changements dans le libellé des lettres envoyées aux propriétaires privés. En juillet 2017, le Ministère commençait tout juste à explorer d'autres stratégies de communication pour favoriser la conformité des propriétaires de mines privées.

### Recommandation 11

*Le ministère du Développement du Nord et des Mines doit :*

- *mettre à jour l'information sur les mines abandonnées en Ontario et les risques miniers connexes dans le Système d'information sur les mines abandonnées (SIMA);*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

#### Détails

En 1988-1989, le Ministère a conçu et mis en oeuvre le Système d'information sur les mines abandonnées (SIMA) comme outil centralisé de suivi de toutes les mines abandonnées en Ontario. Le SIMA avait pour objectif de recueillir des données sur l'ensemble des mines abandonnées connues et leurs risques connexes, afin que le Ministère puisse établir l'ordre de priorité de ces sites aux fins de réhabilitation.

Notre audit de 2015 a révélé que l'information contenue dans le SIMA était désuète, parce qu'elle provenait principalement des évaluations des sites réalisées en 1993 et en 2000. Les autres renseignements provenaient d'inspections limitées menées par le Ministère.

Depuis notre audit de 2015, le Ministère a continué de mettre à jour le SIMA en y ajoutant des renseignements sur 918 sites. Le Ministère soutient qu'en août 2016, grâce à ces mises à jour, le SIMA renfermait des données sur 80 % des mines abandonnées connues. Il prévoit achever la mise à jour du système en y intégrant l'information sur tous les sites connus d'ici décembre 2017.

- *améliorer la fonctionnalité du SIMA visant à déterminer, aux fins de leur réhabilitation, les sites qui présentent les risques les plus élevés pour la santé et la sécurité publiques et pour l'environnement.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

#### Détails

Notre audit de 2015 avait également révélé une autre limite du SIMA, soit qu'une fonctionnalité clé du système ne produisait pas des renseignements exacts. De fait, la capacité permettant de classer les

sites selon une cote de sécurité publique et d'impact environnemental ne fonctionnait pas correctement et n'était pas utilisée.

Depuis notre audit de 2015, le Ministère s'est penché de cette question et a mis au point un outil autonome de classement des priorités qui utilisera les données du SIMA. Ce nouvel outil comprendra des critères de présélection améliorés, y compris 15 questions permettant d'identifier les sites et d'en établir l'ordre de priorité en fonction du risque qu'ils présentent pour la santé et la sécurité du public et pour l'environnement. Le classement issu du nouvel outil sera intégré au système global de classement des priorités du Ministère. Le Ministère a indiqué que ce nouvel outil de classement des priorités sera opérationnel en décembre 2017.

## Les recettes que tire la province de l'exploitation minière sont faibles par rapport à la valeur considérable des ressources minérales extraites

### Recommandation 12

*Pour s'assurer que les Ontariens touchent une juste part de la valeur des ressources minières exploitées tout en faisant en sorte que la province demeure concurrentielle pour ce qui est d'attirer l'investissement minier, le ministère du Développement du Nord et des Mines doit :*

- *examiner et mettre à jour, au besoin, le taux actuel de location minière de la province, l'impôt sur les bénéfices miniers et les régimes de redevances au diamant (nous avons formulé une recommandation semblable dans notre Rapport annuel 2005);*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019.**

#### Détails

Notre audit de 2015 avait révélé qu'au cours des 20 années précédentes, la province avait perçu moins de 2 % de la valeur des minéraux extraits par les sociétés minières. Le régime fiscal en vigueur

depuis 2004 était l'un des plus avantageux au Canada. Selon un rapport de recherche de l'Université de Calgary publié en 2013 et ses addendas, mis à jour en 2015, le taux effectif marginal d'imposition des sociétés minières en Ontario n'était que de 5,6 % en septembre 2015, ce qui était considérablement inférieur au taux national moyen de 8,6 %.

Le ministère du Développement du Nord et des Mines (le Ministère) procède à un examen du loyer minier et du taux de l'impôt sur les bénéfices miniers dans le cadre de la modernisation générale de la *Loi sur les mines*. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a approuvé cet examen en 2016-2017, dans le cadre duquel le Ministère examine les barèmes des frais en vigueur dans d'autres provinces et consulte d'autres intervenants. La modernisation de la *Loi sur les mines* devrait être achevée d'ici février 2018, et le nouveau barème de frais devrait être annoncé avant la fin de l'exercice 2017-2018. Le Ministère prévoit que le nouveau barème de frais pourrait entrer en vigueur dès 2018-2019. L'impôt sur les bénéfices miniers n'est pas régi en vertu de la *Loi sur les mines*.

Notre rapport d'audit de 2015 soulevait également des questions à propos des redevances tirées de la seule mine de diamants de la province. Le gouvernement de l'Ontario n'a pas entrepris d'évaluation formelle de son régime actuel de redevances sur les diamants depuis son instauration en 2007. Au moment de notre audit, la société minière avait extrait pour plus de 2,5 milliards de dollars de diamants, mais payé moins de 1 % de cette somme en redevances. Le Ministère avait indiqué que compte tenu du fait que la fermeture de la seule mine de diamants était prévue pour le début de 2019, il n'envisageait pas de changer le barème des redevances pour les diamants extraits à court terme.

- prendre des mesures en temps opportun pour percevoir les impayés (nous avons formulé une recommandation similaire dans notre Rapport annuel 2005).

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

En cas de non-paiement de loyers ou d'impôts, le Ministère est autorisé, en vertu de la *Loi sur les mines*, à confisquer le terrain privé ou à annuler le bail ou le permis. Nous avons toutefois constaté en 2015 que le Ministère ne prenait pas de mesures en temps opportun pour ce qui est de percevoir les impayés.

Au 31 mars 2015, les comptes débiteurs liés aux loyers et aux impôts affichaient un arriéré de 1,7 million de dollars sur plus de deux ans. Le Ministère nous a informés que certaines des propriétés visées n'avaient pas été confisquées en raison des éléments de passif associés aux risques miniers présents sur le terrain.

Depuis notre audit de 2015, le Ministère a mis à jour ses politiques sur la facturation et le recouvrement et, en juin 2017, les paiements en souffrance depuis plus de deux ans s'élevaient à 2,3 millions de dollars, dont une tranche de 1,4 million de dollars sera perçue à compter d'octobre 2017 au moyen d'un plan de paiement conclu avec les sociétés minières.

## Les mesures du rendement ne tiennent pas compte des objectifs et des responsabilités du Ministère

### Recommandation 13

*Le ministère du Développement du Nord et des Mines doit élaborer des mesures plus complètes pour évaluer l'efficacité avec laquelle il atteint ses objectifs liés à l'essor du secteur minier de la province tout en minimisant les répercussions de l'exploitation minière sur la santé et la sécurité publiques et sur l'environnement, et il doit régulièrement faire rapport au public sur les progrès réalisés vers l'atteinte de ses objectifs (nous avons formulé une recommandation similaire dans notre Rapport annuel 2005).*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.**

### Détails

Notre audit de 2015 révélait que le Ministère ne disposait pas d'indicateurs pour l'aider à évaluer l'efficacité avec laquelle il atteint ses buts et objectifs généraux en vertu de la *Loi sur les mines*. En décembre 2016, le Ministère a soumis au Conseil du Trésor des mesures de rendement qui doivent être mises en oeuvre au cours de l'exercice 2017-2018. Ces mesures permettront de recueillir des données et de produire des rapports, notamment sur ce qui suit :

- le pourcentage des dépenses de l'Ontario liées à l'exploration minière par rapport à celles du Canada;
- le pourcentage de décideurs qui se sont appuyés sur les produits et services géoscientifiques du Ministère pour prendre des décisions en matière d'investissement dans l'exploitation minière;

- le pourcentage des participants à l'exploration ou à l'exploitation minière qui déclarent que les services du Ministère ont accru leur compréhension et leur conformité à leurs obligations en vertu de la *Loi sur les mines*;
- le pourcentage de bénéficiaires du Fonds pour la participation des Autochtones (FPA) dont les organisations et les activités ont connu une croissance grâce à l'aide financière reçue.

Le Ministère s'emploie également à définir des mesures du rendement de tous ses autres programmes visés par les présentations budgétaires annuelles de tous les ministères provinciaux au Conseil du Trésor. Il prévoit avoir achevé le premier ensemble de mesures du rendement d'ici mars 2018.

# SAGAS – Système automatisé de gestion de l'aide sociale

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.12 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	3	3			
Recommandation 2	4	2	2		
Recommandation 3	2		2		
Recommandation 4	1	1			
Recommandation 5	2	2			
<b>Total</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>67</b>	<b>33</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Au moment de notre suivi, le ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère) nous a informés qu'au 30 mai 2017, il avait dépensé environ 294 millions de dollars pour le Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS) et installé trois mises à niveau majeures pour rendre le système plus stable. Le Ministère nous a dit qu'il prévoit dépenser environ 50 millions de dollars par année, à compter de 2016, pour assurer le maintien du SAGAS. Au 4 juillet 2017, le Ministère avait pris

les mesures nécessaires pour mettre en oeuvre 67 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015*. Par exemple, depuis notre dernier audit, le Ministère a examiné l'arriéré d'appels d'aide au service de dépannage concernant les nouveaux défauts potentiels et a réaffecté ses ressources de manière à prioriser la correction de ces défauts. Il a également embauché du personnel qualifié pour superviser directement les consultants et s'assurer que ceux-ci ne relèvent plus directement d'autres consultants.

Le Ministère a fait des progrès dans la mise en oeuvre des 33 % restants de nos recommandations. Il a notamment mis au point un processus de

rapprochement des erreurs de calcul des prestations générées par les défauts du SAGAS jusqu'ici. À l'avenir, le Ministère utilisera ce processus pour rapprocher les nouvelles erreurs de calcul causées par les défauts existants du SAGAS. Il a également fait des progrès pour s'assurer que le travail des expertsconseils est évalué en fonction de l'efficacité et de l'efficacité en améliorant la façon dont il surveille leur rendement. Le Ministère est en train d'examiner et d'actualiser le rendement des services des consultants afin d'apporter d'autres améliorations dans ce domaine.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Contexte

Quelque 940 000 Ontariens dans le besoin (900 000 en 2015) reçoivent de l'aide sociale parce qu'ils sont sans emploi ou handicapés. L'aide sociale fournit une aide financière, des prestations de santé, l'accès à l'éducation de base et des services de consultation et de formation à l'emploi à certaines personnes, afin de les aider à devenir aussi autosuffisantes que possible.

Afin d'aider à améliorer et à moderniser l'administration et la prestation de l'aide sociale, le ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère) a décidé de remplacer son ancien système de technologie de l'information par un nouveau système appelé Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS). En 2009, Curam Case Management System (depuis intégré à IBM) a gagné l'appel d'offres pour l'alimentation du système. Le gouvernement a approuvé un budget de 202,3 millions de dollars et une échéance initiale de novembre 2013 pour le lancement du SAGAS. La date de lancement a été modifiée à plusieurs reprises en raison des retards et des problèmes soulevés, et le SAGAS a finalement été lancé en novembre 2014, soit un an plus tard que prévu, à

un coût excédant le budget d'environ 40 millions de dollars.

Quelque 11 000 employés du Ministère et des municipalités comptent sur le SAGAS pour les aider à déterminer l'admissibilité des demandeurs d'aide sociale; à calculer et à distribuer annuellement environ 7,1 milliards de dollars (6,6 milliards en 2015) en prestations; à générer des lettres pour aviser les personnes de leur admissibilité ou des changements apportés à leurs prestations; et à produire des rapports contenant l'information dont le Ministère et les municipalités ont besoin pour gérer les programmes d'aide sociale.

Au moment du lancement, le SAGAS avait de graves défauts qui ont causé de nombreuses erreurs. Par exemple, le système a donné lieu à des erreurs de calcul des prestations totalisant près de 140 millions de dollars, soit 89 millions en paiements en trop et 51 millions en paiements insuffisants. Le SAGAS a également généré un grand nombre de lettres et de relevés d'impôt contenant des renseignements erronés. Certaines de ces erreurs pourraient ne jamais être corrigées. À la fin de notre audit de 2015, le SAGAS ne fonctionnait toujours pas adéquatement, obligeant les chargés de cas à recourir à des solutions de rechange coûteuses en temps pour régler les problèmes.

En mars 2015, à un coût additionnel, le Ministère a engagé des consultants pour effectuer un examen du SAGAS et mettre en place un plan intégré de transition et de continuité des activités. Il s'était également engagé à travailler à l'amélioration continue du SAGAS en collaboration avec les municipalités partenaires. Au moment de notre audit, le Ministère ne s'attendait pas à stabiliser complètement le SAGAS avant le printemps 2016 et, à la fin de notre audit, il ne savait toujours pas quel serait le coût final du SAGAS.

Nous avons également constaté ce qui suit lors de notre audit :

- Avant son lancement, le SAGAS n'a pas fait l'objet de tests complets, et ceux qui ont été effectués ont donné des résultats médiocres. En raison de retards, le SAGAS n'a pas non



plus fait l'objet d'essais pilotes à l'aide de données converties de l'ancien système. Au moment du lancement, les données sur les clients contenaient quelque 114 000 erreurs, et le SAGAS a généré des résultats erronés touchant l'admissibilité des clients et le montant des prestations.

- Seuls certains des tests de paiement prescrits par le gouvernement ont été effectués, et de nombreux défauts graves liés aux paiements ont été constatés après le lancement. Selon le Bureau du contrôleur provincial, le SAGAS était le seul système automatisé qui a été connecté au système de comptabilité gouvernemental sans avoir réussi les tests de paiement prescrits par le gouvernement.
- Le Comité exécutif qui surveillait le développement du SAGAS a assumé un risque important lorsqu'il a décidé de procéder au lancement, car il savait que le système ne répondait pas aux critères de lancement établis par le Ministère. Celui-ci a néanmoins estimé que les risques associés au report du lancement étaient plus grands que ceux associés à la mise en service d'un système qui n'était pas entièrement au point.
- S'il est vrai que le Comité exécutif a sciemment assumé certains risques en lançant le SAGAS, il convient de souligner qu'il n'avait pas été informé de certains faits importants, notamment que le système présentait plus de défauts graves et que certains tests essentiels avaient donné des résultats moins satisfaisants que ce qui avait été déclaré.
- Au cours de la période de six mois précédant le lancement, l'équipe d'essai, qui relevait jusqu'alors du directeur de projet technique, a été placée sous la responsabilité du directeur de projet organisationnel. Or, ce dernier n'avait pas d'expérience en matière de TI et ne possédait pas l'expertise technique requise.
- La Division de la vérification interne de l'Ontario a proposé d'effectuer un audit de l'état de préparation du SAGAS quatre mois

avant le lancement. Toutefois, les membres de la Vérification interne et les responsables de projet du SAGAS ne sont pas parvenus à s'entendre sur la portée de l'audit, et il n'a pas été effectué.

- Le Ministère n'a pas bien surveillé les consultants externes. Les consultants ont plutôt été surveillés par d'autres consultants pendant la majeure partie des travaux de développement du SAGAS. En raison de l'imprécision des feuilles de temps présentées par les consultants et du manque de surveillance indépendante pendant une grande partie du projet, il a été difficile d'évaluer l'efficacité de leur travail.
- La formation sur l'utilisation du SAGAS que le Ministère a fournie aux chargés de cas avant le lancement était inadéquate.
- Au 31 juillet 2015, le SAGAS comptait toujours 771 défauts graves qui n'avaient pas été corrigés. Il est ressorti de notre audit que les ressources du Ministère ne faisaient pas suffisamment d'efforts pour corriger les défauts. Il était également probable que d'autres défauts du SAGAS n'avaient pas été relevés, car le Ministère avait un arriéré de plaintes et de problèmes signalés par les chargés de cas.
- Les problèmes persisteront tant que les défauts ne seront pas corrigés. Le SAGAS restera difficile à utiliser et continuera de générer des erreurs dans l'évaluation de l'admissibilité et le montant des prestations, et de produire des rapports inexacts qui nuisent à la capacité du Ministère et des municipalités à bien gérer le programme Ontario au travail et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées. De plus, les chargés de cas devront continuer de recourir à des solutions de rechange coûteuses en temps pour régler les problèmes, ce qui nuira à leur capacité de fournir toute la gamme de services de gestion de dossier aux clients.

Dans notre rapport de 2015, nous avons recommandé au Ministère d'examiner l'arriéré

d'information concernant les défauts potentiels de façon à prioriser les défauts et à les corriger; de faire le rapprochement entre les erreurs de paiement générées par le SAGAS et les sommes que les clients auraient dû recevoir; de s'assurer que le travail des consultants est évalué sur le plan de l'efficacité et de l'efficience; d'établir une stratégie de transfert des connaissances au personnel du Ministère; et de veiller à ce que le SAGAS soit soumis à tous les tests de paiement prescrits par le gouvernement.

Le rapport contenait 5 recommandations englobant 12 mesures afin de régler les problèmes cernés lors de l'audit.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux de suivi d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 4 juillet 2017. Le 1<sup>er</sup> septembre 2017, le ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère) nous a confirmé par écrit qu'il nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état de la mise en oeuvre des recommandations que nous avons formulées lors de notre audit initial il y a deux ans.

### Réponse inadéquate du Ministère aux problèmes du SAGAS

#### Recommandation 1

*Afin de s'assurer que les personnes admissibles reçoivent le niveau d'aide sociale et le soutien auxquels elles ont droit, et d'éliminer dans la mesure du possible les erreurs liées à l'admissibilité et aux prestations générées par le Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS), le ministère des Services sociaux et communautaires doit :*

- *affecter des ressources adéquates à l'examen de l'arriéré d'information concernant les défauts potentiels et établir les priorités pour les corriger;*  
**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère avait un arriéré d'environ 11 500 appels au service de dépannage qu'il n'avait pas examinés. Après le lancement, le Ministère a mis sur pied d'autres services d'assistance téléphonique pour des problèmes particuliers, mais ceux-ci avaient également un arriéré de quelques centaines d'appels non réglés à la fin de notre audit. Jusqu'à ce que ces appels soient examinés, les nouveaux défauts potentiels du SAGAS demeureront inconnus.

Depuis notre audit d'octobre 2015, le Ministère a engagé un cabinet d'experts-conseils de l'extérieur pour examiner l'arriéré d'appels contenant des renseignements sur les défauts potentiels et a établi l'ordre de priorité pour la correction des nouveaux défauts repérés. Il a également demandé au cabinet d'experts-conseils de formuler des recommandations sur la façon dont le Ministère pourrait rationaliser son processus d'examen des appels au service de dépannage. Le cabinet d'experts-conseils a terminé son examen en mai 2016, et une liste des défauts potentiels à soumettre à une enquête plus poussée et à corriger en priorité a été établie.

Le Ministère s'est fondé sur les recommandations du consultant pour rationaliser son processus d'examen des appels. En février 2017, tous les renseignements concernant les défauts possibles et existants du SAGAS ont été fusionnés en une seule base de données. Les renseignements sur les nouveaux défauts potentiels fournis par les appelants sont désormais enregistrés dans la base de données. Cela permet au Ministère d'examiner et de prioriser les appels plus rapidement, car il lui est ainsi plus facile de rapprocher l'information fournie par les appelants au sujet des défauts potentiels avec les défauts qu'il est déjà en train d'examiner ou de

corriger. Au moment de notre suivi, il n'y avait pas d'arriéré d'appels au service de dépannage.

- *affecter ses ressources de façon que la correction des défauts soit une priorité;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que seuls les consultants externes (plutôt que le personnel du Ministère) possédaient les compétences nécessaires pour corriger les défauts graves, mais qu'ils y consacraient moins de la moitié (44 %) de leur temps. Ils passaient le reste de leur temps (56 %) à améliorer les fonctions du SAGAS, à résoudre les problèmes ponctuels et à transférer leurs connaissances au personnel du Ministère.

Depuis notre audit, le Ministère nous a dit qu'il avait affecté plus de ressources à la correction des défauts et installé trois mises à niveau majeures du SAGAS qui ont éliminé les anciens défauts. D'après les rapports de suivi du temps que nous avons passés en revue, en novembre 2016, le temps consacré à la correction des défauts graves par le personnel du Ministère et les consultants externes avait augmenté d'environ 10 %. Nous avons examiné la base de données utilisée par le Ministère pour suivre les progrès réalisés dans la correction des défauts et constaté que les 771 anciens défauts graves avaient été corrigés avant décembre 2016.

Au moment de notre suivi, le Ministère s'employait à corriger 196 défauts graves récemment repérés. Il nous a dit que la correction des défauts resterait une priorité à l'avenir et que son personnel et les consultants continueraient d'y consacrer environ 50 % à 65 % de leur temps.

- *mettre au point un processus de rapprochement entre les erreurs de prestation générées par le SAGAS et les sommes que les clients auraient dû recevoir, et s'assurer que les erreurs sont corrigées.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que les défauts graves du SAGAS avaient causé des erreurs de calcul des prestations totalisant 140 millions de dollars (89 millions en trop-payés potentiels et 51 millions en moins-payés potentiels), mais ce total incluait uniquement les défauts corrigés. Le Ministère ne pouvait pas quantifier l'impact financier d'une erreur causée par un défaut avant que ce défaut soit corrigé, car c'est à ce moment que le SAGAS recalculait automatiquement les prestations erronées antérieures. Par exemple, si le SAGAS a calculé incorrectement la prestation mensuelle d'un client à 570 \$ alors qu'elle devrait être de 600 \$, ce n'est qu'après la correction du défaut que le SAGAS peut recalculer le montant et signaler que le client aurait dû recevoir 30 \$ de plus par mois.

Le Ministère a conçu et mis en oeuvre des solutions de rechange manuelles. Il est donc possible qu'un chargé de cas ait déjà relevé l'erreur et ait contourné le processus normal du SAGAS pour que le bénéficiaire reçoive le bon montant, bien avant que le Ministère ne corrige le défaut. Toutefois, le Ministère ne pouvait pas confirmer si les solutions de rechange étaient toujours appliquées par les chargés de cas et ne savait donc pas quelle proportion des quelque 140 millions de dollars avait déjà été corrigée par les chargés de cas. Dans ces circonstances, le fait de permettre au SAGAS d'ajuster les 140 millions de dollars de prestations antérieures inexactes pourrait annuler certaines des corrections apportées par les chargés de cas. Pour faire face à cette possibilité, le Ministère a suspendu l'ajustement de toutes les corrections de prestations calculées par le SAGAS et nous a fait part de son intention de demander aux chargés de cas de passer ces corrections en revue, à compter d'une date future indéterminée.

Depuis notre audit, entre le 24 novembre et le 18 décembre 2015, un cabinet d'experts-conseils engagé par le Ministère a examiné les 140 millions de dollars attribuables aux erreurs de calcul des prestations et a indiqué qu'il était possible que –

pour environ 59 millions de dollars d'erreur – les chargés de cas n'ont pas appliqué les solutions de rechange et que les clients n'ont pas reçu les bons montants. Le cabinet d'experts-conseils a recommandé un processus pour examiner et corriger ces erreurs de calcul. Dans le cadre de ce processus, en mars 2016, le Ministère a communiqué à tous les chargés de cas une liste des mesures recommandées pour examiner et corriger les erreurs de calcul pour lesquelles des solutions de rechange n'ont peut-être pas été appliquées. Entre juin et décembre 2016, conformément à une recommandation du cabinet d'experts-conseils, le Ministère a échantillonné 61 % des 59 millions de dollars d'erreurs de calcul pour vérifier si celles-ci étaient traitées correctement. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit que toutes les erreurs de calcul dans son échantillon avaient été corrigées et que les clients avaient fini par recevoir les bons montants de prestations. Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné le processus utilisé par le Ministère pour examiner et corriger les erreurs de calcul des prestations, et nous avons prélevé notre propre échantillon sur les 59 millions de dollars d'erreurs de calcul. Dans tous nos échantillons, nous avons constaté que les erreurs avaient été corrigées et que les clients avaient reçu les bons montants.

Le Ministère continuera d'utiliser son processus actuel d'enquête et de correction des défauts pour que les clients reçoivent les bons montants.

## Le travail des consultants était inadéquat et peu encadré par le Ministère

### Recommandation 2

*Afin d'éviter de retarder inutilement la mise en fonction pleine et efficace du Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS) et de s'assurer que les consultants toujours affectés au SAGAS sont redevables quant à l'atteinte de résultats de qualité, le ministère des Services sociaux et communautaires doit :*

- charger son propre personnel qualifié d'encadrer directement les consultants;

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas bien encadré les consultants de Curam et d'IBM. Il comptait sur les consultants non seulement pour concevoir et développer le SAGAS en grande partie, mais aussi pour encadrer leur propre travail. Les consultants facturaient un taux horaire moyen de 190 \$ et étaient supervisés par d'autres consultants rémunérés à un taux pouvant atteindre 2 000 \$ par jour. De nombreux consultants ont pris beaucoup plus de temps que prévu pour faire leur travail et, dans certains cas, ont facturé le temps passé à corriger leurs propres erreurs.

Depuis notre audit, entre décembre 2015 et avril 2016, le Ministère a embauché neuf employés qualifiés à temps plein pour remplacer les consultants occupant des postes de responsabilité qui surveillaient le travail d'autres consultants. L'information fournie par le Ministère indiquait que les principaux aspects du SAGAS, y compris le développement de logiciels, l'installation de mises à niveau et la mise à l'essai des systèmes, sont maintenant dirigés et surveillés par son personnel à temps plein.

En janvier 2016, le Ministère a également amélioré sa surveillance des consultants en les obligeant à soumettre leurs feuilles de temps sur une base hebdomadaire plutôt que mensuelle. Les consultants doivent maintenant fournir plus de détails sur le travail accompli dans leur feuille de temps, et les employés à temps plein du Ministère doivent examiner et approuver toutes les feuilles de temps soumises avant que les consultants ne soient payés.

Au moment de notre suivi, le Ministère a également confirmé qu'aucun des consultants de Curam et d'IBM occupant actuellement des rôles de direction dans l'exploitation du SAGAS ne surveillait le travail de leurs collègues et que tous les consultants

étaient directement supervisés par des membres de son personnel à temps plein.

- *s'assurer que le travail des consultants est évalué sur le plan de l'efficacité et de l'efficience;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.**

#### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté qu'entre novembre 2013 et mars 2014, Curam avait facturé 11 500 heures au Ministère, à un taux horaire moyen de 190 \$, pour des travaux qui, selon les estimations, devaient prendre environ 10 300 heures. Les consultants de Curam travaillaient donc de façon inefficace. Le Ministère recevait les feuilles de temps de Curam et d'IBM, mais il n'essayait pas de déterminer si les consultants fonctionnaient de façon efficace ou efficiente.

Depuis notre audit, le Ministère a fait certains progrès dans l'évaluation du travail des consultants. Grâce aux meilleurs rapports de mise à l'essai des systèmes élaborés durant l'automne 2016 et à la nouvelle base de données fusionnées sur les défauts mise en oeuvre en février 2017, le Ministère a pu obtenir des renseignements plus détaillés sur les défauts potentiels et existants du SAGAS. Cette information lui permet de déterminer si un défaut est dû à la mauvaise qualité du travail des consultants. Le Ministère a également commencé à fixer des cibles quant au nombre de défauts que les consultants devraient pouvoir corriger dans un délai déterminé, et il nous a dit qu'il surveille les progrès réalisés par les consultants par rapport à ces objectifs sur une base hebdomadaire. La période de garantie pour les travaux des consultants est également passée de 150 à 180 jours, et une nouvelle clause a été ajoutée au contrat qui exige des consultants qu'ils corrigent les défauts ou d'autres problèmes du SAGAS qu'ils ont causés eux-mêmes à leurs propres frais.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il était en train d'examiner son contrat avec les consultants. Dans le cadre de l'examen,

le Ministère souhaite inclure dans le contrat une description plus précise des niveaux de rendement et exiger que les consultants indiquent s'ils atteignent ces niveaux. Il veut également imposer des conséquences financières supplémentaires aux consultants qui n'atteignent pas les niveaux de rendement prévus dans le contrat. Cet examen devrait être achevé à l'automne 2017, et le Ministère déterminera à ce moment les changements qui doivent être apportés.

- *dans les projets futurs, s'employer à réduire sa dépendance à l'endroit des consultants et s'assurer que les connaissances des consultants sont transférées au personnel du Ministère.*

**État : La première partie de la recommandation est entièrement mise en oeuvre; la deuxième partie de la recommandation est en voie de mise en oeuvre d'ici le 31 mars 2018.**

#### Détails

Au moment de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère dépendait encore beaucoup des consultants de Curam pour corriger les défauts graves et qu'il n'avait pas vérifié si ceux-ci avaient transféré leurs connaissances à son personnel.

Depuis notre audit, le Ministère a embauché de nouveaux employés et a fait appel à des employés d'autres ministères pour pourvoir environ 30 nouveaux postes à temps plein. Ce personnel exécute des travaux sur le SAGAS qui étaient auparavant effectués par des consultants. Les sommes que le Ministère verse à des consultants ont diminué, passant d'environ 20 millions de dollars en 2015-2016 à 12,5 millions en 2016-2017. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il était en bonne voie de réduire de 1,5 million de dollars supplémentaires les dépenses consacrées aux consultants, qui passeraient donc à environ 11 millions de dollars en 2017-2018.

En mai 2017, le Ministère a soumis au Secrétaire du Conseil du Trésor une présentation demandant l'autorisation de convertir d'autres postes de



consultant en postes ministériels (dont 12 emplois à temps plein) dont les titulaires seraient affectés au SAGAS. Le gouvernement a approuvé la présentation du Ministère. Le Ministère a ajouté qu'il était en train d'élaborer une nouvelle stratégie pour gérer ses ressources, ce qui comprend le transfert des connaissances sur le SAGAS. La stratégie est élaborée spécialement pour le SAGAS en réponse à la **recommandation 3** de notre audit de 2015. Même si, au moment de notre suivi, le Ministère ne prévoyait pas lancer un nouveau système d'information majeur ni remplacer le SAGAS dans un proche avenir, il nous a dit que la stratégie fournirait un plan directeur pour le transfert des connaissances sur les futurs projets de TI. La stratégie devrait être achevée en mars 2018.

### Recommandation 3

*Pour que le personnel du Ministère puisse aider à corriger tous les défauts du Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS) à court terme, et assurer le maintien du SAGAS à long terme après le départ des consultants, le ministère des Services sociaux et communautaires doit :*

- établir, à l'intention du personnel du Ministère, une stratégie de transfert des connaissances prévoyant des cibles en matière de résultats fondées sur l'atteinte d'objectifs d'apprentissage;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.**

### Détails

Notre audit de 2015 nous a permis de constater que le Ministère n'avait pas pris de mesures pour que les experts-conseils de Curam transfèrent leurs connaissances à son propre personnel avant le lancement, et qu'il comptait beaucoup sur les experts-conseils pour corriger les défauts graves, car ceux-ci étaient les seuls à posséder les compétences requises à cette fin.

Depuis notre audit, au printemps 2016, le Ministère a mis en oeuvre un programme de mentorat officiel dans le cadre duquel son personnel est jumelé à des consultants et un accord officiel de

transfert des connaissances est établi. Nous avons examiné certaines des ententes et constaté qu'elles comprenaient un plan détaillé de transfert des connaissances qui énumérait les objectifs et les échéanciers à respecter pour atteindre des résultats d'apprentissage précis.

Comme il est mentionné plus haut, la stratégie que le Ministère met au point pour gérer ses ressources prévoit aussi le transfert des connaissances sur le SAGAS. La stratégie de transfert des connaissances couvre des domaines particuliers, comme les outils de transfert des connaissances, et établit des niveaux précis pour l'apprentissage et le perfectionnement du personnel. Le Ministère prévoit terminer l'élaboration de sa stratégie en mars 2018.

- évaluer et documenter les progrès réalisés dans l'atteinte de ces cibles.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.**

### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que les 11 concepteurs au service du Ministère commençaient à mieux connaître le logiciel, mais qu'ils étaient lents à apprendre à régler même les problèmes mineurs. Le Ministère comptait toujours beaucoup sur les consultants de Curam pour développer le SAGAS et corriger ses défauts graves.

Depuis notre audit, en septembre 2016, la Division de la vérification interne de l'Ontario (la Vérification interne) a déclaré dans son rapport sur le SAGAS que l'évaluation et la documentation du transfert des connaissances par le Ministère étaient incomplètes. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il avait élaboré un plan de transfert des connaissances en 2016 pour évaluer et documenter (sur une base globale) ses progrès vers l'atteinte des objectifs connexes. Toutefois, la documentation des activités de transfert des connaissances énoncées dans le plan n'est pas terminée. Le Ministère nous a dit que cet état de choses était principalement attribuable à son empressement à corriger les défauts graves du SAGAS. Cependant,



maintenant que le système est plus stable, le Ministère commencera à souligner à son personnel l'importance de bien remplir la documentation sur le transfert des connaissances. Cette formation sera offerte dans le cadre du programme de mentorat à compter de cet automne, et le Ministère prévoit l'intégrer à sa stratégie de transfert des connaissances. Il nous a dit qu'il s'attendait à améliorer la documentation sur le transfert des connaissances d'ici mars 2018.

## Le Ministère était trop optimiste quant à l'état de préparation du SAGAS au moment du lancement

### Recommandation 4

*Pour que le Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS) atteigne le haut niveau de rendement prévu et que son fonctionnement soit conforme aux exigences gouvernementales, le ministère des Services sociaux et communautaires doit veiller à ce que le SAGAS soit soumis à tous les tests de paiement prescrits par le gouvernement.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

En 2005, le gouvernement a décrété que le système informatique pour tout programme qui prévoit le versement de paiements doit faire l'objet de certains tests visant à assurer l'exactitude des paiements et des talons de chèque. Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le SAGAS était relié au système comptable du gouvernement pour le versement des prestations et qu'il aurait donc dû subir les essais obligatoires. Toutefois, lorsque le SAGAS a été lancé, il n'était pas assez stable pour que la Division des services et des systèmes financiers organisationnels (DSSFO) puisse effectuer tous les tests requis. Nous avons également observé que le SAGAS devait faire l'objet des mêmes tests de paiement prescrits par le gouvernement au moment de l'installation de mises à niveau majeures. Nous avons toutefois constaté en 2015 que le Ministère

n'avait pas effectué les tests avant d'installer les mises à niveau du SAGAS.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'en juillet 2016, il avait formalisé un processus pour que le SAGAS fasse l'objet des tests de paiement prescrits par le gouvernement au moment de l'installation des mises à niveau majeures. Depuis, le Ministère a installé quatre mises à niveau majeures et nous a fourni des documents approuvés par la DSSFO indiquant que tous les essais nécessaires avaient été effectués.

### Recommandation 5

*Afin d'améliorer le processus décisionnel mis en oeuvre lors du lancement d'un système d'information majeur, le ministère des Services sociaux et communautaires doit :*

- *s'assurer que la décision de déployer un système de technologie de l'information repose sur de l'information et des critères pertinents qui fournissent aux décideurs un portrait complet et fidèle de l'état de préparation du système;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le SAGAS présentait 737 défauts graves, mais que le personnel de projet en avait déclaré seulement 418 au Comité. Le personnel de projet nous a expliqué que les 319 autres défauts graves n'ont pas été signalés au Comité exécutif parce qu'on avait commencé à leur trouver des solutions ou des correctifs. Le personnel de projet a indiqué au Comité exécutif que 217 des 418 défauts signalés pouvaient être contournés au moyen de seulement 27 solutions de rechange. Aucune solution de rechange n'avait été trouvée pour les 201 autres défauts graves. Nous avons également constaté que le Comité exécutif n'était pas au courant des faits suivants :

- 11 des 85 interfaces n'avaient pas été testées par le personnel de projet;

- les tests de paiement requis n'avaient pas tous été effectués ou les tests étaient incomplets;
- le nombre de cas réels de divergence attribuables aux défauts;
- les données converties n'avaient pas fait l'objet de tests complets.

En mai 2015, le Ministère a mis à jour ses politiques sur l'information qui devrait être communiquée aux décideurs. Il nous a dit qu'il leur présentait un rapport d'état complet et exact chaque fois qu'il installait de nouvelles mises à niveau majeures du système.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il ne prévoyait pas lancer un nouveau système d'information majeur ni remplacer le SAGAS dans un proche avenir, mais qu'il examinerait et mettrait à jour ses politiques actuelles pour s'assurer que la décision de lancer un nouveau système repose sur des critères pertinents et que les décideurs reçoivent des renseignements complets et exacts sur l'état de préparation du système. Il a indiqué que ces changements seraient apportés au cours du lancement du prochain système d'information majeur pour que les recommandations soient suivies tout au long du cycle de vie du projet.

- *faire en sorte que la Vérification interne effectue un examen indépendant de l'information clé qui a servi à évaluer l'état de préparation du système en vue de la prise de décision.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que la Vérification interne avait effectivement audité le SAGAS, mais que son dernier rapport remontait à novembre 2013, soit une année complète avant le lancement. Quatre mois avant le lancement, la Vérification interne a rencontré les responsables de projet pour proposer un audit de l'état de préparation du SAGAS, mais les parties ne sont pas arrivées à s'entendre sur la portée de l'audit. La Vérification interne nous a dit que le Ministère estimait que les consultants d'IBM affectés à l'équipe de projet possédaient l'expertise nécessaire pour évaluer l'état de préparation du SAGAS. Le Ministère a donc suggéré que la portée de l'audit de la Vérification interne soit axée sur le SAGAS après le lancement.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a fourni des documents montrant que, le 12 juillet 2017, il avait élaboré une politique obligatoire pour demander à la Vérification interne de faire un examen indépendant des renseignements clés utilisés dans l'évaluation de l'état de préparation au lancement des systèmes importants. Il a ajouté qu'en septembre 2016, la Vérification interne avait évalué les progrès réalisés par le Ministère dans la mise en oeuvre des recommandations et des conseils fournis par un consultant externe pour régler les problèmes postérieurs à la mise en oeuvre du SAGAS.

# Transport des élèves

Suivi des audits de l'optimisation des ressources,  
section 3.13 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	2	1	1		
Recommandation 2	1		1		
Recommandation 3	3		1	2	
Recommandation 4	1				1
Recommandation 5	4	1	2	1	
Recommandation 6	2			2	
Recommandation 7	1	1			
Recommandation 8	3		1	1	1
Recommandation 9	1	1			
Recommandation 10	1			1	
Recommandation 11	2			2	
Recommandation 12	7	3	1	3	
Recommandation 13	1				1
Recommandation 14	1				1
Recommandation 15	1				1
<b>Total</b>	<b>31</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>5</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>23</b>	<b>38</b>	<b>16</b>

## Conclusion globale

D'après les renseignements que nous ont fournis le ministère de l'Éducation, le ministère des Transports et les consortiums de transport scolaire, 45 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* étaient pleinement

mises en oeuvre ou en voie de l'être au 8 août 2017. Peu de progrès avaient été réalisés à l'égard de la mise en oeuvre de 39 % des autres recommandations, et 16 % des recommandations ne seront pas mises en oeuvre.

Dans le cas des recommandations adressées au ministère de l'Éducation (le Ministère), 20 % étaient pleinement mises en oeuvre ou en voie de

l'être, 40 % avaient fait l'objet de peu ou pas de progrès et 40 % ne seront pas mises en oeuvre. Le Ministère nous a notamment informés qu'il ne mettrait pas en oeuvre les recommandations l'obligeant, de concert avec les conseils scolaires et les consortiums de transport, à élaborer des politiques de sécurité uniformes pour le transport sécuritaire des élèves, à élaborer des normes concernant l'utilisation optimale des véhicules scolaires, à préciser les rôles et les responsabilités de chaque partie en ce qui concerne l'établissement des critères d'admissibilité et l'emploi de mesures efficaces, et à établir des critères normalisés pour la sélection des exploitants d'autobus scolaires. Selon le Ministère, son rôle consiste à fournir aux conseils scolaires un financement pour le transport, et le rôle des conseils scolaires est de décider s'ils fournissent des services de transport et d'établir des politiques pour encadrer la prestation de ces services. Il a également ajouté que la loi ne lui conférait pas le pouvoir d'imposer des politiques de transport particulières aux conseils scolaires.

Nous avons sollicité un avis juridique sur cette question et nous avons appris que les conseils scolaires sont assujettis à l'autorité législative du ministère de l'Éducation. Ce dernier a le pouvoir de légiférer et de réglementer le transport des élèves, et il est donc autorisé par la loi à obliger les conseils scolaires à mettre en oeuvre nos recommandations.

Dans le cas des recommandations adressées au ministère des Transports, 50 % étaient pleinement mises en oeuvre ou en voie de l'être, 42 % avaient fait l'objet de peu ou pas de progrès et 8 % ne seront pas mises en oeuvre. D'autres mesures devaient être prises pour s'assurer que les données du Système d'immatriculation d'utilisateur de véhicule utilitaire (UVU) fournissent des renseignements sur la sécurité dans les stations locales des exploitants d'autobus scolaires et qu'une stratégie est élaborée pour la réalisation d'examen axés sur les risques des centres d'inspection des véhicules automobiles.

Dans le cas des recommandations adressées aux consortiums de transport, 67 % étaient pleinement mises en oeuvre ou en voie de l'être et 33 % avaient

fait l'objet de peu ou pas de progrès. Certains consortiums devaient prendre des mesures supplémentaires pour améliorer l'efficacité des services de transport scolaire et par le fait même en réduire les coûts.

L'état actuel des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans le présent rapport.

## Contexte

Durant l'année scolaire 2015-2016, environ 830 000 élèves ontariens ont été transportés tous les jours à destination et en provenance d'écoles publiques dans quelque 19 000 véhicules scolaires. Plus de 70 % des enfants transportés fréquentaient le jardin d'enfants ou l'école élémentaire (comme en 2013-2014).

La *Loi sur l'éducation* n'oblige pas expressément les conseils scolaires à offrir des services de transport, mais chaque conseil fournit un certain niveau de services de transport aux élèves. Pour l'année scolaire 2016-2017, les subventions pour le transport versées aux conseils scolaires étaient estimées à 897 millions de dollars (comparativement à 880 millions de dollars pour l'année scolaire 2014-2015). Près de la totalité des services de transport d'élèves en Ontario est fournie par le truchement de contrats conclus avec des exploitants d'autobus scolaires.

Cinq parties prennent part à la prestation de services de transport des élèves :

1. Le ministère de l'Éducation fournit du financement aux 72 conseils scolaires et procède à un sondage annuel auprès de ceux-ci. Il accorde aux conseils le pouvoir de prendre les décisions de nature générale, y compris celles concernant les politiques et les critères d'admissibilité.
2. On compte 33 consortiums de transport, formés par les conseils scolaires, qui planifient les services de transport, passent des contrats

- avec des exploitants d'autobus scolaires, gèrent les contrats et effectuent une surveillance du rendement.
3. Les conseils scolaires surveillent les activités des consortiums et leur fournissent des renseignements clés sur leurs écoles et leurs élèves. Les conseils déterminent les groupes d'élèves qui reçoivent des services de transport et bénéficient du financement (cette détermination est fondée en grande partie sur la distance entre le domicile de l'élève et l'école fréquentée).
  4. Les exploitants d'autobus scolaires passent des contrats avec les consortiums aux fins de la prestation des services de transport des élèves. Ils sont tenus de s'assurer que leurs véhicules et les conducteurs satisfont aux exigences législatives en matière de sécurité, et ils doivent se conformer aux dispositions de leurs contrats, notamment celles ayant trait à l'offre d'une formation en sécurité pour les conducteurs et les élèves, ainsi qu'à la vérification des antécédents des conducteurs.
  5. Le ministère des Transports veille à l'application des lois et règlements fédéraux et provinciaux portant sur la conception et l'état mécanique des véhicules, les permis pour les conducteurs d'autobus scolaires et l'utilisation sécuritaire des véhicules.

Dans notre *Rapport annuel 2015*, nous constatons que les autobus scolaires constituaient un moyen de transport généralement sécuritaire, selon le nombre de collisions par rapport au nombre de passagers transportés et de kilomètres parcourus. Le ministère des Transports avait mentionné qu'au cours des cinq années ayant précédé l'audit, il y a eu 5 600 collisions impliquant des véhicules scolaires qui ont entraîné des dommages matériels, des blessures ou des décès.

Dans l'ensemble, en Ontario, le risque de blessure découlant de collisions impliquant des véhicules scolaires était inférieur au risque associé aux autres types de véhicules, et le risque de décès était semblable à celui constaté pour tous

les autres types de véhicules. Toutefois, en 2013, dernière année pour laquelle des données étaient disponibles au moment de notre audit, les véhicules scolaires de l'Ontario ont été impliqués dans un plus grand nombre de collisions, toute proportion gardée, que les automobiles et les camions, mais dans un moins grand nombre de collisions que d'autres types d'autobus, selon les résultats totaux par type de véhicules. Les services de police ont imputé la responsabilité au conducteur de l'autobus scolaire dans 40 % des cas.

Néanmoins, en raison des risques potentiels pour les élèves transportés, il importait que le ministère de l'Éducation, les conseils scolaires, les consortiums de transport et le ministère des Transports continuent de prendre en compte et d'atténuer les facteurs de risque dans trois domaines qui ont une incidence sur le transport sécuritaire des élèves : la compétence des conducteurs d'autobus, l'état des véhicules et le comportement des élèves.

Il était ressorti de notre audit de 2015 que l'amélioration de la surveillance des exploitants d'autobus et de leurs conducteurs, des processus visant à assurer une utilisation sécuritaire des véhicules scolaires, de la formation sur la sécurité dans les autobus à l'intention des élèves, et du suivi et de l'analyse des collisions et des incidents permettrait de réduire encore plus les risques pour les élèves.

Nous avons plus particulièrement constaté ce qui suit en ce qui concerne le transport sécuritaire des élèves :

- Une supervision et une surveillance améliorées étaient requises de la part des consortiums pour s'assurer de la compétence des conducteurs d'autobus scolaires.
- Le ministère de l'Éducation n'avait pas établi de lignes directrices concernant la déclaration des collisions et des incidents impliquant les véhicules scolaires. Peu d'information faisait l'objet d'un suivi par les consortiums en ce qui concerne les incidents ayant des répercussions sur les élèves, comme l'arrivée tardive des autobus aux lieux d'embarquement et les pannes mécaniques, en vue de déterminer

les causes des incidents et d'élaborer des stratégies pour les prévenir. À partir des données limitées dont nous disposions lors de notre audit, nous avons déterminé qu'il y avait eu une hausse de 67 % de ces incidents entre 2012-2013 et 2013-2014, leur nombre passant de presque 35 000 à près de 58 000.

- Les consortiums et le ministère des Transports devaient apporter des améliorations pour ce qui est de s'assurer du bon état des véhicules scolaires. Par exemple, les inspections réalisées par le ministère des Transports ne ciblaient pas les véhicules les plus à risque d'infraction à la sécurité, n'étaient pas toujours effectuées à temps et ne veillaient pas systématiquement à ce que les lacunes soient comblées.
- Les exploitants d'autobus scolaires qui sont autorisés à certifier le bon état mécanique de leurs propres véhicules faisaient l'objet de peu de surveillance.
- Le ministère de l'Éducation n'avait pas rendu obligatoire l'offre d'une formation sur la sécurité à bord des autobus scolaires à l'intention des élèves. Seulement 16 des 33 consortiums offraient une formation générale obligatoire sur la sécurité à bord des autobus.

L'Ontario n'avait pas établi de norme provinciale concernant le transport par autobus. Nous avons constaté que les services de transport par autobus n'étaient pas offerts de manière équivalente à tous les élèves à l'échelle de la province, ou même dans les écoles relevant d'un même conseil scolaire. Nous avons aussi observé des différences dans la manière dont les consortiums exploitaient et géraient les services de transport par autobus. La capacité d'un consortium de gérer de manière efficace et efficace les services de transport dépendait notamment des pouvoirs qui lui étaient délégués par les conseils scolaires qu'il sert, ainsi que de la mesure dans laquelle les conseils scolaires étaient disposés à travailler en collaboration et à intégrer les services.

Nous avons notamment observé ce qui suit concernant l'efficacité du transport des élèves, le niveau de service fourni, le financement et les pratiques d'approvisionnement :

- Le financement du transport scolaire n'était pas fondé sur les besoins, mais plutôt sur le niveau de financement de 1997 de chaque conseil scolaire, qui fait l'objet de rajustements annuels. La formule de financement employée par le ministère de l'Éducation ne tenait pas compte de facteurs locaux ayant une incidence considérable sur les coûts de transport.
- Le ministère de l'Éducation n'avait pas déterminé si les écarts importants d'un conseil à l'autre en ce qui concerne le coût du transport des élèves étaient justifiés.
- On ne disposait pas de données fiables sur l'utilisation des autobus. En général, les consortiums que nous avons visités ne faisaient pas le suivi du nombre d'usagers. En outre, chaque consortium fixait lui-même le nombre d'élèves que peut contenir un autobus, et la méthode pour calculer le taux d'utilisation variait d'un consortium à l'autre.
- Le nombre d'autobus utilisés par les consortiums dans le cadre des contrats était supérieur au nombre requis.

Au total, nous avons formulé 15 recommandations comportant 31 mesures; les ministères et les consortiums de transport s'étaient engagés à prendre des mesures pour y donner suite.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nos travaux d'assurance de la qualité ont été réalisés entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 8 août 2017, et le ministère de l'Éducation, le ministère des Transports et trois consortiums de transport scolaire – le Toronto Student Transportation Group (Toronto),



le Consortium de services aux élèves de Sudbury (Sudbury) et le Student Transportation of Peel Region (Peel) – ont confirmé, dans une déclaration écrite datant du 8 septembre 2017, qu'ils nous avaient fourni tous les renseignements à jour à propos de l'état des recommandations formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

## Les processus de surveillance visant à assurer la sécurité peuvent être améliorés

### Recommandation 1

*Le ministère des Transports, de concert avec les conseils scolaires, doit :*

- *établir et exécuter des processus de surveillance uniformes et efficaces visant les exploitants d'autobus scolaires, pour avoir la confirmation que ceux-ci respectent les exigences contractuelles et législatives concernant la compétence des conducteurs et l'état des véhicules;*

**État : Consortium de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.**

**Consortium de Peel : Pleinement mise en oeuvre.**

**Consortium de Sudbury : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

**Toronto :** Des examens opérationnels étaient en cours au moment de notre audit de 2015. Le consortium a modifié son formulaire d'audit des exploitants en avril 2017 afin d'inclure des éléments d'examen supplémentaires relatifs aux opérations, à la sécurité et à la planification pour répondre aux exigences législatives et contractuelles. Des formulaires uniformisés sont utilisés aux fins de l'examen opérationnel (liste de contrôle comportant des critères relatifs aux opérations, à la sécurité et à la planification), de l'audit des autobus (on vérifie la documentation, le journal de bord et le matériel de sécurité d'un échantillon d'autobus), et de l'examen du dossier des conducteurs (on vérifie

un échantillon de dossiers pour s'assurer que les conducteurs ont suivi la formation requise). Un examen de suivi est réalisé un mois après pour déterminer si les lacunes soulevées au moment de l'audit ont été comblées.

**Peel :** Le consortium a élaboré un système de listes de contrôle à utiliser pour les audits de ses exploitants, afin de mettre en oeuvre une approche cohérente pour mesurer le rendement et la conformité de chaque exploitant. L'une des listes de contrôle qui doit maintenant obligatoirement être remplie concerne le contrôle aléatoire des dossiers des véhicules; il s'agit de sélectionner des véhicules au hasard et d'examiner leurs certificats d'inspection annuelle et semestrielle des deux dernières années afin de s'assurer qu'ils satisfont aux exigences du ministère des Transports en matière d'inspection. Dans la négative, l'exploitant doit produire une copie des documents d'inspection et du journal de bord du véhicule pour confirmer que celui-ci n'a pas été utilisé durant les périodes de non-conformité déterminées. Ce nouveau processus est entré en vigueur en mai 2017.

**Sudbury :** En novembre 2016, le consortium a remanié sa politique sur l'audit des exploitants pour y intégrer la conformité aux exigences contractuelles et législatives relatives aux compétences des conducteurs et à l'état des véhicules. Le consortium a établi une liste de contrôle pour l'audit annuel de la conformité des contrats, afin d'évaluer la conformité à chacune des exigences contractuelles.

- *surveiller le taux de roulement des conducteurs d'autobus, ainsi que les accidents et les incidents comme le débarquement d'élèves aux mauvais arrêts, afin de déterminer s'il existe une corrélation entre le roulement des conducteurs et les risques pour la sécurité, et si des mesures sont requises.*

**État : Consortium de Toronto : En voie de mise en oeuvre d'ici août 2017.**

**Consortium de Peel : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2018.**

### Consortium de Sudbury : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2018.

#### Détails

**Toronto** : En septembre 2016, le consortium a augmenté le nombre d'indicateurs du rendement clés dont les exploitations d'autobus scolaires doivent rendre compte; les indicateurs comprennent maintenant le roulement des conducteurs, le nombre de collisions et le nombre d'incidents. Le consortium prévoyait commencer à analyser ces données au plus tard en août 2017 pour déterminer s'il y a un lien entre le roulement des conducteurs et les risques en matière de sécurité.

**Peel** : Le consortium a mis à jour les données à déclarer sur les accidents afin d'inclure le nom du conducteur et ses années d'expérience à compter de novembre 2016. De plus, il fait un suivi hebdomadaire du nombre de démissions, ainsi que du nombre et de la nature des accidents et des incidents déclarés dans les rapports hebdomadaires produits par les exploitants d'autobus scolaires. Les incidents relatifs au débarquement des élèves au mauvais arrêt ne sont pas consignés dans le rapport hebdomadaire, mais font l'objet d'un suivi manuel auprès de l'exploitant d'autobus. L'analyse de ces données n'avait pas encore commencé au moment de notre suivi. Le consortium entend commencer à analyser les données d'ici juin 2018, lorsqu'il aura achevé la transition vers un système de rapports en ligne.

**Sudbury** : Le consortium a commencé à faire le suivi du taux de roulement des conducteurs d'autobus ainsi que des collisions en rapport avec le nombre d'années d'expérience du conducteur durant l'année scolaire 2016-2017. Il a aussi commencé à consigner les incidents en rapport avec le nombre d'années d'expérience du conducteur en mars 2017. Le consortium entend analyser et résumer ces données d'ici la fin de l'année scolaire 2017-2018.

### Recommandation 2

*Pour favoriser l'adoption de bonnes pratiques et une conduite sécuritaire par les conducteurs de véhicules scolaires, le ministère des Transports doit surveiller l'exécution du programme de perfectionnement des conducteurs d'autobus scolaires et examiner son efficacité.*

**État** : En voie de mise en oeuvre d'ici juillet 2019.

#### Détails

Au cours de notre audit, nous avons constaté que le ministère des Transports (le MTO) n'avait pas veillé à ce que les exploitants d'autobus scolaires ou les tiers aient élaboré et livré un programme de perfectionnement des conducteurs d'autobus scolaire, conformément à ses propres normes. Le MTO n'avait pas non plus examiné l'efficacité du programme pour déterminer s'il avait eu une incidence sur la sécurité dans le secteur.

Au moment de notre suivi, le MTO avait mis au point un plan de surveillance du programme de perfectionnement des conducteurs d'autobus scolaire. La surveillance devrait consister en une attestation initiale émise par le fournisseur du cours, suivie de la présentation au MTO de rapports d'audit périodiques préparés par un tiers. La date de mise en oeuvre de ce nouveau processus était le 1<sup>er</sup> juillet 2017, et les premiers rapports de vérification devraient être remis au MTO en juillet 2019.

### Recommandation 3

*Pour que le programme d'immatriculation d'utilisateur de véhicule utilitaire (programme d'immatriculation UVU) permette de surveiller efficacement le rendement sur la route des autobus scolaires et fasse en sorte de déclencher une intervention ministérielle lorsque les cotes attribuées aux exploitants atteignent des niveaux inacceptables, le ministère des Transports doit :*

- *s'assurer que les infractions à la sécurité sont mises à jour en temps opportun dans le Système d'immatriculation UVU et qu'elles sont prises en compte dans la cote de sécurité des exploitants*

*pour la période complète de 24 mois à partir du moment de la saisie de l'infraction dans le système;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Au cours de notre audit, nous avons constaté que les cotes de sécurité des exploitants d'autobus scolaires n'étaient pas toujours à jour. Il s'était écoulé un délai d'au moins 83 jours dans la moitié des cas de condamnations pour infraction à la sécurité pour que l'incident soit pris en compte dans la cote de sécurité, et d'au moins 105 jours dans la moitié des cas de collisions. De plus, les infractions contestées devant le tribunal n'étaient pas prises en compte dans la cote de l'exploitant, sauf si le conducteur était reconnu coupable.

Selon le MTO, le Système d'immatriculation UVU surveille le rendement sur la route des transporteurs inscrits en faisant le suivi des collisions, des convictions et des inspections sur une période de 24 mois, conformément à l'entente nationale. Ce système commun vise à garantir la réciprocité entre les administrations canadiennes en matière de notation et de traitement des transporteurs, ainsi qu'à assurer la cohérence du cadre de réglementation à l'échelle du pays.

Le MTO nous a informés que, depuis notre audit, il avait fait part à ses partenaires fédéraux et provinciaux de nos préoccupations quant à l'importance de prendre en compte les infractions à la sécurité pendant une période complète de 24 mois, et qu'il continuerait de soulever ces préoccupations à l'échelon national.

- *veiller à ce que l'information figurant dans le Système d'immatriculation UVU soit facile à interpréter et fournisse des renseignements sur la sécurité concernant les stations locales des exploitants d'autobus scolaires;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans notre rapport d'audit, nous avons relevé que les cotes de sécurité du Système d'immatriculation

UVU avaient une utilité limitée pour ce qui est d'aider les consortiums de transport à évaluer le bilan en matière de sécurité des exploitants d'autobus scolaires locaux avec lesquels ils ont passé des contrats, en raison du fait que la cote regroupe l'information pour tous les établissements d'un exploitant et tous ses véhicules utilitaires, quel qu'en soit le type, y compris ceux qui ne sont pas utilisés pour transporter des élèves.

En mars 2016, le MTO a mis en oeuvre un nouveau système d'immatriculation et de permis pour la surveillance des transporteurs dans le cadre du programme d'immatriculation UVU. Même si le nouveau système informatique intégrait des révisions au format de présentation de l'information relative à la cote de sécurité des conducteurs, il continue de présenter des données consolidées par exploitant, plutôt que selon l'établissement et les types de véhicules commerciaux. Au moment de notre suivi, le MTO n'avait pas l'intention de présenter des renseignements sur la sécurité par centre d'autobus scolaires, et il a déclaré que son système de suivi des inspections d'autobus offrait des données sur la sécurité des centres d'autobus scolaires plus détaillées que celles du Système d'immatriculation UVU. Toutefois, à notre avis, le système du MTO ne fournit pas des données sur la sécurité aussi détaillées que celles du Système d'immatriculation UVU, puisqu'il ne comprend pas les infractions au code de la route, les collisions et les audits effectués aux établissements des exploitants.

- *envisager des moyens de vérifier l'exactitude de l'information déclarée par les exploitants au sujet du nombre de véhicules qui composent leurs parcs et du nombre de kilomètres parcourus.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2017.**

#### Détails

Durant notre audit, nous avons constaté que les exploitants déclaraient eux-mêmes le kilométrage parcouru par leurs autobus et qu'il y avait donc un

risque qu'ils manipulent les chiffres pour obtenir une meilleure cote de sécurité.

Le MTO nous a informés que le nouveau système d'immatriculation et de permis comporte des mécanismes intégrés qui permettent à l'exploitant de valider l'information lorsque les données déclarées à propos du parc de véhicules et du kilométrage sont en dehors des valeurs attendues. Le MTO nous a également informés qu'il s'employait à mettre en place un système en ligne qui sera accessible d'ici septembre 2017 et qui permettra de mettre à jour les données des exploitants sur leur parc automobile et le kilométrage parcouru.

#### Recommandation 4

*Afin d'améliorer la sécurité des services de transport scolaire, le ministère des Transports doit envisager de modifier le seuil de déclenchement d'un audit des installations pour les exploitants d'autobus scolaires.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre rapport de 2015, nous avons signalé que le MTO n'avait pas audité ni inspecté régulièrement tous les établissements des exploitants d'autobus scolaires. À titre d'exemple, durant une période de cinq ans, le MTO a effectué seulement 24 audits des établissements de 19 exploitants d'autobus scolaires. Peu d'exploitants d'autobus scolaires ont atteint le seuil de déclenchement d'un audit.

Au moment de notre audit, le MTO avait déclaré qu'il procéderait à des analyses additionnelles et établirait un protocole d'intervention visant explicitement les exploitants d'autobus scolaires, fondé sur leur rendement en matière de sécurité.

Durant notre suivi, le MTO nous a informés qu'il ne mettrait pas en oeuvre notre recommandation parce que, d'après une fiche d'information de Transport Canada datant de 2007, l'autobus scolaire est l'un des moyens de transport les plus sûrs pour les enfants et les jeunes. En outre, le MTO soutient que le nouveau système d'immatriculation et de permis lui permet de surveiller efficacement tous les transporteurs, y compris les exploitants

d'autobus scolaires, afin de déceler toute tendance et tout changement de comportement par l'entremise de son programme d'immatriculation UVU. Par exemple, grâce à la mise en place de nouveaux déclencheurs, les transporteurs font l'objet d'un examen lorsque se produit un événement important, comme la mise en fourrière d'un véhicule ou une condamnation. Nous sommes toutefois d'avis que cette mesure prise par le MTO n'accroîtra probablement pas le nombre d'établissements des exploitants d'autobus scolaires audités et nous maintenons notre recommandation afin d'améliorer la sécurité du transport scolaire.

#### Recommandation 5

*Afin d'améliorer l'efficacité de ses inspections de sécurité des autobus scolaires aux stations des exploitants, le ministère des Transports (MTO) doit :*

- *mettre à jour et maintenir son système de suivi des inspections d'autobus au moyen d'une information complète et exacte sur l'emplacement des stations des exploitants et sur les véhicules scolaires à chaque station;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.**

#### Détails

À l'occasion de notre audit de 2015, nous avons constaté que le système de suivi des inspections d'autobus du MTO contenait des renseignements inexacts sur l'emplacement des stations de près de la moitié des exploitants de notre échantillon. Nous avons également observé que le nombre de véhicules consignés dans le système du MTO était inférieur au nombre de véhicules scolaires utilisés dans le cadre des contrats conclus par les consortiums de transport.

En novembre 2016, le ministère de l'Éducation a fourni une liste des exploitants d'autobus scolaires connus au ministère des Transports pour comparaison avec l'information contenue dans le système de suivi des inspections d'autobus. En mars 2017, l'analyse a été effectuée et les divergences relevées

ont été attribuées aux bureaux de district concernés aux fins de suivi et de vérification d'ici juillet 2017.

En outre, le MTO nous a informés qu'il avait commencé à moderniser la plateforme de son système de suivi des inspections d'autobus. Les travaux devraient être achevés d'ici la fin de décembre 2018.

- *faire en sorte que les inspecteurs mettent l'accent sur les autobus scolaires qui sont jugés à risque élevé et sur ceux qui n'ont pas récemment fait l'objet d'une inspection;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre rapport de 2015, nous soulignons que pour plus de 30 % des exploitants inspectés, le MTO avait inspecté un plus grand nombre d'autobus récents et un moins grand nombre d'autobus anciens que ce qu'exige sa politique.

Le MTO nous a informés que la dernière formation d'appoint annuelle destinée aux inspecteurs a eu lieu en mai 2017. Cette formation insistait sur les procédures décrites dans le manuel d'inspection des autobus pour la sélection des autobus à inspecter et la détermination du moment des inspections. Les agents ont également reçu une formation d'appoint sur les politiques internes concernant le suivi des problèmes décelés et l'émission d'ordonnances de vérification des réparations. En outre, nous avons été informés que les gestionnaires et leurs homologues régionaux devaient régulièrement discuter des politiques opérationnelles avec les membres du personnel.

- *effectuer les inspections de sécurité des autobus scolaires dans les délais stipulés dans l'approche d'inspection axée sur le risque du MTO;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.**

#### Détails

En 2015, nous avons constaté que plus de 90 % des inspections d'autobus scolaires échantillonnées n'avaient pas été exécutées dans les délais stipulés

dans l'approche d'inspection axée sur le risque du MTO.

Au moment de notre suivi, le MTO mettait en place un nouveau protocole de validation des inspections visant expressément les exploitants d'autobus scolaires. Selon le protocole, des réunions trimestrielles avec tous les chefs de l'application des lois pour les districts seront planifiées pour vérifier l'état des inspections et s'assurer de l'inspection en temps opportun des exploitants d'autobus scolaires. Le MTO a confirmé qu'en août 2017, l'inspection était en retard pour plusieurs stations des exploitants d'autobus scolaires. Il nous a informés que, comme les exploitants d'autobus scolaires sont habituellement inactifs durant les mois d'été, il a confié à des agents la tâche de procéder aux inspections requises des stations en septembre 2017, lorsque les exploitants reprendront leurs activités. Le MTO s'attend à ce que cette recommandation soit pleinement mise en oeuvre d'ici décembre 2018.

- *obtenir une preuve que les violations ou les infractions constatées durant les inspections des autobus scolaires ont été corrigées en temps opportun par les exploitants d'autobus scolaires concernés.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons relevé que pour les deux tiers de notre échantillon d'inspections ayant entraîné la constatation de violations ou d'infractions graves, il n'y avait aucun document prouvant que les réparations avaient été effectuées ou qu'une ordonnance enjoignant à l'exploitant d'effectuer les réparations avait été émise.

Dans le cadre du cours annuel de mise à niveau qu'ont suivi les inspecteurs en mai 2017, les agents d'inspection du MTO ont reçu une formation sur les politiques internes concernant le suivi des défauts repérés et l'émission d'avis de vérification de réparation. Cependant, au moment de notre suivi, le MTO n'effectuait pas de surveillance pour



déterminer si l'on remédiait en temps opportun aux violations ou aux infractions constatées durant les inspections des autobus scolaires.

### Recommandation 6

*Pour s'assurer que les centres d'inspection des véhicules automobiles (CIVA) procèdent à des inspections mécaniques efficaces, le ministère des Transports doit :*

- *mettre au point une stratégie lui permettant d'effectuer des examens davantage axés sur le risque en ce qui concerne les CIVA, particulièrement ceux qui appartiennent à des exploitants d'autobus scolaires autorisés à inspecter leurs propres véhicules;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Dans le cadre de notre audit de 2015, nous avons constaté que le MTO exerçait peu de surveillance auprès des CIVA pour s'assurer qu'ils réalisaient des inspections mécaniques efficaces. Une telle surveillance était particulièrement importante dans la mesure où beaucoup d'exploitants d'autobus scolaires possédaient un CIVA dont ils pouvaient se servir pour procéder à l'inspection mécanique obligatoire de leur parc de véhicules.

Depuis notre audit, le système du MTO qui soutient le programme des CIVA a été mis à niveau pour permettre de repérer facilement les exploitants de véhicules commerciaux, y compris les exploitants d'autobus scolaires, qui sont également autorisés à détenir un centre d'inspection. Au moment de notre suivi, le MTO nous a informés qu'il examinait le programme des CIVA en vue de l'améliorer, mais n'avait pas encore pris de décisions sur les changements à apporter à son exécution.

- *exiger que le CIVA soumette les résultats de ses inspections annuelles et semestrielles à des fins de suivi dans les situations donnant lieu à des préoccupations, pour confirmer que les véhicules*

*scolaires ont fait l'objet des inspections mécaniques requises.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Durant notre audit, nous avons constaté qu'il était très difficile pour le MTO de savoir si tous les véhicules scolaires faisaient l'objet des inspections mécaniques annuelles et semestrielles obligatoires.

Comme il est précisé ci-dessus, le programme des CIVA était toujours en cours d'examen, et aucune décision quant aux changements à apporter à son exécution n'avait été prise au moment de notre suivi.

### Recommandation 7

*Le ministère des Transports, de concert avec le ministère de l'Éducation, les conseils scolaires et les consortiums de transport, doit mettre au point un protocole pour partager l'information sur les résultats de ses inspections et de ses audits des exploitants d'autobus scolaires et des centres d'inspection des véhicules automobiles, ainsi que les renseignements sur les collisions. Cela favorisera la prise de mesures en temps opportun en vue d'assurer l'application des règles de sécurité des services de transport scolaire à l'échelle de la province.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté qu'il n'y avait aucun protocole pour le partage de l'information entre le ministère des Transports, les conseils scolaires, les consortiums de transport et le ministère de l'Éducation, et que le ministère de l'Éducation ne recevait ni ne demandait de rapports ou de renseignements particuliers sur la sécurité des autobus scolaires de la part des autres participants.

Depuis, un représentant du MTO rencontre régulièrement des gestionnaires de consortium au sein du comité chargé des transports de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Lors de ces réunions, le représentant du MTO agit



comme spécialiste et fournit des conseils sur la mise en application et la conformité. Le MTO a également souligné aux consortiums l'importance de l'information contenue dans le résumé de niveau 2 du Système d'immatriculation UVU et, sur une base individuelle, s'attaque aux préoccupations relatives à des exploitants particuliers.

### Recommandation 8

*Afin d'améliorer la sécurité du transport des élèves, le ministère de l'Éducation, de concert avec les conseils scolaires et les consortiums de transport, doit :*

- élaborer des politiques de sécurité uniformes pour le transport sécuritaire des élèves et le traitement des problèmes de comportement à bord des autobus;

**État : Ne sera pas mise en oeuvre.**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que les politiques concernant la sécurité du transport des élèves variaient d'un consortium à l'autre.

Selon le Ministère, la loi ne lui confère pas le pouvoir d'imposer aux conseils scolaires des politiques particulières en matière de transports; il a toutefois pris certaines mesures pour les aider à élaborer des politiques cohérentes en matière de sécurité, décrites ci-dessous.

En mars 2016, le Ministère a réalisé un sondage auprès des consortiums de l'Ontario à propos des incidents liés au comportement des élèves dans les autobus scolaires (30 consortiums ont répondu au questionnaire). Les résultats montrent que seulement le tiers (11) des répondants faisaient le suivi du nombre d'incidents liés au comportement. Pour ces consortiums, le nombre total d'incidents liés au comportement signalés est passé de 7 774 en 2013-2014 à 10 529 en 2014-2015. Par ailleurs, 29 consortiums ont déclaré avoir des politiques concernant le comportement des élèves dans les autobus scolaires; 23 ont indiqué que ce sont les écoles (directeurs ou délégués) qui sont responsables d'imposer des mesures disciplinaires aux

élèves (par exemple, suspension du transport en autobus ou de l'école); et seulement les deux tiers (20) ont indiqué que les mesures de suivi ou les mesures disciplinaires prévues étaient souvent ou toujours prises, tandis que le tiers a indiqué que des mesures de suivi étaient parfois prises.

En parallèle, le Ministère a aussi sollicité les commentaires des exploitants d'autobus scolaires à propos des incidents liés au comportement dans les autobus scolaires. Pour le compte du Ministère, l'Ontario School Bus Association (OSBA) a mené un sondage auprès de ses exploitants membres; 87 % des répondants ont déclaré que les élèves se comportaient de manière assez gravement indisciplinée dans les autobus scolaires. L'OSBA a aussi indiqué que dans la plupart des cas, les directeurs d'école avaient pris des mesures, mais que dans de nombreux autres cas, par exemple s'ils craignaient que cela ait un effet sur l'inscription de l'élève, ils ne sont pas intervenus. Il arrive même que les parents sapent les interventions du directeur d'école en portant plainte auprès du surintendant de l'école, des conseillers scolaires ou des médias. L'OSBA a également mentionné que, lorsque les écoles ne prennent pas les mesures qui s'imposent dans les cas où les élèves se comportent de manière indisciplinée dans l'autobus scolaire, les conducteurs finissent par démissionner et il devient de plus en plus difficile de trouver des conducteurs.

Le Ministère a rencontré le Groupe ministériel de référence des directeurs et directrices d'école (un organe consultatif formé de 20 directeurs d'école et directeurs d'école adjoints) en mars 2016, ainsi que le comité des gestionnaires des consortiums de transport en juin 2016, afin de leur présenter les constatations et les problèmes recensés.

En octobre 2016, en préparation de la tenue de la Semaine de la sécurité des autobus scolaires, le sous-ministre a envoyé une note de service à tous les directeurs de l'éducation pour leur rappeler que le code de conduite et le signalement des incidents graves s'appliquent aussi aux autobus scolaires. Cette note de service informait tous les directeurs d'école, principalement ceux qui exercent ces

fonctions pour la première fois, que l'autobus scolaire constitue une annexe de la salle de classe et qu'ils sont tenus de s'occuper des problèmes de comportement qui surviennent dans les autobus scolaires de la même manière que ceux qui se produisent dans l'école.

En novembre 2016, le Ministère a mis sur pied un comité spécial chargé de la sécurité dans les transports pour discuter des recommandations en matière de sécurité figurant dans notre *Rapport annuel 2015*. Ce comité était formé de fonctionnaires du ministère de l'Éducation et du ministère des Transports, de cadres supérieurs des conseils scolaires, de gestionnaires du transport et de représentants de deux associations d'exploitants d'autobus scolaires (l'Ontario School Bus Association et l'Independent School Bus Operators Association). Le Ministère a présenté au comité les mesures prises à ce jour à propos du comportement des élèves dans les autobus scolaires, dont les résultats du sondage auprès des consortiums, ainsi que la rétroaction de l'Ontario School Bus Association et du Groupe ministériel de référence des directeurs et directrices d'école.

En mars 2017, le Ministère a communiqué avec les deux associations d'exploitants d'autobus scolaires pour leur demander si elles seraient intéressées à mettre en place un mécanisme de collecte de données pour permettre aux exploitants de signaler les incidents liés au comportement et de fournir un rapport sommaire annuel au Ministère, aux consortiums et aux conseils scolaires. Les associations d'exploitants d'autobus ont accepté de le faire, et le Ministère prévoit effectuer un suivi auprès d'elles à l'automne 2017.

- *déterminer et élaborer des programmes de formation obligatoires et des trousseaux d'information standard sur la sécurité du transport dans les autobus scolaires à l'intention des élèves, et veiller à ce que cette formation soit offerte de manière uniforme à tous les élèves à l'échelle de la province;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2018.**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté des différences concernant l'information et les programmes de formation offerts aux élèves en matière de sécurité dans les autobus scolaires dans les trois consortiums visités. En outre, les programmes de sécurité pour les usagers n'étaient pas obligatoires dans tous les consortiums.

Selon le Ministère, la loi ne lui confère pas le pouvoir d'imposer aux conseils scolaires des politiques particulières en matière de transport; il a toutefois pris certaines mesures pour les aider à élaborer un programme de formation cohérent en matière de sécurité dans les autobus scolaires.

En octobre 2016, le Ministère a confié au Marché éducationnel collaboratif de l'Ontario (MECO), un organisme d'achats groupés, le mandat d'explorer les possibilités de se procurer des vidéos sur la sécurité des usagers des autobus scolaires et des modules de formation sur la sécurité à bord des autobus scolaires, qui pourraient être mis à la disposition de tous les conseils scolaires dans le cadre d'un programme uniformisé. En mars 2017, le MECO a conclu un contrat avec un fournisseur de services afin que celui-ci produise trois vidéos sur la sécurité des usagers des autobus scolaires d'ici le début de l'année scolaire 2017-2018. Ces vidéos cibleront des groupes particuliers d'élèves – les élèves qui prennent l'autobus pour la première fois, les élèves de la maternelle à la 3<sup>e</sup> année, et les élèves de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année. Par ailleurs, le fournisseur de services mettra également au point deux modules normalisés de formation sur la sécurité à bord des autobus scolaires – un pour les élèves de la maternelle à la 3<sup>e</sup> année, et un autre pour les élèves de la 4<sup>e</sup> à la 8<sup>e</sup> année – d'ici le début de l'année scolaire 2018-2019.

Le Ministère est d'avis que la disponibilité d'un programme de formation uniformisé sur la sécurité à bord des autobus scolaires aidera les conseils scolaires et les consortiums à mettre en oeuvre

cette recommandation. Il nous a informés que les consortiums étaient en principe en faveur d'un tel programme.

- *déterminer les niveaux scolaires des enfants devant être accueillis par un adulte aux arrêts d'autobus, et établir un processus provincial normalisé à cet égard.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

À l'occasion de notre audit de 2015, nous avons constaté que les niveaux scolaires des enfants devant être accueillis par un adulte aux arrêts d'autobus allaient du jardin d'enfants à la 3<sup>e</sup> année.

Le Ministère et l'un des consortiums nous ont informés que cette recommandation avait fait l'objet de discussions à la réunion de juin 2016 du comité chargé du transport de l'Ontario Association of School Business Officials (OASBO). Le comité n'a pu en arriver à un consensus quant à la nécessité d'uniformiser la politique sur les niveaux scolaires des enfants devant être accueillis par un adulte aux arrêts d'autobus, et à la pertinence d'une pratique uniformisée à l'échelle de la province.

#### Recommandation 9

*Le ministère de l'Éducation doit établir des lignes directrices officielles sur le signalement des collisions et des incidents impliquant des véhicules scolaires utilisés par les consortiums de transport, pour être en mesure de comparer et d'analyser leurs causes et pour faciliter la détermination des problèmes et des pratiques exemplaires au sein des consortiums, en vue d'élaborer des stratégies visant à réduire le nombre de collisions et d'incidents à l'avenir.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Au printemps 2016, le Ministère a sollicité l'avis d'un sous-comité du comité responsable du transport de l'OASBO chargé de déterminer des indicateurs du rendement clés à propos de la collecte de données sur les incidents.

À l'été 2016, le Ministère a réalisé un suivi du sondage que nous avons mené durant notre audit, afin de déterminer si un plus grand nombre de consortiums faisaient le suivi des incidents liés aux véhicules scolaires selon le type d'événement (par exemple, élèves déposés au mauvais arrêt, autobus en retard, mauvais comportement). Dans l'ensemble, la proportion des consortiums faisant le suivi des incidents selon le type ne s'était généralement pas améliorée depuis notre audit.

Le Ministère a ajouté des questions sur les incidents liés aux autobus scolaires dans le sondage sur le transport de 2016-2017, afin d'élargir la collecte de données sur les incidents et de promouvoir une déclaration systématique. On demandera aux consortiums de signaler le nombre de cas : (1) où des élèves ont été perdus ou déposés au mauvais arrêt; (2) où des élèves ont été ramenés à l'école parce que personne ne les attendait à l'arrêt tel que prévu dans la politique; (3) de mauvais comportement des élèves, de blessure d'un élève ou d'une autre urgence médicale. On demandera aussi aux consortiums dans quelle mesure, en pourcentage, les véhicules scolaires respectent l'horaire établi.

Au moment de notre suivi, le Ministère avait communiqué aux consortiums les résultats du sondage de 2016-2017 sur le transport et les avaient publiés sur son site Web.

Le Ministère nous a informés qu'il allait continuer de consulter le sous-comité du comité chargé du transport de l'OASBO à propos des changements à apporter au sondage annuel sur le transport pour faciliter la collecte de données cohérentes et l'analyse des données.

### L'admissibilité aux services de transport par autobus varie considérablement à l'échelle de la province

#### Recommandation 10

*Le ministère de l'Éducation, de concert avec les conseils scolaires, doit établir des normes d'admissibilité aux services de transport, notamment en ce qui*

a trait aux distances de marche entre le domicile des élèves et l'école qu'ils fréquentent, pour favoriser une uniformité accrue des services de transport à l'échelle de tous les conseils scolaires de la province.

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que les critères d'admissibilité (fondés sur la distance de marche entre le domicile et l'école) aux services de transport par autobus variaient d'un consortium à l'autre, d'un conseil scolaire à l'autre au sein d'un même consortium et parfois d'une école à l'autre au sein d'un même conseil scolaire. Les critères d'admissibilité variaient aussi en fonction du niveau scolaire de l'élève.

Depuis, le Ministère a analysé les critères d'admissibilité des conseils scolaires et des consortiums à l'égard des services de transport par autobus et a défini l'éventail des distances de marche entre le domicile et l'école dans toute la province selon le niveau scolaire pour les années scolaires 2010-2011 et 2014-2015. Il a présenté les différentes politiques en matière de distances de marche à la réunion de juin 2016 du comité du transport de l'OASBO, afin de soutenir le processus décisionnel des conseils scolaires et des consortiums de transport.

Le Ministère nous a informés qu'il envisageait de recourir à l'admissibilité aux services de transport par autobus comme critère ou point de discussion dans le cadre de l'examen de la formule de financement du transport, dont il est question à la **recommandation 11** ci-dessous, mais qu'il en était encore aux premières étapes. Le Ministère reconnaît que des critères d'admissibilité uniformisés favoriseraient l'équité du financement.

## La formule de financement doit être mise à jour

### Recommandation 11

*Après la mise en oeuvre de critères d'admissibilité normalisés, le ministère de l'Éducation (le Ministère) doit :*

- *revoir sa formule de financement actuelle; la formule doit tenir compte des besoins locaux en matière de transport des conseils scolaires fondés sur le nombre d'usagers admissibles et l'utilisation des autobus par les consortiums, ainsi que de facteurs comme la géographie, l'accès à des services de transport en commun et le nombre d'élèves ayant besoin de services de transport (d'après la distance à parcourir, les besoins spéciaux, les programmes spéciaux et les dangers présents sur la route);*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le financement des conseils scolaires pour le transport n'était pas fondé sur les besoins, mais plutôt sur un montant antérieur qui est rajusté tous les ans en fonction des inscriptions et de l'inflation et fait l'objet d'autres rajustements mineurs.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il s'employait à élaborer un plan pour actualiser sa formule de financement. Il prévoyait entreprendre des consultations auprès des intervenants à l'automne 2017.

- *mettre en oeuvre une formule de financement à jour garantissant que tous les fonds ciblés destinés à des initiatives particulières sont utilisés aux fins prévues.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que le ministère de l'Éducation avait fourni du financement ciblé destiné à des initiatives particulières, comme des programmes de sécurité et des augmentations salariales pour les conducteurs d'autobus, mais n'avait pas vérifié que les fonds avaient été utilisés aux fins prévues.

Comme il est précisé ci-dessus, le Ministère prévoit entreprendre des consultations sur la révision de sa formule de financement à l'automne 2017.

## Il est possible de réaliser des gains d'efficience

### Recommandation 12

Afin d'améliorer l'efficience des services de transport scolaire et par le fait même réduire les coûts, les consortiums de transport doivent :

- suivre et surveiller l'utilisation en ayant recours aux renseignements les plus pertinents et les plus exacts disponibles aux fins de la planification des services de transport des élèves, notamment le nombre réel d'utilisateurs;

**État : Consortium de Toronto :** En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.

**Consortium de Peel :** En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2017.

**Consortium de Sudbury :** Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).

### Détails

Au moment de notre audit de 2015, nous avons constaté que deux consortiums (Toronto et Peel) déterminaient le nombre d'autobus nécessaires en fonction du nombre d'élèves admissibles aux services de transport, plutôt qu'en fonction du nombre réel d'élèves prenant l'autobus.

**Toronto :** Au printemps, le consortium confirme auprès des écoles les usagers actuels qui fréquenteront l'établissement durant l'année scolaire suivante. Le consortium s'emploie également à mettre à jour son site Web sur le transport des élèves pour que les parents puissent confirmer en ligne si leurs enfants utiliseront les services de transport par autobus durant l'année scolaire suivante. Le consortium prévoit que le portail sera entièrement fonctionnel d'ici mars 2018.

**Peel :** Le consortium fera le suivi du nombre réel d'utilisateurs pour chaque tournée d'autobus trois fois durant l'année scolaire, soit en octobre, en mars et en mai. Cette pratique sera pleinement mise en oeuvre pour l'année scolaire 2017-2018.

**Sudbury :** Le consortium se conformait déjà à la pratique recommandée au moment de notre audit.

- évaluer les avantages associés au fait d'exiger que les parents d'élèves admissibles aux services de transport fournis par les conseils scolaires indiquent s'ils auront recours aux services ou s'ils renoncent à les utiliser;

**État : Consortium de Toronto :** Peu ou pas de progrès.

**Consortium de Peel :** Peu ou pas de progrès.

**Consortium de Sudbury :** Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).

### Détails

Au moment de notre suivi, les consortiums de Toronto et de Peel ne demandaient pas encore aux parents de s'inscrire ou de renoncer officiellement aux services de transport par autobus. Les parents peuvent les informer à l'avance soit en ligne ou auprès des services téléphoniques ouverts l'été, mais cela se fait sur une base volontaire. Le processus de confirmation en ligne élaboré par le consortium de Toronto sera aussi facultatif. Aucun des consortiums n'avait évalué les avantages qu'il y a à demander aux parents des élèves de s'inscrire ou de renoncer officiellement aux services de transport par autobus.

Au moment de notre audit en 2015, le consortium de Sudbury demandait déjà aux parents des élèves admissibles de s'inscrire ou de renoncer officiellement aux services de transport par autobus durant l'été, afin de mieux planifier les itinéraires.

- se servir du logiciel d'optimisation des itinéraires, dans la mesure du possible, comme point de départ pour l'établissement des itinéraires les plus efficaces pour le transport des élèves;

**État : Consortium de Toronto :** En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2018.

**Consortium de Peel :** Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).

**Consortium de Sudbury :** Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).



### Détails

**Toronto** : Au moment de notre audit de 2015, le consortium utilisait toujours un logiciel d'optimisation des itinéraires principalement pour la réaffectation des coûts à ses deux conseils scolaires, et non pour la planification des itinéraires. Le consortium nous a informés qu'il a utilisé le logiciel d'optimisation afin de planifier les itinéraires pour l'année scolaire 2016-2017. Cependant, le logiciel a généré un nombre d'autobus supérieur au nombre d'autobus actuellement en circulation; par conséquent, aucun ajustement important n'a été apporté. Au moment de notre suivi, le consortium était à la recherche d'un nouveau fournisseur de logiciel d'optimisation des itinéraires, et il s'attendait à utiliser un tel logiciel en septembre 2018.

**Peel** : Le consortium utilisait un logiciel d'optimisation des itinéraires pour planifier les itinéraires au moment de notre audit de 2015, et continue de le faire.

**Sudbury** : Le consortium utilise un logiciel d'optimisation des itinéraires depuis plus de 10 ans pour planifier les itinéraires, et continuera de le faire.

- *accroître le partage des autobus parmi les conseils et faire en sorte que des élèves de conseils différents utilisent le même autobus;*

**État : Consortium de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

**Consortium de Peel : Peu ou pas de progrès.**

**Consortium de Sudbury : Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).**

### Détails

Au moment de notre audit de 2015, nous avons constaté que les résultats du sondage sur le transport réalisé par le Ministère en 2013-2014 indiquaient que 36 % des consortiums avaient déclaré que leurs conseils scolaires partageaient les autobus pour au moins la moitié des itinéraires, tandis que seulement 18 % avaient indiqué que les élèves de conseils scolaires différents (c.-à-d. publics/catholiques et/ou anglophones/francophones d'une même région) voyageaient dans le même autobus pour au moins la moitié des trajets. Dans le cadre du même sondage réalisé en 2015-2016, 36 % des consortiums déclaraient toujours que leurs conseils scolaires partageaient les autobus pour au moins la moitié des itinéraires, mais seulement 12 % indiquaient que les élèves de conseils scolaires différents voyageaient dans le même autobus pour au moins la moitié des trajets. Dans l'ensemble, il n'y a donc pas eu de changement dans le partage des autobus scolaires entre conseils, mais le transport d'élèves de conseils différents dans un même autobus a diminué.

Si l'on compare les résultats des sondages de 2013-2014 et de 2015-2016, on ne constate aucun changement dans les trois consortiums visités, comme l'illustre la **figure 1** :

- *étaler les heures de début et de fin des classes, dans la mesure du possible, pour réduire le nombre d'autobus requis en faisant en sorte que ceux-ci effectuent plus d'un trajet;*

**Figure 1 : Résultats des sondages sur le transport réalisés par le ministère de l'Éducation en 2013-2014 et en 2015-2016**

Source des données : ministère de l'Éducation

	Les conseils scolaires se partagent au moins la moitié des itinéraires des autobus scolaires		Les élèves de conseils scolaires différents voyagent dans le même autobus pour au moins la moitié des trajets	
	2013-2014	2015-2016	2013-2014	2015-2016
Toronto	Non	Non	Non	Non
Peel	Oui	Oui	Non	Non
Sudbury	Oui	Oui	Oui	Oui



**État : Consortium de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

**Consortium de Peel : Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).**

**Consortium de Sudbury : Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).**

### Détails

**Toronto :** Il n'y a pas eu beaucoup de changement dans l'étalement des heures de début et de fin de classe depuis notre audit en 2015. Les conseils scolaires n'ont pas réussi à ajuster les heures de début et de fin des classes à cause de la résistance de la collectivité, et du fait que le coût de l'embauche des professeurs supplémentaires nécessaires est supérieur aux économies qui pourraient être réalisées sur le transport. Le consortium espère que le nouveau logiciel de planification des itinéraires qu'il a demandé, qui devrait être en place en septembre 2018, réduira le nombre d'autobus nécessaires.

**Peel :** Le consortium propose régulièrement des heures de début et de fin des classes qui sont habituellement acceptées par les écoles afin d'accroître l'efficacité du transport scolaire.

**Sudbury :** Le consortium décide des heures de début des classes dans sa région, et continuera de modifier les heures de début et de fin des classes afin de réduire le nombre d'autobus nécessaires.

- *diminuer le besoin de services de transport en coordonnant les jours de congé communs;*

**État : Consortium de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

**Consortium de Peel : Peu ou pas de progrès.**

**Consortium de Sudbury : Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).**

### Détails

**Toronto :** Au moment de notre suivi, comme au moment de notre audit de 2015, la plupart des jours de congé des conseils étaient déjà coordonnés. Les seules exceptions étaient les trois journées pédagogiques au niveau secondaire qui sont consacrées

aux besoins et aux priorités locales. Le consortium a souligné qu'il serait possible d'améliorer davantage la coordination si le Ministère décidait des jours de congé.

**Peel :** Le consortium nous a informés qu'il continue de demander à ses conseils scolaires de penser à coordonner les jours de congé communs, et que les conseils sont maintenant plus conscients des avantages de fixer des jours de congé communs. Toutefois, depuis 2015, la coordination des jours de congé communs n'a pas changé.

**Sudbury :** Au moment de notre audit en 2015, le consortium de Sudbury assurait la coordination des jours de congé communs de ses quatre conseils scolaires membres.

- *passer des contrats uniquement pour les services qui sont requis.*

**État : Consortium de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

**Consortium de Peel : Peu ou pas de progrès.**

**Consortium de Sudbury : Pleinement mise en oeuvre (au moment de notre audit de 2015).**

### Détails

**Toronto :** Au moment de notre audit, nous avons constaté que le consortium payait les entrepreneurs avec lesquels il avait un contrat de transport par autobus en fonction d'une combinaison du temps d'utilisation et du nombre de kilomètres parcourus. Nous avons observé que le taux de base était calculé uniquement en fonction du temps d'utilisation (trois heures par jour) pour les gros autobus, qui étaient utilisés moins longtemps que ce qui était prévu au contrat. Le consortium n'a apporté aucun changement à son barème de paiement depuis notre audit.

**Peel :** Au moment de notre audit, le consortium payait les entrepreneurs avec lesquels il avait un contrat de transport par autobus en fonction d'une combinaison du temps d'utilisation et du nombre de kilomètres parcourus. Nous avons constaté que le tiers des autobus étaient nettement sous-utilisés par

rapport au nombre d'heures négocié. Le consortium n'a apporté aucun changement à son barème de paiement depuis notre audit.

**Sudbury :** Le consortium continuera de mettre en oeuvre la pratique consistant à négocier et à payer pour l'utilisation réelle des autobus que nous avons observée à l'occasion de notre audit de 2015.

### Recommandation 13

*Le ministère de l'Éducation doit établir des normes concernant l'utilisation optimale des véhicules scolaires pour les conseils scolaires et les consortiums de transport, et fournir à ceux-ci une orientation relativement au calcul des taux d'utilisation.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre *Rapport annuel 2015*, nous observions que les consortiums ne calculaient pas tous la limite de passagers et le taux d'utilisation des autobus de la même manière, parce qu'il n'y avait pas de norme provinciale pour ces deux paramètres. Cela faisait en sorte qu'il était difficile de comparer les consortiums à l'échelle de la province pour déterminer si des améliorations étaient requises, et pour lier l'utilisation au financement du transport des élèves.

Au moment de notre audit, le Ministère a déclaré qu'il encouragerait et appuierait le comité du transport de l'Ontario Association of School Business Officials à régler cette question à l'échelon provincial.

En juin 2017, le Ministère a publié les résultats de son Sondage sur le transport 2015-2016, dans lesquels il a fourni aux conseils scolaires une orientation sur la manière de calculer les mesures d'efficacité. Le rapport mettait en exergue les mesures suivantes de l'efficacité des itinéraires :

- le nombre moyen d'élèves par autobus standard – pour mesurer la capacité d'utiliser les sièges disponibles;
- le nombre moyen de trajets par itinéraire – pour mesurer la capacité de réutiliser les actifs;

- le nombre d'autobus pour 100 élèves – pour mesurer à la fois la capacité d'utiliser les sièges disponibles et la capacité de réutiliser les actifs.

Selon le sondage, en 2015-2016, le nombre moyen d'élèves par autobus standard allait de 40,1 dans un consortium à 115,5 dans un autre consortium, le nombre de trajets par itinéraire allait de 1 à 2,2, et le nombre d'autobus pour 100 élèves allait de 0,9 à 2,5 à l'échelle de la province. Des écarts importants ont aussi été relevés lorsqu'on a comparé des consortiums desservant des régions de densité semblable.

Cependant, le Ministère nous a informés qu'il ne prévoyait pas établir de normes concernant l'utilisation optimale des véhicules scolaires pour les conseils scolaires. Le Ministère est d'avis que les taux d'utilisation des véhicules servant au transport des élèves sont directement liés aux décisions stratégiques et opérationnelles des consortiums et des conseils scolaires.

Nous continuons de croire que le Ministère devrait mettre en oeuvre la recommandation pour permettre la comparaison des taux d'utilisation des autobus scolaires des différents consortiums.

### Recommandation 14

*Le ministère de l'Éducation doit préciser les rôles et les responsabilités des conseils scolaires et des consortiums en ce qui concerne l'établissement des critères d'admissibilité et l'emploi de mesures efficaces.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre.**

#### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que la capacité d'un consortium de gérer de manière efficiente et efficace les services de transport dépend notamment des pouvoirs qui lui ont été délégués par ses conseils scolaires, ainsi que de la mesure dans laquelle les conseils scolaires sont disposés à travailler en collaboration et à intégrer les services. Les consortiums disposant du pouvoir d'établir les critères d'admissibilité et d'employer des mesures d'efficacité uniformément à l'échelle

de leur zone de service étaient plus susceptibles de faire une utilisation optimale des pratiques exemplaires.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il n'entendait pas mettre en oeuvre cette recommandation, en soulignant que les conseils scolaires et les consortiums sont responsables de leurs propres politiques et décisions opérationnelles en ce qui concerne le transport des élèves, y compris les critères d'admissibilité aux services de transport par autobus. Le Ministère a souligné qu'il avait fourni différentes ressources et outils aux conseils scolaires et aux consortiums au fil des ans pour les encourager à adopter des mesures d'efficacité. Ces ressources existaient pourtant au moment de notre audit et n'avaient pas eu l'effet souhaité.

Nous sommes toujours d'avis que le Ministère devrait mettre en oeuvre la recommandation pour aider les consortiums à gérer les services de transport de façon plus efficace et efficiente.

## L'acquisition des services de transport d'élèves doit être améliorée

### Recommandation 15

*Le ministère de l'Éducation, de concert avec les conseils scolaires et les consortiums de transport, doit élaborer des critères standard pour l'évaluation des propositions des exploitants d'autobus scolaires aux fins de l'acquisition de services de transport d'élèves. Les critères doivent tenir compte de manière appropriée de la capacité des exploitants d'assurer le transport sécuritaire des élèves.*

**État : Ne sera pas mise en oeuvre.**

### Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que, des trois consortiums de transport visités, seulement deux tenaient compte à la fois de facteurs qualitatifs et du prix pour le choix des services de transport par autobus. L'autre consortium avait sélectionné les exploitants en se fondant

uniquement sur le prix. Nous avons aussi constaté que les critères de sécurité variaient considérablement d'un consortium à l'autre, allant de 65 % à 26 % de la cote totale pour les critères qualitatifs.

Au moment de notre audit, le Ministère avait accepté d'aider les conseils scolaires et les consortiums à examiner la recommandation. En novembre 2015, un groupe d'experts que le Ministère avait chargé de recenser les pratiques exemplaires et d'explorer les options pour l'acquisition concurrentielle de services de transport par autobus autrement que par le biais de demandes de propositions a présenté son rapport au Ministère. En janvier 2016, le Ministère a présenté le rapport, intitulé *Rapport d'examen de l'acquisition concurrentielle des services de transport des élèves*, aux présidents des conseils scolaires de district de l'Ontario et aux deux associations représentant les exploitants d'autobus scolaires. La ministre de l'Éducation a alors souligné qu'elle s'attendait « à ce que les conseils scolaires et les consortiums travaillent ensemble pour examiner attentivement le rapport de la vérificatrice générale et le *Rapport d'examen de l'acquisition concurrentielle des services de transport des élèves* en vue de saisir les occasions d'amélioration qu'ils présentent, le cas échéant ». De l'avis du Ministère, les décisions de mise en oeuvre relèvent des conseils scolaires et des consortiums.

Le Ministère nous a informés qu'en 2016, il avait remis 200 000 \$ à l'Ontario Association of School Bus Officials pour mettre sur pied un comité consultatif sur l'acquisition concurrentielle des services de transport des élèves, dont la première tâche comprendrait l'examen des possibilités de normalisation énoncées dans le *Rapport d'examen de l'acquisition concurrentielle des services de transport des élèves*. Notre examen du rapport produit par le comité consultatif a révélé qu'en juillet 2016, le comité avait fourni une liste d'exigences aux exploitants d'autobus scolaires, mais pas de critères d'évaluation ni de pondération à appliquer à chaque critère dans le processus de sélection. Les

décisions à cet égard étaient laissées à la discrétion de chaque conseil scolaire ou consortium.

Nous continuons de croire que le Ministère devrait mettre en oeuvre cette recommandation pour s'assurer que tous les consortiums tiennent

compte à la fois, dans une même mesure, du prix et de facteurs qualitatifs, comme la sécurité, lorsqu'ils acquièrent les services d'exploitants d'autobus scolaires.

# Propriété intellectuelle des universités

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, section 3.14 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	1		1			
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	1			1		
Recommandation 4	1		1			
Recommandation 5	4		3	1		
Recommandation 6	1			1		
Recommandation 7	1			1		
Recommandation 8	1	1/3	2/3			
Recommandation 9	4	1	1/3	1/3	2	1/3
Recommandation 10	1	1/3	1/3		1/3	
Recommandation 11	2	1/3	1/3	1/3	1	
Recommandation 12	2			1	2/3	1/3
Recommandation 13	2	2/3		1 1/3		
Recommandation 14	1	2/3	1/3			
Recommandation 15	4	3	1/3	1/3		1/3
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>6 1/3</b>	<b>8 1/3</b>	<b>7 1/3</b>	<b>4</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>4</b>

## Conclusion globale

Selon l'information que le ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences (le

Ministère), l'Université McMaster, l'Université de Toronto et l'Université de Waterloo nous ont donnée au 8 août 2017, 54 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* avaient été entièrement mises en œuvre ou étaient en voie de mise en œuvre. Peu de

progrès avaient été réalisés relativement à la mise en oeuvre de 27 % de nos recommandations, et 15 % ne seraient pas mises en oeuvre.

Dans le cas des recommandations adressées au Ministère, ce dernier était en voie de mettre 67 % de ces recommandations en oeuvre, et il n'avait encore pris aucune mesure ou avait pris peu de mesure à l'égard de 33 % de nos recommandations. Plus précisément, le Ministère a peu fait pour évaluer les progrès réalisés dans le cadre du Programme d'innovation de 2008 de la province et il n'a pas élaboré une stratégie ou un plan d'action pour éliminer les obstacles à la commercialisation.

Dans le cas des recommandations adressées aux universités, ces dernières ont mis en oeuvre ou étaient en voie de mettre en oeuvre 48 % de ces recommandations, elles ont fait peu de progrès ou encore elles n'ont fait aucun progrès à l'égard de 24 % de ces recommandations, tandis que 22 % d'entre elles ne seraient pas mises en oeuvre. Ainsi, peu ou pas de progrès ont été réalisés dans l'élaboration d'indicateurs de rendement socioéconomiques afin de mieux communiquer les résultats des efforts de recherche et de commercialisation. Les recommandations qui ne seraient pas mises en oeuvre par au moins une université comprenaient celles qui visaient à faire en sorte que tous les droits de propriété intellectuelle créés au moyen de ressources universitaires soient divulgués.

L'état de chacune des recommandations est exposé dans le présent rapport.

## Contexte

L'audit a porté surtout sur la question de savoir si le ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences (le Ministère) avait mis en place des processus efficaces pour verser des fonds de recherche aux universités, surveiller leur utilisation de ces fonds et évaluer les avantages pour la population ontarienne. L'audit a étudié également la façon dont certaines universités gèrent la propriété

intellectuelle découlant de la recherche universitaire, notamment la détermination, la protection, l'évaluation et la commercialisation de la propriété intellectuelle.

## Ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences

La province accorde des subventions de recherche à des établissements postsecondaires, à des hôpitaux de recherche et à des établissements de recherche sans but lucratif. Dans le cadre du Programme d'innovation de l'Ontario de 2008, le Ministère (auparavant le ministère de la Recherche et de l'Innovation) est chargé de « mieux tirer parti de tous les investissements provinciaux en recherche et en innovation ». L'objectif des programmes de commercialisation du Ministère est de fournir des services, tels que l'accès au capital, l'accélération des affaires, le mentorat, la formation et le réseautage, aux entreprises, entrepreneurs et chercheurs. Le Ministère octroie du financement à un réseau d'organisations, dont les Centres d'excellence de l'Ontario, le Centre de la découverte MaRS, les centres régionaux de l'innovation et les centres sectoriels de l'innovation, qui, à leur tour, financent ou fournissent ces services.

Nous avons évalué que, de 2009-2010 à 2013-2014, la province a octroyé au moins 1,9 milliard de dollars pour la recherche universitaire, à l'exclusion des fonds pour les agents de prestation de services (tels que le Centre de la découverte MaRS et les centres régionaux de l'innovation) et des incitatifs fiscaux à l'intention des entreprises privées.

Dans notre *Rapport annuel 2015*, nous avons constaté que le Ministère n'a pas assuré la coordination ni le suivi des investissements de la province dans la recherche et l'innovation et qu'il n'avait pas mesuré la valeur engendrée par ces investissements. Par conséquent, il était difficile pour le gouvernement de déterminer s'il optimisait ses investissements considérables dans la recherche universitaire.



Parmi nos principales observations concernant le Ministère, mentionnons les suivantes :

- Le Ministère doit élaborer un plan de mise en oeuvre pour vérifier s'il optimise les ressources investies dans la recherche et l'innovation, en conformité avec l'orientation stratégique énoncée dans son Programme d'innovation de 2008.
- Le Ministère disposait d'un processus de sélection exhaustif pour l'octroi de bourses universitaires, et il se conformait généralement à ses lignes directrices sur l'attribution de ces bourses, mais il n'a pas confirmé que les résultats de la recherche concordaient avec ceux qui sont indiqués dans les propositions de bourses.
- Afin de surmonter les obstacles à la commercialisation, le Ministère doit élaborer une stratégie et des plans d'action, assortis d'échéanciers, au moyen desquels il peut suivre les progrès.
- Le gouvernement provincial ne possédait pour ainsi dire aucun droit de propriété intellectuelle résultant de la recherche qu'il a financée. Nous avons remarqué que, contrairement à l'Ontario, les organismes fédéraux américains étaient autorisés à utiliser, libre de redevances, la propriété intellectuelle générée par des fonds gouvernementaux à leurs propres fins non commerciales.

## Universités

Les inventions et les découvertes scientifiques faites dans les universités peuvent favoriser la croissance économique et améliorer la qualité de vie de la population ontarienne si elles sont commercialisées. Les universités doivent donc protéger leurs droits à la propriété intellectuelle de leurs découvertes, et commercialiser celles-ci au profit de la population ontarienne.

Chaque université de l'Ontario a nommé un vice-recteur à la recherche qui assure la gestion et la coordination des activités internes de recherche

et de commercialisation. Les bureaux de transfert de la technologie de l'université partagent leurs compétences et leurs liens avec l'industrie avec les inventeurs, qui pour leur part acceptent de céder une partie ou la totalité de leurs droits de propriété intellectuelle, conformément aux politiques des universités.

Nous avons également constaté au cours de notre audit de 2015 que les bureaux de transfert de la technologie visités possédaient de l'expérience en évaluation du potentiel de la commercialisation des inventions, mais que des améliorations pouvaient être apportées. Plus particulièrement :

- Les universités faisaient un suivi des principaux indicateurs de commercialisation et des résultats de leur bureau de transfert de la technologie, mais elles ne mesuraient pas encore l'impact socioéconomique de leurs activités de recherche et de leurs efforts de commercialisation.
- Les universités ne présentent peut-être pas toujours leur demande de protection par brevet à temps pour empêcher d'autres parties d'obtenir des brevets sur leurs inventions.
- Aucun des bureaux de transfert de la technologie visités n'a mentionné la production de recettes à titre d'incitatif.
- Aucun des bureaux de transfert de la technologie visités n'avait adopté de lignes directrices ou politiques officielles sur la gestion des coûts associés à la commercialisation. Dans un certain nombre de cas, il y a eu des retards dans la perception des redevances aux termes des ententes de propriété intellectuelle productrice de recettes.
- Notre examen des dossiers dans les bureaux de transfert de technologie a révélé l'absence de documentation pour confirmer qu'un processus officiel était utilisé pour évaluer la faisabilité de la commercialisation et pour suivre les décisions et les mesures prises.

Dans notre rapport de 2015, nous avons recommandé que le Ministère établisse des processus de suivi et de surveillance du financement provincial

direct et indirect total de la recherche et de l'innovation et des nouvelles technologies et inventions résultant du financement; élabore une stratégie et un plan d'action pour surmonter les obstacles à la commercialisation et surveiller ses progrès; collabore avec des intervenants pour élaborer collectivement des mesures de rendement utiles qui évaluent les avantages socioéconomiques pour la population ontarienne; et révisé et évalue les avantages et les inconvénients d'inclure dans certaines ententes de financement de la recherche des clauses qui permettraient à la province de partager des recettes à venir ou de disposer d'un droit non exclusif d'utiliser la propriété intellectuelle libre de redevances à des fins non commerciales internes.

Nous avons également recommandé que les universités revoient leurs mesures du rendement et cernent les occasions d'intégrer de l'information plus détaillée à leurs rapports de recherche annuels et aux rapports destinés à la haute direction; élaborent des lignes directrices pour aider les facultés à déterminer si des ressources universitaires ont servi à la création de la propriété intellectuelle; assurent un suivi et un examen formels du temps pris pour effectuer des évaluations en vue de déterminer s'il convient de commercialiser les déclarations et de réduire les retards; déposent des demandes de protection conférée par un brevet dès que possible; élaborent des lignes directrices sur les documents de gestion des dossiers et veillent à ce que les décisions et mesures de commercialisation soient documentées de façon claire et cohérente; mettent en place des politiques et des lignes directrices sur la gestion des coûts et assurent le suivi des coûts engagés pour chaque type de déclaration; et déploient davantage d'efforts de collecte de recettes.

Au total, nous avons formulé 15 recommandations, soit 27 mesures, pour donner suite aux constatations de notre audit, et obtenu du Ministère qu'il s'engage à prendre des mesures pour donner suite à la plupart d'entre elles, et des universités qu'elles s'engagent à prendre des mesures pour

donner suite à celles qui s'appliquent davantage à leur propre situation.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 8 août 2017 et, le 8 septembre 2017, nous avons obtenu du ministère de la Recherche, de l'Innovation et des Sciences, de l'Université de Toronto, de l'Université McMaster et de l'Université de Waterloo des déclarations écrites selon lesquelles ils nous ont fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées lors de l'audit initial il y a deux ans.

### Investissements et activités visant la recherche gouvernementale

#### Recommandation 1

*À titre de responsable de la coordination et de la globalité des efforts consentis par l'Ontario pour renforcer sa culture d'innovation, le ministère de la Recherche et de l'Innovation doit établir des processus pour suivre et surveiller le financement provincial direct et indirect de la recherche et de l'innovation, ainsi que les nouvelles technologies et les inventions découlant de ce financement.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017.**

#### Détails

Le Ministère a mis au point un outil de suivi des stocks de recherche qui sera utilisé par les ministères pour faire le suivi des investissements et des dépenses en recherche, y compris les coûts directs et indirects. L'outil devrait être finalisé et remis à tous les ministères au plus tard le 31 octobre 2017, et il rendra compte de l'information liée aux programmes de financement de la recherche disponibles, du financement total pour chaque activité

de recherche, y compris la répartition entre les coûts directs et indirects, et de la question de savoir si chaque ministère assure le suivi de la propriété intellectuelle générée par les activités de recherche financées, c'est-à-dire la divulgation d'inventions, les brevets demandés et obtenus, les droits d'auteur et les licences. Les ministères devront rendre compte chaque année des activités menées au cours de l'exercice précédent.

### Recommandation 2

*Le ministère de la Recherche et de l'Innovation a intérêt à élaborer et à mettre en oeuvre un plan pluriannuel pour donner suite à l'orientation stratégique du Programme d'innovation ainsi qu'aux objectifs et initiatives de recherche et d'innovation de la province. Le plan devrait être suffisamment détaillé pour exposer clairement les produits livrables et fixer des échéanciers et des cibles pour concrétiser les stratégies, les initiatives et les programmes clés en matière de recherche et d'innovation.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.**

#### Détails

En 2016, le gouvernement a annoncé l'Initiative pour la croissance des entreprises de l'Ontario de 400 millions de dollars, qui constitue une stratégie et un cadre généraux pour les principaux ministères participant au développement économique. Cette initiative vient s'ajouter au Programme d'innovation en misant sur trois composantes :

- investir dans la recherche et l'innovation, y compris la commercialisation et l'adoption de nouvelles technologies;
- intensifier les efforts en aidant les petites et moyennes entreprises de l'Ontario à accéder à un capital et à une expertise pour faire croître leurs entreprises;
- rationaliser le système de réglementation pour éviter de faire obstacle à la croissance des entreprises.

Plutôt que de se concentrer spécifiquement sur le Programme d'innovation, le Ministère a révisé son approche et, tout au long de l'exercice

financier 2017-2018, il prévoit concevoir et mettre en oeuvre des programmes et des plans d'action plus détaillés en conformité avec ce nouveau cadre, en mettant l'accent principalement sur la mesure du rendement des programmes. Des détails précis sur les programmes, les initiatives et les mesures du rendement connexes ont été publiés en juin 2017 dans le *Document d'information sur le budget des dépenses 2017-2018* du Ministère.

### Recommandation 3

*Pour évaluer les progrès liés au Programme d'innovation de l'Ontario de 2008 et pour établir des comparaisons entre la province et les administrations semblables, le ministère de la Recherche et de l'Innovation doit procéder à des évaluations périodiques par rapport aux indicateurs de la fiche de rendement et présenter des rapports publics sur les résultats.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Selon le Ministère, ses indicateurs actuels de l'innovation, élaborés en 2013 par sa Direction générale de la recherche et de l'analyse pour éclairer l'élaboration des politiques et des programmes, ne sont plus appropriés. Il nous a informés que des travaux sont en cours pour les réviser afin d'élaborer un ensemble d'indicateurs clés de l'innovation en matière de rendement de haut niveau et ainsi de mieux mesurer l'efficacité des programmes et de tenir compte à la fois du Programme d'innovation de 2008 et de l'Initiative pour la croissance des entreprises de l'Ontario de 2016. Par exemple, le Ministère nous a informés qu'il cherche à identifier les sources de données fiables, les lacunes en matière de données et des méthodes afin d'opérationnaliser ces indicateurs une fois l'approbation obtenue. Il s'attend à avoir ces indicateurs d'ici novembre 2017. Le Ministère continue d'évaluer le bien-fondé de la publication d'une carte de pointage de l'innovation ou d'autres mesures de points repères comparatifs.

### Recommandation 4

*Pour lever les obstacles à la commercialisation de la propriété intellectuelle, le ministère de la Recherche et de l'Innovation doit lancer une nouvelle consultation auprès des intervenants afin d'examiner les obstacles actuels, élaborer une stratégie et un plan d'action assorti d'un échéancier de mise en oeuvre, et suivre les progrès réalisés dans l'élimination de ces obstacles.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2017.**

#### Détails

Le Ministère nous a dit que les lois et les règlements régissant la propriété intellectuelle relèvent du gouvernement fédéral. Étant donné que l'Ontario est une administration sous-nationale, ce que peut faire ou ne peut pas faire la province en matière de propriété intellectuelle dépend des lois nationales et des accords internationaux.

En septembre et en décembre 2016 et mars 2017, le Ministère a organisé des tables rondes pour mobiliser les décideurs, les universitaires et les représentants du secteur commercial canadien de la propriété intellectuelle. L'objectif de ces séances était de cerner les défis et les problèmes auxquels doit faire face le secteur de la propriété intellectuelle à l'échelle nationale et à l'échelle provinciale et d'élaborer de nouvelles idées sur la façon dont la propriété intellectuelle pourrait être utilisée davantage pour renforcer le rendement du Canada. Les principaux problèmes cernés comprenaient le manque de compréhension de la propriété intellectuelle et l'insuffisance de l'expertise en matière de propriété intellectuelle pour répondre aux besoins; le manque d'accès à des services juridiques abordables, particulièrement aux premières étapes de l'entreprise; les lacunes systémiques dans le transfert des technologies et la commercialisation dans les universités et les établissements de recherche; et l'absence de stratégie nationale en matière de propriété intellectuelle et de coordination entre les différents ordres de gouvernement. Le Ministère nous a informés qu'il prévoit procéder à d'autres consultations des intervenants pour valider les approches stratégiques éventuelles de la province.

Il nous a également dit qu'il collaborait avec le gouvernement fédéral.

En plus de ces consultations auprès des intervenants, le Ministère nous a dit qu'il entreprend également des recherches pour appuyer l'élaboration d'un cadre de la propriété intellectuelle. Dans le contexte de ce processus, le Ministère examine les politiques et les programmes d'autres administrations et cherche à cerner les lacunes et les obstacles qui nuisent à l'innovation et à la commercialisation de la propriété intellectuelle en Ontario. Le Ministère prévoit mettre en oeuvre le cadre de la propriété intellectuelle d'ici novembre 2017.

### Recommandation 5

*Pour optimiser ses investissements dans les activités de recherche et de commercialisation, le ministère de la Recherche et de l'Innovation (le Ministère) doit :*

- *déterminer la fraction des fonds de recherche affectée à la recherche fondamentale par rapport à la recherche appliquée et élaborer des indicateurs appropriés pour chaque type;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.**

#### Détails

Le Ministère a conçu un outil de suivi du financement de la recherche qu'il fournit et de la nature des activités de recherche, c'est-à-dire la recherche fondamentale ou la recherche appliquée. L'outil de suivi permet aux bénéficiaires de financement de recherche d'évaluer le pourcentage de leurs recherches qui se situe dans les catégories de recherche fondamentale pure, de recherche fondamentale dirigée, de recherche appliquée et de développement expérimental. Le Ministère a mis l'outil à l'essai dans le cadre de deux études pilotes faisant intervenir des bénéficiaires du programme de recherche de l'Ontario – Programme d'excellence en recherche (juillet 2016) et des titulaires des bourses de nouveaux chercheurs (octobre 2016). Le Ministère prévoit lancer l'outil de suivi de tous les projets actifs dans le cadre de ses principaux

programmes de financement de la recherche au plus tard le 31 juillet 2017, et les résultats seront disponibles à l'automne de 2017. Le Ministère nous a informés que, même s'il inclura une mesure du rendement qui fait la distinction entre la recherche fondamentale et la recherche appliquée entreprise pour ses principaux programmes de financement, aucun objectif de rendement ne sera établi parce que les objectifs du Ministère en matière de financement de la recherche sont plus généraux que celui qui consiste simplement à favoriser un type de recherche de préférence à un autre.

Notre recommandation visait à ce que le Ministère élabore un ensemble distinct d'indicateurs qui serviraient à évaluer l'efficacité de la recherche fondamentale et un ensemble différent et distinct d'indicateurs à utiliser pour la recherche appliquée. Nous reconnaissons que l'objectif de la recherche fondamentale est différent de celui de la recherche appliquée (c'est-à-dire la production et l'avancement de connaissances de base par rapport au développement de nouvelles technologies ou techniques). Par conséquent, le rendement de la recherche fondamentale laisserait à désirer si celle-ci était évaluée en fonction d'indicateurs qui mesurent, par exemple, le nombre d'inventions déclarées, de brevets et de licences.

- *collaborer avec les intervenants pour élaborer collectivement des mesures du rendement efficaces afin d'évaluer les avantages socioéconomiques pour la population ontarienne;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici l'été 2018.**

#### Détails

Le Ministère n'a pas encore élaboré de mesures précises du rendement qui évaluent les avantages socioéconomiques pour la population ontarienne. Toutefois, le Ministère s'attend à ce qu'à l'issue d'un examen prochain du Fonds de recherche de l'Ontario, l'on formule des recommandations sur la façon d'évaluer l'incidence, ce qui pourrait comprendre des suggestions d'indicateurs de rendement socioéconomiques. Le Ministère prévoit

que l'examen, qui sera effectué par un groupe d'experts, sera achevé d'ici l'été 2018.

Le Ministère mène également des études, y compris une analyse des compétences, pour appuyer l'élaboration d'un cadre d'impact socioéconomique possible. Il a indiqué qu'il n'existe pas de norme de référence pour mesurer les répercussions socioéconomiques de la recherche, mais que ces études serviront de point de référence. Le Ministère s'attend à ce que l'analyse des compétences soit achevée d'ici décembre 2017.

- *rehausser la fiabilité des résultats de rendement en adoptant des mesures pour augmenter le taux de réponse des clients qui reçoivent des soutiens de commercialisation ainsi qu'en élaborant des processus pour éliminer l'information en double;*

**État : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Le Ministère a indiqué que, depuis notre audit, chaque Centre régional de l'innovation a mené des activités de suivi auprès de ses clients afin de hausser les taux de réponse au sondage. Par exemple, les Centres régionaux de l'innovation examinent leur outil d'enquête pour déterminer quels clients n'ont pas encore répondu, puis ils envoient des rappels hebdomadaires à ceux-ci. Nous avons également été informés que le Centre régional de l'innovation de Toronto avait appelé les non-répondants jusqu'à trois fois. Par conséquent, depuis la date de notre audit, le taux de réponse à l'enquête a augmenté d'environ cinq points de pourcentage, passant de 36,5 % en 2014-2015 à 41,2 % en 2015-2016 pour tous les centres régionaux de l'innovation combinés. Même s'il y a eu amélioration, ce taux de réponse demeure faible.

En 2016, le Ministère a commencé à exiger des partenaires de prestation de services technologiques de l'Ontario qu'ils recueillent les numéros d'entreprise de l'Agence du revenu du Canada auprès des clients. Le Ministère s'attend à ce que la collecte de cette information puisse éliminer

certain rapports en double, par exemple en supprimant le dénombrement en double des emplois créés par les clients. Toutefois, il est encore très tôt dans le déroulement d'un projet à long terme, lequel devrait de l'avis du Ministère prendre un certain nombre d'années avant de produire des résultats tangibles.

- rendre publics les résultats de rendement pour les programmes de financement et de commercialisation de la recherche.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

### Détails

Le Ministère a indiqué qu'il rendra compte du rendement de ses programmes de recherche et de commercialisation dans le *Document d'information sur le budget des dépenses 2017-2018*. Ce document d'information mettra en évidence les réalisations des principaux programmes de financement du Ministère, y compris les résultats liés à la création d'emplois et au nombre d'entreprises ayant bénéficié d'un soutien.

Dans le cadre de la Directive sur les données ouvertes de l'Ontario de rendre publiques les données du gouvernement, le Ministère a accepté de partager certaines données sur le rendement liées au Réseau des entrepreneurs de l'Ontario (qui fournit des services de commercialisation financés par le Ministère) avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui coordonne les données qu'il obtient de tous les ministères. Ces données, qui comprennent des renseignements sur le profil du client et les répercussions (y compris les licences), n'ont pas encore été approuvées par le ministre, mais le Ministère s'attend à ce qu'elles le soient et à ce qu'elles soient publiées avant la fin de 2017.

## Droits de propriété intellectuelle

### Recommandation 6

*La province doit réexaminer et évaluer les avantages et les inconvénients qui découleraient de l'ajout de*

*dispositions à certains accords de financement de la recherche, de sorte qu'elle puisse à l'avenir toucher des recettes sur la vente ou les licences de propriété intellectuelle ou détenir le droit non exclusif d'utiliser la propriété intellectuelle libre de redevances à des fins non commerciales internes, dans la mesure où cela pourrait être avantageux.*

**État : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

À la date de notre audit de 2015, le Ministère a indiqué que l'approche de l'Ontario en matière de propriété intellectuelle était conforme aux pratiques exemplaires des administrations, aux politiques fédérales et aux préférences du milieu universitaire et de l'industrie, et qu'elle était fondée sur l'affirmation selon laquelle la propriété par le gouvernement de la propriété intellectuelle est coûteuse et pourrait nuire à la commercialisation et à l'innovation. Nous avons signalé qu'il ne faut pas concevoir le droit à la propriété intellectuelle comme étant un obstacle à la commercialisation, surtout sans avoir effectué une analyse détaillée de l'impact et de la valeur potentielle pour l'Ontario. Dans sa réponse à notre recommandation issue de l'audit, le Ministère a accepté d'évaluer les avantages et les inconvénients de l'adoption de cette approche. Toutefois, depuis notre audit, le Ministère n'a procédé à aucun examen ni à aucune analyse supplémentaire.

Le Ministère nous a informés qu'il était en train d'élaborer une stratégie pour la propriété intellectuelle, et qu'il n'y avait aucun consensus quant aux moyens les plus efficaces de s'assurer que les inventions génèrent de la valeur.

## Surveillance par les universités de la recherche et de la propriété intellectuelle

### Recommandation 7

*Conjointement avec les organismes gouvernementaux qui les parrainent, les universités doivent élaborer des mesures du rendement socioéconomique afin*



*de communiquer clairement les résultats de leurs recherches et efforts de commercialisation.*

**État : Les trois universités : Peu ou pas de progrès.**

### Détails

Ni l'une ni l'autre université n'a élaboré de mesures de rendement socioéconomique de concert avec les organismes gouvernementaux qui les parrainent. Bien que le Ministère ait organisé des tables rondes en 2016 pour discuter de stratégies de commercialisation de la propriété intellectuelle, de sensibilisation et de rayonnement, et du transfert de technologie dans les universités, ces dernières nous ont informés que l'élaboration de mesures du rendement socioéconomique n'a pas fait partie de ces discussions. Les trois universités étaient intéressées à participer à des discussions dirigées par le gouvernement pour concevoir de telles mesures.

### Recommandation 8

*Les universités doivent revoir leurs exigences de déclaration relatives aux mesures du rendement de la recherche et cerner les occasions d'intégrer de l'information plus détaillée à leurs rapports de recherche annuels et rapports de gestion destinés à la haute direction.*

**État : Université de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.**

**Université McMaster : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

**Université de Waterloo : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

### Détails

**Université de Toronto :** À la date de notre audit de 2015, seul le bureau de transfert de technologie de cette université avait des mesures de rendement liées aux activités de commercialisation et présentait régulièrement des rapports sur ces activités. À la date de notre suivi, nous avons constaté qu'elle continue de produire des rapports à l'interne et au public sur un certain nombre de mesures du rendement en matière de recherche et de commercialisation. Ainsi, le bureau de transfert de technologie

fournit un rapport trimestriel sur les partenariats de l'industrie, les divulgations, les licences et les activités de démarrage au vice-recteur, Recherche et innovation, ainsi qu'aux dirigeants administratifs de chaque faculté en matière de recherche. De plus, son rapport annuel de recherche contient des renseignements sur le financement de la recherche, y compris le financement versé, le nombre d'enquêteurs principaux, les programmes de financement en cause, les partenaires du secteur privé, les nouvelles demandes de financement et d'autres questions. Il contient également de l'information sur l'innovation et l'entrepreneuriat, y compris les divulgations, les accords de licence, les déclarations de brevet, les entreprises en démarrage, les investissements en dollars aux entreprises en démarrage, les ventes d'entreprises en démarrage et d'autres renseignements. L'université nous a informés qu'elle procède à un examen annuel de ses mesures de rendement dans le cadre de son processus habituel de production de rapports et qu'elle envisage toute nouvelle mesure dont l'inclusion pourrait être justifiée.

**Université McMaster :** Le rapport annuel du bureau de transfert de technologie sur l'activité de commercialisation a été révisé afin d'inclure une analyse plus détaillée de la répartition des inventeurs et des revenus entre les différentes facultés et les divers hôpitaux; cette information ne figurait pas dans les rapports annuels précédents. L'université continue également de voir si d'autres renseignements devraient être inclus dans ses rapports sur le rendement et envisage actuellement d'inclure des mesures du rendement à l'égard des ateliers donnés ou organisés et des liens établis avec des entreprises. De plus, l'université entend fournir d'autres directives sur les mesures du rendement signalées à l'administration générale et au public dans son prochain plan de recherche stratégique, qu'elle prévoit élaborer d'ici décembre 2017.

**Université de Waterloo :** À la date de notre suivi, aucun changement important n'avait été apporté depuis notre audit de 2015 dans le type de

renseignements communiqués publiquement ou à l'interne à la haute direction. Le plan stratégique de l'université a continué de fournir de l'information de haut niveau dans deux domaines liés à la recherche et à l'innovation, que l'université appelle « recherche transformatrice » et « exclusivement entrepreneuriale ». Par exemple, dans le domaine de la « recherche transformatrice », les indicateurs de rendement déclarés sont fondés principalement sur le montant du financement de la recherche dans l'ensemble et selon la source. Dans le domaine de la recherche « exclusivement entrepreneuriale », les indicateurs de rendement comprennent le nombre d'emplois et de nouvelles entreprises créés par les étudiants et les anciens étudiants, le nombre de nouvelles entreprises encore actives après un an et le nombre d'étudiants universitaires de premier cycle dont les entreprises reçoivent un appui au capital de risque. L'Université nous a dit qu'elle prévoyait, d'ici décembre 2017, réunir des renseignements semblables à ceux déclarés par les deux autres universités dans son rapport annuel destiné au vice-recteur à la recherche, qui discutera ensuite de l'information avec les doyens et d'autres membres du personnel administratif principal.

## Activités de commercialisation des universités

### Recommandation 9

*Pour faire en sorte que l'ensemble de la propriété intellectuelle créée avec les ressources universitaires soit déclaré, les universités doivent :*

- élaborer des lignes directrices pour aider les facultés à évaluer les ressources universitaires ayant servi à la création de la propriété intellectuelle et exiger que ces évaluations soient documentées;

**État : Université de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.**

**Université McMaster : En voie de mise en oeuvre d'ici le 31 décembre 2017.**

**Université de Waterloo : Ne s'applique plus.**

### Détails

**Université de Toronto :** La fiche de FAQ de l'université portant sur les inventions et les activités de commercialisation à l'université décrit « ce qui constitue l'utilisation des ressources universitaires », à savoir, la question de savoir si la totalité ou une partie des travaux a été financée par des subventions de recherche administrées par l'université; si ces travaux ont été effectués dans des locaux appartenant à l'université ou exploités par celle-ci; s'ils ont utilisé des logiciels exclusifs ou d'autres applications; ou s'ils ont utilisé des installations spécialisées dont l'université est propriétaire ou qu'elle exploite. En outre, l'université a un agent de la propriété intellectuelle qui agit comme ressource auprès de la communauté universitaire, y compris les facultés, pour clarifier les questions entourant l'utilisation de ressources universitaires. Le cas échéant, le directeur du bureau de transfert de technologie fournira également toute précision supplémentaire requise en plus de la politique et des lignes directrices.

Le bureau de transfert de technologie ne tient aucune documentation sur les méthodes utilisées par les facultés pour évaluer l'utilisation des ressources dans la création d'une invention; toutefois, lorsqu'un membre du corps professoral divulgue une invention qui a été créée sans une utilisation importante des ressources universitaires, le bureau de transfert de la technologie maintient l'attestation signée par l'inventeur avec l'approbation du directeur du département concerné.

**Université McMaster :** Au début de 2017, l'université a élaboré des lignes directrices pour aider les facultés à déterminer si des ressources universitaires ont été utilisées pour créer une propriété intellectuelle. Ce nouveau processus sera d'abord communiqué au conseil de recherche et aux doyens de recherche de l'université et sera ensuite affiché sur le site Web de l'université et communiqué officiellement aux facultés. L'utilisation des ressources universitaires devra être examinée et approuvée

par le directeur du département, le directeur de recherche, le doyen de la faculté ou le vice-recteur concerné. La documentation sera conservée au dossier au bureau de transfert de technologie. L'université prévoit que ce processus sera en place d'ici le 31 décembre 2017.

**Université de Waterloo :** Cette université a une politique relative à la propriété intellectuelle appartenant à l'inventeur et, par conséquent, cette recommandation ne s'applique pas à son égard.

- *communiquer clairement les exigences de déclaration relatives aux inventions dans les exposés du bureau de transfert de la technologie devant le personnel et les étudiants;*

**État : Université de Toronto et Université de Waterloo :** Pleinement mise en oeuvre.

**Université McMaster :** Peu ou pas de progrès.

#### Détails

**Université de Toronto :** En janvier 2017, l'université a conçu de nouveaux documents de présentation décrivant ses exigences en matière de divulgation d'inventions, y compris des renseignements sur la raison pour laquelle des inventions devraient être divulguées, ainsi que le moment où elles devraient l'être et la manière dont elles devraient l'être. Des présentations, à l'aide des documents révisés, ont depuis été faites au corps professoral, aux départements et aux étudiants.

**Université McMaster :** Le bureau de transfert de technologie de l'université a continué de faire des présentations au corps professoral et aux étudiants depuis notre audit. Toutefois, nous avons constaté que les documents de présentation fournis ne renfermaient pas suffisamment de détails pour s'assurer que le personnel et les étudiants connaissent bien les exigences de l'université en matière de divulgation. Ainsi, les diapositives de présentation fournies font ressortir la politique de l'université en matière de propriété intellectuelle, y compris la propriété, mais elles ne mentionnent pas explicitement les exigences en matière de divulgation.

**Université de Waterloo :** En septembre 2016, l'université a élaboré à l'intention des étudiants et du corps professoral un document de présentation décrivant la politique de divulgation de l'université touchant la propriété intellectuelle. Ce document a servi à faire deux présentations à l'intention des directeurs/doyens et aux étudiants diplômés en 2017.

- *exiger de toutes les facultés qu'elles utilisent seulement les déclarations faites directement au bureau de transfert de la technologie pour les examens du rendement;*

**État : Les trois universités :** Ne sera pas mise en oeuvre. Nous continuons d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.

#### Détails

Les trois universités nous ont informés qu'elles ne mettront pas cette recommandation en oeuvre. L'Université de Toronto nous a dit qu'elle ne croit pas qu'une quantité importante de propriété intellectuelle n'est pas divulguée à son bureau de transfert de technologie. L'Université McMaster n'estimait pas qu'une telle exigence augmenterait la probabilité que toutes les inventions soient divulguées, parce que les examens du rendement des facultés, dans la plupart des cas, ne jouent pas un rôle important dans les divulgations. L'Université de Waterloo a déclaré que les divulgations technologiques ne sont pas utilisées de façon significative pour évaluer le rendement du personnel et qu'elles ne sont utilisées que de façon négligeable au sein de la faculté de génie.

- *utiliser les rapports d'étape sur la recherche subventionnée transmis aux organismes subventionnaires pour anticiper et suivre l'ensemble des inventions déclarées.*

**État : Les trois universités :** Ne sera pas mise en oeuvre. Nous continuons d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.

### Détails

Les trois universités nous ont informés qu'elles ne mettront pas cette recommandation en oeuvre. L'Université de Toronto nous a dit qu'elle ne croit pas qu'une quantité importante de propriété intellectuelle n'est pas divulguée à son bureau de transfert de technologie. L'Université McMaster nous a informés qu'elle ne mettrait pas cette recommandation en oeuvre en raison du temps et des ressources nécessaires pour effectuer un tel examen. Toutefois, elle nous a indiqué qu'elle a parfois fait un suivi auprès des inventeurs sur l'état d'avancement de leurs travaux en se fondant sur les subventions reçues, surtout si le financement est assorti d'objectifs liés à la commercialisation ou au développement de technologies appliquées. L'Université de Waterloo a déclaré qu'il n'y a peut-être pas d'avantage clair étant donné qu'elle est régie par une politique de propriété intellectuelle appartenant à l'inventeur.

### Recommandation 10

*En l'absence de critères objectifs pour évaluer le potentiel commercial des inventions déclarées, les bureaux de transfert de la technologie des universités ont intérêt à élaborer un processus officiel pour discuter et contester les décisions relatives à ce potentiel, notamment en soumettant les évaluations à un examen de deuxième niveau.*

**État : Université de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.**

**Université McMaster : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

**Université de Waterloo : Ne sera pas mise en oeuvre. Nous continuons d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.**

### Détails

**Université de Toronto :** Toutes les divulgations d'invention qui sont à la disposition de l'université (celles dont la propriété n'a pas été acquise par l'inventeur ou un tiers) sont passées en revue par le bureau de transfert de technologie et par une

organisation externe (Centre de la découverte MaRS), qui fournit un deuxième niveau d'examen. En outre, l'université collabore avec d'autres partenaires externes de commercialisation, comme le Centre pour la commercialisation de la médecine régénératrice, pour un examen supplémentaire, au besoin.

**Université McMaster :** Le bureau de transfert de technologie tient des réunions mensuelles de groupe pour examiner et remettre en question les décisions prises concernant le potentiel commercial des inventions. Une ligne directrice a été élaborée pour officialiser ce processus d'examen secondaire, mais aucune documentation de ces discussions n'est actuellement conservée. Le bureau de transfert de technologie a l'intention de mettre en oeuvre un processus de consignation des procès-verbaux et de conserver d'autres documents à l'appui de cet examen d'ici décembre 2017.

**Université de Waterloo :** L'université nous a informés qu'elle ne mettra pas en oeuvre cette recommandation parce que la mise en place d'un examen secondaire au niveau du personnel prendrait beaucoup de temps supplémentaire du personnel pour un avantage limité. L'université estime que sa pratique actuelle, qui consiste en la production d'une feuille d'évaluation et des discussions entre le gestionnaire de la technologie concerné et le directeur, permet de s'assurer qu'un projet peut être amorcé en temps opportun. En outre, elle mentionne que ses processus d'évaluation actuels s'appuient sur la présentation de propositions de projets à divers programmes du gouvernement fédéral afin d'obtenir des fonds pour démontrer davantage la viabilité commerciale. Ces programmes exécutent leur propre processus d'examen par les pairs, que l'université considère comme un meilleur examen de niveau secondaire que les efforts accrus du personnel interne.

### Recommandation 11

*Pour s'assurer que les évaluations de commercialisation sont achevées dans un délai raisonnable afin de ne pas retarder les demandes de brevet, les bureaux de transfert de la technologie des universités doivent :*

- *fixer des échéanciers pour l'achèvement des évaluations en tenant compte du type ou de la complexité des inventions;*

**État : Les trois universités : Ne sera pas mise en oeuvre.**

#### Détails

Aucune des universités n'a établi de calendrier pour achever les évaluations en fonction du type ou de la complexité d'une invention. Les trois universités nous ont indiqué que la détermination d'échéanciers uniques pour les évaluations serait trop difficile à réaliser en raison de la diversité des technologies évaluées, du stade du développement technologique, de l'intérêt des chercheurs dans la commercialisation et pour d'autres raisons.

- *effectuer un suivi et un examen officiels du temps consacré aux évaluations et réduire les retards.*

**État : Université de Toronto : Peu ou pas de progrès.**

**Université McMaster : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

**Université de Waterloo : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

**Université de Toronto :** L'université n'assure pas le suivi de la conformité à son objectif de 45 jours pour effectuer une évaluation initiale d'une divulgation. Elle a fait remarquer que les délais d'évaluation dépendent souvent des délais de réponse aux demandes d'information adressées aux inventeurs ou à des partenaires de l'industrie. Au moment de notre suivi, l'université nous a informés qu'elle s'engagerait à entreprendre un processus annuel pour examiner les délais globaux de traitement des

divulgations et cerner les éventuelles raisons systémiques expliquant les retards.

**Université McMaster :** Un examen informel des échéanciers d'évaluation a été entrepris en juin 2016 dans le cadre des réunions mensuelles de groupe. Toutefois, aucun rapport officiel ni aucune analyse en règle ne sont préparés. Le bureau de transfert de la technologie examine des façons de produire des rapports sur les délais d'achèvement des évaluations et prévoit que ces rapports seront en place pour déterminer s'ils aident à cerner les retards excessifs au plus tard au mois de décembre 2017.

**Université de Waterloo :** En juin 2017, l'université a commencé à recevoir un rapport pour examiner périodiquement les délais d'évaluation. Mais elle nous a indiqué qu'il peut y avoir de bonnes raisons de retarder à dessein une demande de brevet, par exemple, pour rassembler des données supplémentaires menant à une demande plus solide.

### Recommandation 12

*Pour assurer la protection adéquate de la propriété intellectuelle, les universités ou leur bureau de transfert de la technologie, le cas échéant, doivent :*

- *voir à ce que les contrats avec les associations de professeurs et les chercheurs contiennent des dispositions pour les informer de l'importance de ne pas divulguer les inventions avant de présenter une demande de brevet;*

**État : Université de Toronto et Université de Waterloo : Ne sera pas mise en oeuvre. Nous continuons d'appuyer la mise en oeuvre de cette recommandation.**

**Université McMaster : Ne s'applique plus. L'université atteint l'objectif de la mesure recommandée par d'autres moyens.**

#### Détails

**Université de Toronto :** L'université ne considère pas nécessaire de modifier son entente avec son



association des professeurs parce que l'entente vise à établir la relation générale entre le corps professoral et l'université, et non des dispositions particulières comme la divulgation d'inventions. À titre de condition de travail, tous les membres du corps professoral conviennent de suivre les politiques universitaires (y compris la politique sur les inventions) énoncées dans leurs lettres de nomination. L'université considère qu'il n'est pas approprié d'isoler la politique sur les inventions parmi toutes les autres politiques dans les lettres de nomination, puisque la majorité des membres du corps professoral ne participeront pas à des activités qui donnent lieu à des divulgations. Toutefois, nous avons constaté que la politique de l'université sur les inventions ne fait aucune mise en garde contre la divulgation publique d'inventions avant un dépôt à des fins de protection de brevets.

**Université McMaster :** À la date de notre audit, seule cette université avait une politique officielle sur son site Web avertissant le corps professoral et les étudiants au sujet de la divulgation publique des découvertes. Le guide de l'association des professeurs de l'université est remis à tous les membres du corps professoral pour les informer des politiques qu'ils doivent respecter, y compris la politique de l'université relative à la propriété intellectuelle. Selon cette politique, les personnes qui participent à la commercialisation peuvent être appelées à retenir la publication ou à s'abstenir de faire des présentations pendant au plus six mois à compter de la date de la divulgation, afin que la protection appropriée puisse être mise en place.

**Université de Waterloo :** L'université ne mettra pas en oeuvre cette recommandation. En effet, elle estime que le protocole d'entente (PE) conclu avec le corps professoral énonce les conditions de travail et elle ne croit pas que ce PE soit le bon moyen d'expliquer dans le détail certains aspects de la protection de la propriété intellectuelle. L'université croit que les objectifs de cette recommandation seraient atteints plus efficacement au moyen d'initiatives d'éducation visant à accroître la sensibilisation, au

lieu des ententes d'emploi officielles avec le personnel enseignant.

- *déposer une demande de brevet dans les plus brefs délais, le cas échéant, pour réduire le risque que d'autres personnes le fassent en premier et les empêcher d'obtenir un brevet.*

**État : Les trois universités : Peu ou pas de progrès.**

#### Détails

Les trois universités nous ont informés qu'elles essaient de trouver un équilibre entre le dépôt rapide de la protection des brevets et l'assurance qu'une quantité suffisante de données ont été compilées pour appuyer une demande de brevet solide, augmentant ainsi les chances qu'un brevet soit accordé. Les trois ont indiqué que de nombreux facteurs doivent être pris en compte pour déterminer à quel moment il convient de présenter une demande. Toutefois, aucune des universités n'a procédé à une analyse pour comparer la durée du délai de présentation d'une demande de brevet et le taux d'obtention d'un brevet à l'appui de leurs déclarations. Le dépôt en temps opportun de la protection des brevets n'empêche pas de prendre le temps d'élaborer une demande solide.

Depuis notre audit de 2015, l'Université de Toronto a embauché un administrateur du portefeuille des brevets pour faciliter le dépôt en temps opportun des demandes de brevet. Nous avons examiné les divulgations faites à l'Université McMaster pour 2016 et constaté que 37 % des inventeurs ont indiqué qu'ils avaient rendu l'information publique avant la divulgation au bureau des technologies de transfert.

#### Recommandation 13

*Pour assurer l'examen efficace des décisions et efforts de commercialisation par les gestionnaires et pour faciliter le transfert des connaissances entre les membres du personnel en cas de roulement, les universités doivent :*



- *établir des lignes directrices en matière de documentation pour la gestion des cas;*

**État : Université de Toronto et Université McMaster : Peu ou pas de progrès.**

**Université de Waterloo : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Au moment de notre audit de 2015, nous avons constaté que la méthode qu'employaient les trois universités pour documenter les décisions et les mesures qu'elles prenaient en vue de gérer les inventions qui leur étaient divulguées faisait en sorte qu'il était difficile d'évaluer l'exhaustivité et l'étendue des efforts de commercialisation. Par exemple, les décisions et mesures clés n'étaient pas résumées, et il n'y avait pas de listes de contrôle indiquant l'ensemble des activités de commercialisation à exécuter. Il était difficile de déterminer l'étendue des efforts de commercialisation en examinant seulement les dossiers électroniques, sans les précisions des questionnaires de commercialisation sur les mesures et les décisions prises jusqu'alors.

Au moment de notre suivi, l'Université de Toronto et l'Université McMaster n'avaient pas élaboré de lignes directrices ni apporté de changements aux documents de gestion des dossiers pour remédier aux préoccupations susmentionnées. L'Université McMaster nous a expliqué que la nature de la technologie ou de la découverte peut varier considérablement, ce qui rend difficile la normalisation de la documentation.

En mai 2017, l'Université de Waterloo a dressé une ébauche de document de procédure de gestion des cas qui décrit le processus de commercialisation que le personnel devrait suivre ainsi que certaines exigences en matière de documentation.

- *documenter précisément et uniformément les décisions et les mesures de commercialisation en conformité avec les lignes directrices qui seront établies.*

**État : Université de Toronto et Université McMaster : Peu ou pas de progrès.**

**Université de Waterloo : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

**Université de Toronto et Université McMaster :** Les deux universités utilisaient le même système de gestion des cas qui était en place au cours de notre audit initial. L'Université McMaster nous a expliqué que la nature de la propriété intellectuelle peut varier considérablement, ce qui rend difficile la normalisation de la documentation.

**Université de Waterloo :** L'université a conçu une liste de vérification des activités qui servira de guide de gestion des cas pour le personnel à compter de juin 2017. Cette liste de vérification indique les tâches types à exécuter dans l'évaluation et la gestion de chaque divulgation reçue par le bureau de transfert de technologie. Il s'agit notamment de chercher des preuves qu'une invention est déjà connue, de prévoir des réunions internes avec le directeur de la commercialisation, de communiquer avec des entreprises privées pour obtenir une rétroaction, d'élaborer des plans de marketing et d'exécuter d'autres tâches. Le système de gestion des cas a également été amélioré pour permettre l'extraction des rapports de gestion en fonction des données de la liste de vérification. Ces rapports de gestion pourraient permettre d'examiner les principales tâches, les dates d'échéance et d'achèvement connexes, ainsi que les détails des mesures prises.

### Recommandation 14

*Pour gérer les coûts engagés afin de commercialiser la propriété intellectuelle, les bureaux de transfert de la technologie des universités doivent adopter des politiques et des lignes directrices officielles relatives à la gestion et au suivi de chaque type de coût (p. ex. frais juridiques et de marketing, et droits de brevet) associé à chaque invention déclarée.*

**État : Université de Toronto : Pleinement mise en oeuvre.**

**Université McMaster :** Pleinement mise en oeuvre.

**Université de Waterloo :** En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.

#### Détails

**Université de Toronto :** L'université n'a pas établi de politiques relatives à la gestion des coûts des efforts de commercialisation pour des projets, car les activités de commercialisation varient d'un projet à l'autre et, par conséquent, elle a indiqué qu'un cadre unique ne convient pas. Toutefois, l'université assure le suivi des coûts des activités de commercialisation pour chaque projet, par exemple, les frais juridiques et les frais de brevet, en fonction de lignes directrices informelles.

**Université McMaster :** Les frais de brevet et les frais juridiques pour chaque technologie sont consignés dans le système d'information du bureau de transfert de technologie et mis à jour mensuellement. Le personnel du bureau de transfert de technologie fournit également des projections trimestrielles des coûts des brevets et des frais juridiques prévus pour chaque divulgation active qu'il gère afin d'assurer une meilleure gestion des coûts.

**Université de Waterloo :** L'université dresse un rapport semestriel qui fournira aux membres du personnel un aperçu du total des coûts de brevets et de marketing pour chacun de leurs projets et les obligera à estimer les coûts à venir et à en faire rapport dans les six prochains mois; le rapport devrait être mis en oeuvre d'ici l'automne 2017.

#### Recommandation 15

*Pour assurer la perception rapide et exacte des recettes exigibles, toutes les universités doivent :*

- établir un calendrier de remboursement exact et à jour, comprenant des échéances, afin de facturer à l'avance les montants ponctuels et de rappeler aux titulaires de licence d'envoyer leurs paiements de redevance à temps;

**État :** Les trois universités : Pleinement mise en oeuvre.

#### Détails

**Université de Toronto :** Depuis notre rapport de 2015, l'université a créé un nouveau poste administratif pour assurer un suivi officiel de la totalité des projets d'octroi de licences, des paiements de redevances et de la facturation. Des documents de suivi ont été créés pour permettre à l'université de faire le suivi des sommes d'argent qui lui sont dues.

**Université McMaster :** Au mois de mars 2016, les calendriers de paiement et les exigences en matière de déclaration des titulaires de licence pour les licences ou les accords de commercialisation actuels et actifs ont été mis à jour dans le système d'information du bureau de transfert de technologie. Ils comprennent maintenant des alertes d'activités de manière que le personnel de l'université puisse présenter des factures, demander des rapports sur les redevances et assurer le suivi des paiements en retard en temps opportun.

**Université de Waterloo :** L'université a dressé une liste de vérification des accords de licence comprenant des renseignements sur les frais exigibles et les exigences en matière de déclaration des titulaires de licences, que le personnel utilise une fois qu'un accord de commercialisation a été signé. L'administrateur du bureau de transfert de technologie saisit l'information figurant sur la liste de vérification dans le système d'information du bureau. Les alertes de paiement ont été programmées dans le système, ce qui permet au personnel de faire un suivi en cas de défaut de paiement aux dates d'échéance.

- obtenir des rapports sur les ventes et les recettes auprès des titulaires de licence pour confirmer le montant des redevances versées;

**État :** Les trois universités : Pleinement mise en oeuvre.

### Détails

**Université de Toronto :** Le nouvel agent administratif examine régulièrement les rapports sur les ventes et les revenus provenant des titulaires de licences pour appuyer le montant des redevances reçues.

**Université McMaster :** Le système d'information du bureau de transfert de technologie a été modifié pour demander des rapports sur les revenus des titulaires de licences et assurer un suivi lorsqu'ils ne sont pas reçus.

**Université de Waterloo :** Au moment de l'audit, cette université était en conformité avec la mesure recommandée, à savoir obtenir des documents adéquats à l'appui des paiements de redevances reçus.

- élaborer des critères afin de déterminer l'utilité d'un rapport d'audit (p. ex. dans les cas où les paiements de redevance sont fonction des ventes réalisées);

**État : Université de Toronto :** Pleinement mise en oeuvre.

**Université McMaster :** Peu ou pas de progrès.

**Université de Waterloo :** En voie de mise en oeuvre d'ici la fin de septembre 2017.

### Détails

**Université de Toronto :** Dans le cadre d'un document de FAQ portant sur la commercialisation, l'université a élaboré des critères afin de déterminer à quel moment un audit peut être entrepris. Les critères sont notamment les suivants :

- Les produits vendus dépendent clairement de la propriété intellectuelle octroyée par licence en vertu de l'entente.
- Il y a une diminution soudaine ou inattendue des redevances.
- Les revenus perdus devraient être supérieurs à 5 %.
- Les revenus perdus devraient être supérieurs à 250 000 \$.

**Université McMaster :** Aucun critère n'a été élaboré, mais le bureau de transfert de technologie a indiqué qu'il a participé avec d'autres universités à des discussions concernant les pratiques exemplaires en matière de critères d'audit.

**Université de Waterloo :** L'Université de Waterloo a discuté avec l'Université de Toronto du processus que celle-ci avait utilisé pour mettre en oeuvre notre recommandation, et elle s'employait à déterminer les éléments de ce processus qui conviendraient le mieux à ses pratiques. L'université s'attend à mettre en oeuvre cette recommandation d'ici la fin de septembre 2017.

- appliquer les pénalités d'intérêt stipulées dans les contrats pour inciter les titulaires de licence à envoyer leurs paiements de redevance à temps.

**État : Université de Toronto et Université**

**McMaster :** Pleinement mise en oeuvre.

**Université de Waterloo :** Ne s'applique plus.

### Détails

**Université de Toronto :** L'université nous a informés qu'elle assure le suivi des paiements en souffrance le cas échéant et qu'elle les signale à la haute direction du bureau de transfert de technologie. L'université nous a informés que, depuis 2015, elle n'a eu que trois paiements en souffrance et n'a réclamé de l'intérêt que dans un seul cas. Dans le deuxième cas, elle a mis fin à l'accord de licence, et, dans le troisième cas, elle attendait pendant que l'entité faisait l'objet d'une restructuration.

**Université McMaster :** À la date de notre suivi, cette université imposait des pénalités d'intérêt. Toutefois, l'université a indiqué que ces pénalités ne sont pas toujours une option en ce qui concerne les entreprises en démarrage ou les petites entreprises; dans ces cas, le paiement peut être retardé en raison de leur situation financière. On envisage alors la renégociation ou l'élaboration d'autres calendriers de paiement.

**Université de Waterloo :** Le modèle du bureau de transfert de la technologie pour les accords à venir a éliminé la disposition relative à la pénalité d'intérêt parce que l'université estime que la disposition

qui prévoit la résiliation d'une entente pour défaut de paiement encourage davantage à payer que la perception d'une pénalité d'intérêt nominale.

## Chapitre 1

### Section 1.15

# Améliorer la reddition de compte

Suivi des audits de l'optimisation des ressources, chapitre 5 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	2	1	1		
Recommandation 2	1	1			
Recommandation 3	1		1		
Recommandation 4	1		1		
Recommandation 5	1		1		
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>33</b>	<b>67</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Selon les renseignements que le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a fournis, au 26 juillet 2017, 33 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015* avaient été entièrement mises en œuvre. Ainsi, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié en juillet 2016 une mise à jour de la Directive concernant les organismes et les nominations aux termes de laquelle un ministre est tenu d'approuver le rapport annuel d'un organisme (et, lorsque la loi l'exige, le déposer devant le Parlement) au plus tard 60 jours après l'avoir reçu de l'organisme. Le rapport annuel doit également

être affiché sur le site Web de l'organisme ou du gouvernement dans les 30 jours suivant le dépôt (si le rapport a été déposé) et dans les 30 jours suivant l'approbation du ministre (s'il n'a pas été déposé).

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 67 % des recommandations. Par exemple, il était en train de modifier la législation visant les organismes pour simplifier le processus d'approbation et de diffusion publique des rapports annuels. En outre, le Secrétariat du Conseil du Trésor élaborait des outils pour aider à faire le suivi du respect par les organismes de leurs échéances, et offrait une formation et de l'information aux ministères au sujet des rapports annuels des organismes.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans le présent rapport.

## Contexte

### Aperçu des organismes provinciaux

Les organismes provinciaux entreprennent diverses activités dans l'intérêt public et, en ce sens, fournissent notamment des biens et des services. Ils mènent leurs activités, à divers degrés, sans lien de dépendance avec le gouvernement.

Le gouvernement de l'Ontario confère aux organismes provinciaux le pouvoir et la responsabilité d'exécuter leurs fonctions ou d'offrir des services au public. Il établit les organismes en vertu d'une loi, d'un règlement pris sous le régime d'une loi ou d'un décret, qui est une ordonnance publiée par le gouvernement pour, par exemple, rendre une loi exécutoire ou nommer des membres au conseil d'un organisme.

La structure de gouvernance des organismes est définie dans les directives du Conseil de gestion du gouvernement publiées en application de la *Loi sur le Conseil de gestion du gouvernement* et compte les trois principales parties suivantes :

- le ministre responsable;
- le conseil d'administration;
- la direction de l'organisme.

Bien que les organismes ne fassent pas partie d'un ministère, ils rendent compte au ministre responsable (et, en fin de compte, à l'Assemblée législative et au public) de l'exécution de leurs obligations d'origine législative, de la gestion efficace des ressources qu'ils utilisent et du maintien de normes adéquates relatives aux services qu'ils fournissent. Pour s'acquitter de leurs fonctions, ils utilisent les fonds publics qui leur sont attribués par le gouvernement ou génèrent leurs propres fonds.

Le rapport annuel d'un organisme énonce dans le détail les activités et les dépenses de ce dernier. Cela permet au gouvernement et au public de savoir si l'organisme a atteint ses objectifs et comment il a dépensé son argent.

Dans certains cas, la loi, le règlement ou le décret de constitution de l'organisme précise que ce dernier doit produire un rapport annuel. Il peut aussi préciser quand le rapport annuel doit être soumis au ministre responsable.

Dans d'autres cas, un protocole d'entente (PE) conclu entre l'organisme et son ministre responsable précise le moment où le rapport annuel doit être soumis.

Étant donné que la loi prescrit les exigences en matière de rapports pour un nombre limité d'organismes et que, dans certains cas, elle ne prescrit aucune échéance, le Conseil de gestion du gouvernement a publié des directives qui exigent officiellement la préparation de rapports annuels dans le respect des délais fixés. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé de veiller à ce que les organismes provinciaux se conforment à ces directives.

Le Comité permanent des organismes gouvernementaux de l'Assemblée législative examine les nominations proposées aux conseils d'administration et à d'autres importantes fonctions des organismes provinciaux et examine les activités des organismes. Il présente ses conclusions et ses recommandations à l'Assemblée législative.

### Les directives régissant la production des rapports annuels des organismes

Deux directives du Conseil de gestion du gouvernement concernant la production des rapports annuels des organismes avaient été publiées lorsque nous exécutions notre travail relatif au *Rapport annuel 2015*. La première, la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes, était en vigueur jusqu'en février 2015, et la deuxième, la Directive concernant les organismes et les nominations, a succédé



à la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes et l'a remplacée en février 2015.

### Avant février 2015 – Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes

Aux termes de cette directive, les organismes (à l'exception des organismes consultatifs et des organismes visés par différentes exigences législatives) devaient soumettre un rapport annuel au ministre responsable :

- dans les 120 jours suivant la fin de leur exercice financier s'ils avaient un conseil d'administration;
- dans les 90 jours suivant la fin de leur exercice financier s'ils n'avaient pas de conseil d'administration.

Les rapports annuels devaient comprendre les états financiers de l'organisme, ainsi que les résultats réels, les écarts par rapport aux estimations et les explications de ces écarts.

### Février 2015 – Directive concernant les organismes et les nominations

En vertu de la nouvelle Directive concernant les organismes et les nominations, publiée en février 2015, en plus des rapports financiers exigés dans l'ancienne directive, les rapports annuels doivent décrire les activités réalisées par l'organisme au cours de l'année, analyser le rendement opérationnel et financier, examiner les objectifs de rendement atteints et proposer des mesures à prendre s'ils n'ont pas été atteints.

### Nos principales constatations de 2015 sur les rapports annuels des organismes

Voici les principales constatations faites dans notre *Rapport annuel 2015* :

- Les rapports annuels de bon nombre des 57 organismes formant notre échantillon n'ont pas été soumis au ministre responsable à temps et n'ont pas été déposés à temps au cours des trois années précédentes. Ainsi, seulement 58 % des organismes échantillonnés ont soumis leurs rapports annuels à leur ministre responsable dans les 120 jours suivant la fin de leur exercice financier. Seulement 5 % des rapports annuels ont été déposés dans les six mois suivant la fin de l'exercice financier des organismes, tandis que 68 % ont été déposés plus de 12 mois après la fin de l'exercice financier, et 6 % n'ont pas été déposés du tout.
- Les délais de présentation et de dépôt des rapports annuels n'étaient pas uniformes. Les organismes qui font rapport conformément à des exigences de la loi, d'un règlement, d'un décret ou d'un PE pourraient être assujettis à des échéanciers différents à cet égard de ceux des autres organismes qui sont assujettis aux exigences de la directive du Conseil de gestion du gouvernement.
- La Directive concernant les organismes et les nominations publiée en février 2015 a éliminé l'obligation pour les ministres de déposer les rapports annuels des organismes provinciaux devant l'Assemblée législative. Au total, 101 organismes provinciaux relevaient d'une loi qui les obligeait à déposer leur rapport annuel devant l'Assemblée législative.
- La Directive concernant les organismes et les nominations n'indiquait pas non plus une date limite pour la publication des rapports par les ministres, soit par le dépôt de ces rapports, soit par leur affichage sur les sites Web. Par conséquent, un rapport annuel pouvait demeurer dans le cabinet d'un ministre pendant des mois ou même des années sans être publié, et le ministre n'était pas en contravention avec la directive.

Nous avons formulé cinq recommandations, consistant en six mesures visant à améliorer la

situation, et nous avons reçu du Secrétariat du Conseil du Trésor l'engagement qu'il prendrait des mesures pour y donner suite.

## Comité permanent des comptes publics

En avril 2016, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique sur notre chapitre de 2015 intitulé Vers une meilleure reddition de comptes. En décembre 2016, le Comité a déposé à l'Assemblée législative un rapport découlant de cette audience. Le Comité a approuvé nos constatations et nos recommandations. Il a également formulé six de ses propres recommandations, consistant au total en huit mesures de suivi. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fait rapport au Comité en avril 2017. À la date de notre suivi, il avait entièrement mis en oeuvre quatre des mesures de suivi recommandées par le Comité et il était en train de mettre en oeuvre les quatre mesures de suivi restantes. Les recommandations du Comité et notre suivi figurent au chapitre 3, **section 3.07**.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux de suivi d'assurance entre le 3 mars 2017 et le 26 juillet 2017, et nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor, le 12 septembre 2017, une déclaration écrite selon laquelle il nous avait fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans le *Rapport annuel 2015*.

## Retards importants dans la publication des rapports annuels

### Recommandation 1

*Pour faire en sorte que les organismes s'acquittent efficacement de leur obligation de rendre compte au ministre responsable, à l'Assemblée législative et au public, le Secrétariat du Conseil du Trésor, conjointement avec les ministères, doit voir à ce que tous les organismes soumettent leurs rapports annuels dans le délai fixé par la loi ou les délais de 90 ou de 120 jours établis dans la directive.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

Dans notre rapport de 2015, nous avons constaté que moins du quart des organismes examinés avaient un échéancier prévu par la loi pour soumettre leurs rapports annuels. Les délais prévus par la loi dans lesquels ces organismes devaient soumettre leurs rapports annuels au ministre responsable variaient de 90 jours à 183 jours après la fin de leur exercice financier. Parmi les organismes examinés, 5 des 14 organismes ayant des délais prévus par la loi satisfaisaient aux exigences législatives concernant la présentation de leurs rapports annuels. Dans l'ensemble, 58 % des organismes examinés ont soumis leurs rapports annuels au ministre responsable dans un délai de 120 jours suivant la fin de leur exercice financier.

Pour que tous les organismes soumettent leurs rapports annuels dans les délais prescrits, le Secrétariat du Conseil du Trésor a lancé un nouveau module de suivi de la conformité en mai 2017. Les ministères continuent d'être responsables du suivi de l'état des documents à l'intention de leurs organismes dans le cadre du processus d'approbation, mais ils doivent maintenant utiliser le module pour faire rapport au Secrétariat du Conseil du Trésor lorsque des jalons principaux sont franchis. Le module de suivi de la conformité fournit au Secrétariat du Conseil du Trésor de l'information en temps réel sur l'état du respect des délais par les organismes. Le Secrétariat du Conseil du Trésor

l'utilise pour informer les ministères que les délais approchent.

En outre, en juin 2017, le Secrétariat du Conseil du Trésor a commencé à renseigner et à former le personnel des ministères et des cabinets des ministres afin d'approfondir leurs connaissances des exigences et des échéanciers figurant dans la Directive concernant les organismes et les nominations, de les renseigner davantage sur les défis et les possibilités d'améliorer le processus de présentation des rapports annuels, et de réduire les retards éventuels lorsqu'il y a roulement du personnel dans les ministères.

*De plus, les ministères et le ministre doivent coordonner les travaux de façon à déposer ou à rendre publics les rapports annuels plus rapidement que par le passé.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017.**

#### Détails

Dans notre rapport de 2015, nous avons constaté que seulement 5 % des rapports annuels des organismes provinciaux, de 2012 à 2014, ont été déposés devant l'Assemblée législative dans les six mois suivant la fin de l'exercice financier de l'organisme. En revanche, ainsi qu'il a été indiqué précédemment, 58 % de ces rapports annuels ont été fournis par les organismes aux ministères dans les délais prescrits, conformément à la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes. Cela nous a indiqué que les retards au sein du cabinet du ministre ont surtout contribué aux retards dans le dépôt des rapports annuels.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié en juillet 2016 une mise à jour de la Directive concernant les organismes et les nominations aux termes de laquelle un ministre est tenu d'approuver le rapport annuel d'un organisme (et, lorsque la loi l'exige, de le déposer devant l'Assemblée législative) au plus tard 60 jours après qu'il l'a reçu de l'organisme.

De plus, comme il a été mentionné précédemment, le Secrétariat du Conseil du Trésor a conçu un module de suivi de la conformité pour examiner

les résultats en matière de conformité et les communiquer à des fonctionnaires de divers niveaux au sein des ministères et dans les cabinets des ministres. Il souhaitait ainsi que les progrès soient présentés régulièrement au sous-ministre adjoint et aux comités des directeurs sur la surveillance des organismes. À la date de notre suivi, le Secrétariat du Conseil du Trésor planifiait de communiquer de façon proactive avec les ministères pour s'assurer qu'ils respectent leurs échéances. Par exemple, le Secrétariat du Conseil du Trésor souhaite que les ministères rendent compte non seulement de leur conformité, mais aussi des mesures qu'ils prennent pour assurer la conformité, des plans d'atténuation des secteurs ou des organismes qui risquent d'être en retard, et/ou des plans correctifs lorsque les organismes ne se conforment pas. Cette fonctionnalité n'était pas encore disponible dans le module de suivi. Les améliorations et les rajustements apportés au processus et au module devaient être mis en application en octobre 2017.

### Le délai maximal dans lequel les ministres doivent approuver les rapports annuels aux fins de leur publication a été éliminé pour la majorité des organismes

#### Recommandation 2

*Pour assurer la diffusion rapide des rapports annuels des organismes provinciaux, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit conseiller au gouvernement d'envisager de modifier la Directive concernant les organismes et les nominations afin de fixer le délai dans lequel les ministres doivent approuver ces rapports après leur réception.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Nous avons signalé en 2015 que, puisqu'il n'y avait pas d'exigence quant au moment où un ministre doit approuver un rapport annuel après l'avoir reçu, il était possible qu'un rapport annuel ne soit jamais

publié si un ministre ne l'approuvait pas (involontairement ou par choix).

En juillet 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor a modifié la Directive concernant les organismes et les nominations pour stipuler que le ministre responsable doit approuver le rapport annuel d'un organisme (et, lorsque la loi l'exige, le déposer devant l'Assemblée législative) dans les 60 jours suivant la réception de celui-ci. Le rapport annuel doit également être affiché sur le site Web de l'organisme ou du gouvernement dans les 30 jours suivant son dépôt ou dans les 30 jours suivant l'approbation du ministre si le dépôt n'est pas requis.

## La Directive n'exige plus le dépôt des rapports annuels

### Recommandation 3

*Afin d'améliorer la reddition de compte des organismes provinciaux financés par les fonds publics à la suite de l'entrée en vigueur de la nouvelle directive, qui n'exige plus le dépôt des rapports annuels, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit conseiller au gouvernement de mettre en place un processus pour informer tous les représentants élus lorsque les organismes rendent publics leurs rapports annuels.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2018.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre rapport de 2015 que, malgré le fait que l'Ontario ne dépose plus les rapports devant l'Assemblée législative et qu'elle les affiche sur des sites Web, le fait de ne pas déposer le rapport annuel d'un organisme pourrait compromettre la responsabilisation et faire obstacle à la surveillance par l'Assemblée législative. Si l'affichage d'un rapport sur un site Web permet au public d'avoir accès à ce rapport, le dépôt du rapport a pour effet de porter les résultats annuels des organismes à l'attention de tous les représentants élus, qui peuvent tenir ces organismes – responsables de milliards de dollars en fonds publics – responsables. Nous avons donc recommandé qu'en l'absence de l'exigence relative au dépôt, les repré-

sentants élus soient informés lorsque les rapports annuels des organismes sont rendus publics.

Au moment de notre suivi, le Secrétariat du Conseil du Trésor travaillait à des modifications à la loi pour tous les organismes de manière à ce que la loi s'harmonise avec les échéanciers de la Directive concernant les organismes et les nominations. En outre, le Secrétariat du Conseil du Trésor avait obtenu l'approbation du gouvernement pour ce qui est de mettre à jour la Directive concernant les organismes et les nominations en vue d'exiger le dépôt des rapports annuels de tous les organismes provinciaux. Ainsi, les représentants élus seront informés, par l'entremise du processus de dépôt, de la publication d'un rapport annuel. Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoit que la Directive concernant les organismes et les nominations sera mise à jour d'ici avril 2018.

## Les exigences concernant les rapports annuels des organismes manquent de cohérence

### Recommandation 4

*Pour assurer la conformité des organismes provinciaux à la Directive concernant les organismes et les nominations, le Secrétariat du Conseil du Trésor, conjointement avec le Conseil de gestion du gouvernement, doit modifier la loi régissant certains organismes afin d'éliminer les incompatibilités avec la Directive ou adopter une loi applicable à tous les organismes qui fixe le délai de production et de dépôt des rapports annuels ou de diffusion.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.**

### Détails

Nous avons signalé en 2015 que le fait que les délais de présentation des rapports d'un organisme et son ministre responsable se retrouvent à plusieurs endroits différents — la loi habilitante, un règlement, un décret, un protocole d'entente (PE) ou la Directive concernant les organismes et les nominations — sème la confusion. Par exemple, un organisme pourrait se conformer à tort à la Directive

concernant les organismes et les nominations aux fins des exigences en matière de production de ses rapports alors qu'il devrait se conformer à sa loi habilitante. Nous recommandons donc que l'on songe à mettre en place des exigences uniformes en matière de production de rapports pour tous les organismes.

À la fin de 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor a entrepris un examen législatif approfondi afin de recenser tous les renvois législatifs à la préparation et au dépôt des rapports annuels des organismes provinciaux. L'examen a permis de relever 129 renvois à 119 organismes provinciaux associés à 19 ministères dans 63 lois, 10 règlements et 5 décrets.

En décembre 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor a reçu l'approbation du Conseil du Trésor et du Conseil de gestion du gouvernement afin de procéder, en collaboration avec les 19 ministères, à la modification des dispositions législatives afin d'assurer l'uniformité des délais et l'harmonisation avec la Directive concernant les organismes et les nominations.

À la date de notre suivi, le Secrétariat du Conseil du Trésor proposait que les modifications législatives comprennent :

- la normalisation de tout le libellé législatif se rapportant à la production de rapports annuels des organismes provinciaux;
- l'élimination des incompatibilités avec la Directive concernant les organismes et les nominations dans les lois qui régissent les organismes (mise à jour simultanée de la Directive concernant les organismes et les nominations afin d'inclure une obligation en matière de dépôt).

À la date de notre suivi, le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoyait demander au gouvernement d'approuver les modifications législatives à l'automne de 2017.

## Depuis 1966, de nombreux organismes, conseils et commissions n'ont pas été examinés par le Comité permanent des organismes gouvernementaux

### Recommandation 5

*Pour assurer la reddition de compte et la transparence continues relativement aux opérations des organismes provinciaux, le Secrétariat du Conseil du Trésor doit consulter l'Assemblée législative de l'Ontario au sujet de la façon optimale d'assurer que le Comité permanent des organismes gouvernementaux reçoit les rapports annuels de tous les organismes lorsqu'ils sont diffusés, car ces rapports peuvent l'aider à déterminer les organismes à soumettre à un examen.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2018.**

### Détails

En 2015, nous avons indiqué qu'il n'est pas nécessaire que les rapports annuels de tous les organismes provinciaux soient soumis à l'examen du Comité permanent des organismes gouvernementaux de l'Assemblée législative. Aux termes de la Directive concernant les organismes et les nominations, il n'est pas nécessaire que tous les rapports annuels soient déposés. C'est pourquoi le Comité ne reçoit que les rapports des organismes dont la loi habilitante ou un PE exige qu'ils déposent leurs rapports annuels. Pour cette raison, les membres du Comité pourraient ne pas recevoir toute l'information sur les résultats annuels des organismes. Il est important que le Comité dispose de cette information, car celle-ci pourrait être prise en considération dans sa sélection des organismes à soumettre à un examen.

À la date de notre suivi, le Secrétariat du Conseil du Trésor travaillait à la conception d'une approche visant à aviser tous les députés de l'Assemblée législative, les représentants élus et le Comité permanent des organismes gouvernementaux, de mettre en oeuvre cette recommandation par les moyens suivants :

- modifier la Directive concernant les organismes et les nominations;
- demander au gouvernement d'approuver l'inscription dans la loi de délais qui soient conformes à la Directive concernant les organismes et les nominations.

En août 2017, le Secrétariat du Conseil du Trésor a obtenu l'approbation du gouvernement pour ce qui est de mettre à jour la Directive concernant les

organismes et les nominations en vue d'exiger le dépôt des rapports annuels de tous les organismes provinciaux. Ainsi, les représentants élus seront informés, par l'entremise du processus de dépôt, de la publication d'un rapport annuel. Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoit que la Directive concernant les organismes et les nominations sera mise à jour d'ici avril 2018.



## Chapitre 2

### Section 2.01

# Centres d'accès aux soins communautaires – Opérations financières et prestation des services

Suivi du *Rapport spécial de septembre 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS						
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre	Ne s'ap- plique plus
Recommandation 1	1	1				
Recommandation 2	1	0,5				0,5
Recommandation 3	2		2			
Recommandation 4	2		2			
Recommandation 5	1	1				
Recommandation 6	2		2			
Recommandation 7	1	1				
Recommandation 8	1	1				
Recommandation 9	1	1				
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	1	1				
Recommandation 12	3	1	2			
Recommandation 13	2	2				
Recommandation 14	1		1			
Recommandation 15	2	1	1			
Recommandation 16	1		1			
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>10,5</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0,5</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>52</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2</b>

## Conclusion globale

*Remarque : Les centres d'accès aux soins communautaires (CASC) de l'Ontario ont été absorbés par les réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) entre mai et juin 2017.*

D'après les renseignements que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère), Services communs pour la santé Ontario et les CASC (qui font maintenant partie des RLISS) nous ont fournis, au 30 juin 2017, environ 46 % des mesures que nous avons recommandées dans notre rapport spécial de 2015 avaient été pleinement mises en oeuvre. Le Ministère, Services communs pour la santé Ontario et les CASC ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 52 % des recommandations.

Le Ministère, Services communs pour la santé Ontario et les CASC ont pleinement mis en oeuvre les recommandations portant sur des domaines comme la finalisation anticipée du financement annuel, la conformité à un cadre commun de rémunération des chefs de la direction, la modification des horaires de travail du personnel infirmier d'intervention rapide pour couvrir la fin de semaine, l'établissement de charges de travail repères pour le personnel pour les services de soins infirmiers directs, et l'élaboration d'indicateurs de rendement pour ces services. En outre, les organisations étaient en train de mettre en oeuvre des recommandations concernant des domaines comme l'analyse des tendances de réadmission à l'hôpital pour tous les patients qui ont reçu des services de soins infirmiers d'intervention rapide, l'inclusion dans les contrats des taux de facturation harmonisés pour les fournisseurs de services sous contrat avec les CASC, ainsi que l'élaboration d'exigences normalisées en matière de données pour mesurer la rentabilité des protocoles de soins.

Un autre changement important qui se poursuivait au cours de notre période de suivi était la simplification du modèle de prestation de services

de soins à domicile et de soins en milieu communautaire. L'adoption de la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* a amené la dissolution des CASC et le transfert de la responsabilité des soins à domicile et des soins en milieu communautaire aux RLISS. Au moment de la publication du présent rapport de suivi, les CASC auront cessé d'exister.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé dans le rapport.

## Contexte

Au moment de notre audit de 2015, les 14 Centres d'accès aux soins communautaires (CASC) de l'Ontario étaient des organismes du gouvernement provincial sans but lucratif qui aidaient les gens à accéder aux soins de santé à domicile et en milieu communautaire et aux services sociaux connexes hors milieu hospitalier. Ces services comprenaient notamment les soins infirmiers, le soutien à la personne, la physiothérapie et l'ergothérapie. Chaque CASC était surveillé et financé par un réseau local d'intégration des services de santé (RLISS).

Après notre rapport spécial de 2015, l'Ontario a adopté la *Loi donnant la priorité aux patients* en décembre 2016. La Loi élargit le mandat des RLISS comme unique responsable des soins à domicile et des soins en milieu communautaire. Au moment de nos activités de suivi, la province était en train de dissoudre les CASC et de transférer leur personnel, leurs ressources et leurs responsabilités aux RLISS.

Au cours de l'exercice 2016-2017, les CASC ont dépensé environ 2,7 milliards de dollars (2,4 milliards de dollars en 2013-2014), soit environ 5 % du total des fonds affectés aux soins de santé en Ontario. Pendant l'exercice 2016-2017, ils ont servi environ 760 000 personnes, comparativement à 700 000 personnes en 2013-2014.

Les CASC ont surtout employé des coordonnateurs de soins qui déterminent si les patients sont admissibles aux soins et aux services de soutien,

dont la plupart sont assurés par environ 160 fournisseurs de services contractuels, et si ces soins et services sont appropriés. Ces fournisseurs de services pouvaient aller des entrepreneurs professionnels qui travaillent à leur propre compte aux grandes sociétés multidisciplinaires qui exercent leurs activités dans plusieurs provinces. Au cours de l'exercice 2016-2017, 6 des 14 CASC (comparativement à 5 des 14 en 2014-2015) employaient leurs propres professionnels pour offrir des services de thérapie plutôt que de conclure des contrats avec des fournisseurs de services externes.

En 2011, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) a donné pour directive à tous les CASC de commencer à fournir des services directs aux patients dans le cadre de trois programmes : les infirmières et infirmiers d'intervention rapide, les infirmières et infirmiers spécialisés en santé mentale et en lutte contre les dépendances, et les infirmières et infirmiers praticiens en soins palliatifs. Dans le cadre de ces programmes, les CASC employaient et fournissaient eux-mêmes des infirmières et infirmiers en soins directs.

L'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario (l'Association), financée par le Ministère et les CASC, représentait tous les CASC. L'Association fournissait des services partagés d'approvisionnement, de politiques et de recherche ainsi que de gestion de l'information aux CASC.

En mars 2014, le Comité permanent des comptes publics a demandé que nous examinions, entre autres, les dépenses, la rémunération, l'efficacité des programmes et l'acquisition de services de soins à domicile et en milieu communautaire dans les CASC, chez les fournisseurs de services contractuels et à l'Association. Nous avons notamment constaté ce qui suit dans notre rapport spécial de septembre 2015 intitulé CASC — Opérations financières et prestation de services :

- **Entre 2009-2010 et 2013-2014, les CASC ont augmenté leurs dépenses de 26 % afin d'offrir plus d'heures de soins aux patients**

**ayant des besoins en matière de santé chroniques plus complexes** — Les dépenses combinées des 14 CASC ont progressé de 26 % entre le 1<sup>er</sup> avril 2009 et le 31 mars 2014. Environ 62 % des dépenses des CASC sont allées aux fournisseurs contractuels pour la prestation de services tels que les services de soins infirmiers, de soutien à la personne et de thérapie. Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2014, les 14 CASC ont versé à ces fournisseurs un total combiné d'environ 1,5 milliard de dollars, en hausse de 28 % par rapport à l'exercice terminé le 31 mars 2010. Au cours de la même période, les heures de soins avaient augmenté de 35 % et le nombre de visites avait augmenté de 10 %. Durant la même période, les patients servis par les CASC avaient des troubles médicaux chroniques beaucoup plus complexes. (Le nombre de patients ayant des troubles médicaux chroniques ou complexes s'est accru de 89 % et 77 %, respectivement.) Les dépenses de l'Association ont fait un bond de 6 % sur la même période.

- **Les coûts que les CASC considéraient comme affectés aux « soins directs aux patients » incluait des postes qui n'impliquaient aucune interaction directe avec les patients, comme les coûts indirects et les bénéfiques des fournisseurs** — Les CASC suivent les lignes directrices provinciales sur la déclaration des coûts des soins de santé et incluent toutes les dépenses engagées pour prendre soin des patients dans les « coûts des soins directs aux patients ». Cela comprend tous les montants payés au personnel clinique des CASC ainsi que toutes les sommes versées aux fournisseurs de services contractuels, y compris leurs coûts indirects et leurs bénéfiques. Les bénéfiques sont définis comme étant la différence entre les revenus tirés des CASC et les dépenses engagées pour fournir les services demandés par les CASC, qui sont déclarés par les fournisseurs à but lucratif et

les fournisseurs sans but lucratif. (Les CASC excluent leurs propres coûts indirects et administratifs des coûts des soins directs aux patients qu'ils déclarent.) Selon ces règles, les CASC auraient consacré, en moyenne, 92 % de leurs dépenses aux soins directs aux patients au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2014. Cependant, lorsque les coûts indirects et les bénéfices des fournisseurs sont exclus du calcul, la moyenne tombe à 81 %. Par ailleurs, la définition du terme « soins directs » varie à l'intérieur du secteur des soins de santé. Une définition plus étroite limite les « coûts des soins directs aux patients » aux activités impliquant une interaction directe avec les patients. Les activités qui pourraient influencer les soins aux patients mais qui ne comportent aucune interaction avec ces derniers, comme la documentation des activités de soins, les déplacements et la formation du personnel, sont exclues. Selon la définition qui exclut les dépenses des CASC et des fournisseurs non liées aux activités impliquant une interaction directe avec les patients, les CASC auraient consacré, en moyenne, 71,5 % des dépenses aux soins directs aux patients durant l'exercice terminé le 31 mars 2014. Si nous incluons les frais de déplacement des coordonnateurs des soins (qui sont inhérents aux soins à domicile et en milieu communautaire) et la documentation des soins prodigués (ce qui est exigé par les normes de pratique professionnelles), les CASC ont consacré en moyenne 72 % de leurs dépenses aux soins directs aux patients durant l'exercice terminé le 31 mars 2014. Quelle que soit la définition utilisée, les dépenses liées aux soins directs aux patients bénéficient aux patients seulement dans la mesure où les soins sont efficaces et se traduisent par de meilleurs résultats pour ces derniers. Ni le Ministère, ni les CASC, ni leur Association n'ont analysé la corrélation entre les montants affectés à une activité donnée et les résultats pour les

patients. Une telle analyse aiderait les CASC à prioriser leurs dépenses, en attribuant des ressources et des fonds suffisants aux activités de soins les plus efficaces.

- **Les salaires des directeurs généraux des CASC ont augmenté de 27 % entre 2009 et 2013** — Les 14 CASC ont versé à leurs directeurs généraux un salaire moyen de 249 000 \$ chacun en 2013 (dernière année où des données étaient disponibles au moment de notre audit), en hausse de 27 % par rapport à 2009. Exclusion faite des paiements ponctuels tels que les indemnités de départ et de congé annuel, les directeurs généraux des CASC touchaient un salaire annualisé moyen de 245 300 \$ en 2013, ce qui représente également une augmentation de 27 % depuis 2009. Ce montant dépassait de 43 % le salaire que les fournisseurs versaient à leurs cadres en 2013, alors que, d'après les fournisseurs, les responsabilités et fonctions de ces derniers seraient comparables à celles des directeurs généraux des CASC. Cependant, dans bien des cas, les directeurs généraux des CASC n'assument pas les mêmes responsabilités et ne surveillent pas les mêmes genres d'organisations que les cadres des fournisseurs occupant un poste équivalent à celui de directeur général. En fait, comparer la rémunération des deux groupes revient à comparer des pommes avec des oranges.
- **Les CASC n'ont pas tous appliqué le cadre de rémunération commun conçu explicitement à l'intention de leurs directeurs généraux, tandis que les fournisseurs ont appliqué des cadres de rémunération différents pour leurs directeurs généraux** — Les CASC ont convenu à l'unanimité d'adopter le cadre de rémunération commun pour les directeurs généraux qui a été établi en 2012, mais trois d'entre eux ne l'avaient pas encore mis en oeuvre au moment de nos travaux sur le terrain. Il y avait un manque d'uniformité dans la paye des cadres supérieurs autres

que les directeurs généraux, car les CASC utilisaient différents cadres de rémunération. Les neuf fournisseurs que nous avons visités durant notre audit utilisaient tous des cadres de rémunération différents pour leurs directeurs généraux et leurs autres cadres supérieurs.

- **Au cours de l'exercice terminé le 31 mars 2014, le personnel infirmier et les thérapeutes des CASC étaient mieux payés que leurs homologues employés par des fournisseurs** — Nous avons constaté que les infirmières et infirmiers des CASC touchaient en moyenne 40,80 \$ l'heure, comparative-ment à 30 \$ pour leurs homologues employés par des fournisseurs. La différence de rémunération est attribuable au fait que les syndicats représentant le personnel infirmier ont négocié différents taux avec les CASC et les fournisseurs. De plus, les deux CASC visités et qui employaient leurs propres thérapeutes versaient à ces derniers un salaire considérablement plus élevé que ce qu'ils payaient aux fournisseurs de services semblables. Dans un CASC, la différence était attribuable au fait que les thérapeutes servaient une vaste région géographique peu peuplée sans fournisseurs de services (la charge de travail dans ces régions n'est pas suffisamment stable pour occuper le personnel des fournisseurs à temps plein). Dans l'autre CASC, elle s'expliquait par le fait que les thérapeutes internes assumaient de plus grandes responsabilités que leurs homologues employés par des fournisseurs.
- **Les CASC n'ont préparé aucune analyse coûts-avantages de la prestation directe de services par leur personnel infirmier dans le cadre de trois nouveaux programmes (intervention rapide, santé mentale et traitement des dépendances, et soins palliatifs) avant le lancement de ces programmes, dont ils n'ont pas non plus évalué l'efficacité** — En 2011, le Ministère a mis en oeuvre trois nouveaux programmes qui

obligeaient les CASC à engager leurs propres infirmières et infirmiers et leur propre personnel infirmier praticien pour qu'ils offrent directement les services sans intervention de la part des fournisseurs. Cependant, le Ministère n'a pas fait d'analyse préalable afin de déterminer si les fournisseurs pouvaient offrir le même service de manière plus rentable. Les programmes sont maintenant en place depuis plus de trois ans, mais le Ministère ne les a pas évalués afin de déterminer s'ils atteignent leurs objectifs. Par ailleurs, bien que le Ministère et l'Association aient élaboré des indicateurs de rendement pour les trois programmes, la plupart de ces indicateurs ne mesuraient pas les résultats des programmes, et aucun objectif n'a été établi pour s'assurer que les niveaux de rendement prévus soient atteints. Les infirmières et infirmiers d'intervention rapide sont censés visiter les patients à domicile dans les 24 heures suivant leur congé de l'hôpital, mais 47 % des patients n'étaient pas visités dans ce délai. Un des CASC visités a expliqué que cette norme n'était pas toujours respectée, parce que de nombreux patients sortent de l'hôpital le vendredi et que le personnel infirmier ne travaille pas les fins de semaine dans certaines parties de la région.

- **Les taux de facturation pour les mêmes catégories de services variaient selon le fournisseur de services et le CASC** — Avant février 2008, les CASC de l'Ontario utilisaient un processus concurrentiel pour se procurer des services contractuels. Le Ministère a suspendu ce processus parce qu'il avait appris que les patients craignaient de perdre leurs travailleurs de soutien si un autre fournisseur était sélectionné dans le cadre d'un processus d'approvisionnement concurrentiel. Différents taux de facturation des services ont été établis dans le contexte du processus concurrentiel. Ces taux de facturation n'ont pas changé, même après la fusion des 42 CASC originaux

aux 14 CASC en 2007. Par conséquent, les taux affichaient parfois de grandes variations dans les CASC, certains des taux en vigueur dans des catégories de services données correspondant à plus du double d'autres taux demandés pour les mêmes services. De plus, certains CASC payaient différents taux de facturation au même fournisseur pour le même service, y compris au sein du même CASC.

- **Les fournisseurs de services utilisent différents protocoles de soins cliniques. L'utilisation de parcours fondés sur les résultats n'entraîne pas toujours des économies** — Il n'existe aucun protocole de soins cliniques normalisé à l'échelle de la province, et certains CASC obligent les fournisseurs à utiliser un protocole de soins différent de celui qu'ils utilisent pour les patients d'autres CASC qui ont le même genre de trouble médical. L'Association supervise l'élaboration des « parcours fondés sur les résultats » pour certains troubles médicaux, comme les plaies et les arthroplasties de la hanche et du genou, en plus des protocoles de soins cliniques. Ces parcours indiquent le moment où certaines améliorations (« résultats ») devraient apparaître dans l'état du patient en récupération. En établissant et en utilisant ces parcours, les CASC devraient, en temps utile, payer les fournisseurs de services en fonction des résultats obtenus dans les délais prescrits au lieu de les payer à l'heure ou par visite. Cette approche devrait permettre au Ministère d'ajuster les fonds versés aux hôpitaux et aux CASC pour les soins de santé. Cinq CASC ont testé les trois parcours élaborés jusqu'ici, mais l'Association analysait encore les résultats au moment de notre audit. En outre, bien que l'adoption de protocoles de soins cliniques et de parcours fondés sur les résultats ne vise pas seulement à réaliser des économies, nous avons étudié des données sur le coût de traitement par patient avant et après la mise en oeuvre des protocoles de soins cliniques dans

les trois CASC visités et avons constaté que la mise en oeuvre de ces outils n'entraînait pas toujours des économies.

Nous avons formulé 16 recommandations comportant 23 mesures d'améliorations requises, et avons reçu les engagements du Ministère, de l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario et des trois CASC visités au cours de notre audit (du Centre, du Nord-Est et de Hamilton Niagara Haldimand Brant) selon lesquels ils prendraient des mesures pour y donner suite.

## Événements importants subséquents à notre audit de 2015

En août 2016, le Ministère a constitué un comité d'experts en matière de niveaux de soins (le comité d'experts) afin de formuler des conseils et des recommandations relativement à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un cadre de niveaux de soins en Ontario. Le comité d'experts est présidé conjointement par un médecin et un vice-président de Qualité des services de santé Ontario (un organisme constitué en 2005 pour donner des conseils au ministre de la Santé et des Soins de longue durée sur la qualité des soins de santé), et un administrateur principal de l'ancien CASC du Centre-Toronto. Le cadre a pour but de mettre en place des pratiques communes d'évaluation et de planification de soins à domicile et en milieu communautaire et devrait avoir des répercussions importantes sur la coordination des soins.

En juin 2017, le comité d'experts a présenté au Ministère un rapport final intitulé *Thriving at Home: A Levels of Care Framework to Improve the Quality and Consistency of Home and Community Care for Ontarians*. Le Ministère s'attend à travailler avec des partenaires sectoriels afin de planifier la mise en oeuvre de recommandations contenues dans ce rapport au cours de l'été et de l'automne 2017.

En décembre 2016, la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* a été adoptée. La Loi élargit le mandat des RLISS à titre de point unique de



responsabilisation pour les soins à domicile et les soins en milieu communautaire au moyen du transfert de personnel, de ressources et de services des CASC aux RLISS. En rationalisant la prestation de services et en supprimant une strate administrative au sein des CASC, le Ministère s'attend à ce que le système de soins de santé réponde mieux aux besoins des gens. Le transfert des 14 CASC dans les RLISS s'est fait par étapes et par région, en mai et juin 2017.

De plus, le 1<sup>er</sup> mars 2017, Services communs de la santé Ontario est officiellement devenu opérationnel. L'organisation, présidée par un sous-ministre adjoint du ministère de la Santé et des Soins de longue durée et dirigée par l'ancien directeur général de l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario (l'Association), a remplacé cette dernière association et deux autres anciennes organisations de services du RLISS. Services communs pour la santé Ontario est chargé de soutenir les RLISS en ce qui concerne l'intégration du système de santé ainsi que de fournir aux RLISS des fonctions et des soutiens clés liés aux services communs.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Notre travail d'assurance s'est déroulé entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 30 juin 2017. Nous avons obtenu du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère), de Services communs pour la santé Ontario, et des trois réseaux locaux d'intégration des services de santé (du Centre, du Nord-Est et de Hamilton Niagara Haldimand Brand) qui ont assumé les responsabilités des anciens CASC visités des représentations écrites selon lesquelles, au 1<sup>er</sup> septembre 2017, ils nous ont tracé un portrait à jour complet de l'état des recommandations formulées dans l'audit original effectué il y a deux ans.

## Dépenses globales des CASC, des fournisseurs de services et de l'Association ontarienne des CASC

### Recommandation 1

*Pour que les Centres d'accès aux soins communautaires (CASC) puissent planifier les mesures nécessaires pour répondre aux besoins en soins de santé des patients, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé, doit finaliser le financement annuel de chaque CASC avant — ou, sinon, le plus tôt possible après — le début de l'exercice.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

### Détails

La plus grande partie du financement des services de soins à domicile consistait en un budget de base qui était renouvelé d'année en année. Cependant, le budget finalisé pouvait changer au cours de l'année selon que le Ministère ajustait ou non le financement ou mettait en oeuvre de nouvelles initiatives. En avril 2017, le Ministère a informé les RLISS des changements (une augmentation) au financement des CASC pour l'exercice 2017-2018 par rapport à novembre 2014, soit trois exercices auparavant.

## Rémunération des cadres et dépenses des cadres et des membres des conseils d'administration

### Recommandation 2

*Pour que la rémunération versée aux directeurs généraux de tous les Centres d'accès aux soins communautaires soit uniforme et défendable, tous les Centres doivent respecter un cadre commun de rémunération des directeurs généraux et être tenus de signaler les exceptions à leurs réseaux locaux d'intégration des services de santé respectifs.*

**État : Pleinement mise en oeuvre à la suite du cadre commun de rémunération; la déclaration aux RLISS n'est plus applicable.**

### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2015 que tandis que les 14 CASC avaient convenu de mettre en place le cadre de rémunération commun pour les directeurs généraux élaboré en 2012, l'un d'eux n'avait pas encore terminé la mise en oeuvre, et deux autres ne l'avaient pas encore mis en oeuvre à la fin de notre audit. Depuis la fin de notre audit, tous les CASC avaient mis en oeuvre le cadre de rémunération à la fin de 2015.

Comme la transition des 14 CASC aux RLISS avait été complètement effectuée à la fin de juin 2017, le deuxième volet de notre recommandation — selon lequel les CASC doivent signaler les exceptions au cadre commun de rémunération des directeurs généraux à leurs RLISS respectifs — n'est plus applicable.

## Coût des soins directs aux patients

### Recommandation 3

*Pour que les Centres d'accès aux soins communautaires (CASC) puissent identifier, comparer et gérer les heures de travail et les activités de leurs coordonnateurs de soins :*

- *l'Association ontarienne des Centres d'accès aux soins communautaires, de concert avec tous les CASC, doit mettre à jour le modèle de rapport de suivi des heures de travail des coordonnateurs de soins et établir des points de référence pour le temps consacré à différentes activités de coordination des soins;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.**

### Détails

L'Association (maintenant Services communs pour la santé Ontario) et les CASC avaient commencé à mettre en place des repères pour les coordonnateurs de soins au cours de l'exercice 2015-2016, notamment en établissant des repères hebdomadaires du nombre de visites de patients. Ils avaient

mis leurs activités en suspens en attendant le résultat de l'initiative du Ministère visant à élaborer un cadre des niveaux de soins qui instaurerait des normes communes sur les soins à domicile et la prestation de soins communautaires dans l'ensemble de la province. Les RLISS prévoient achever l'examen des lignes directrices et repères actuels de coordination des soins et faire rapport des heures des coordonnateurs des soins dans le contexte de la mise en oeuvre du cadre sur les niveaux de soins d'ici décembre 2018.

Au moment de notre suivi, chacun des CASC visités avait mis en place certaines initiatives de surveillance des heures et activités des coordonnateurs des soins. Par exemple, un CASC avait commencé à établir des cibles de charge de travail des coordonnateurs de soins et à surveiller leur charge de travail touchant leur travail auprès des fournisseurs de soins primaires; un autre CASC avait mis à jour la liste des tâches des coordonnateurs de soins dans son système d'information de façon à mieux faire état des travaux accomplis quotidiennement par les coordonnateurs de soins et des nouvelles initiatives.

- *tous les CASC doivent utiliser le modèle mis à jour de rapport de suivi des heures de travail pour les coordonnateurs des soins.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.**

### Détails

Au moment du suivi, le cadre des niveaux de soins venait d'être achevé. Les RLISS prévoient examiner le cadre et la déclaration des heures des coordonnateurs de soins d'ici décembre 2018.

### Recommandation 4

*Pour que les fonds soient alloués de manière à produire les meilleurs résultats possibles pour les patients, les Centres d'accès aux soins communautaires, en collaboration avec l'Association ontarienne des Centres d'accès aux soins communautaires, doivent :*

- *analyser le lien entre des activités particulières de soins aux patients — qu'il s'agisse d'activités impliquant un contact direct avec les patients ou de services de soutien — et les résultats pour ces derniers;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.**

#### Détails

En 2016, l'Association (maintenant Services communs pour la santé Ontario) a commencé à examiner l'impact des services de soutien à la personne sur les résultats pour les patients. Il a été établi que les services de soutien à la personne constituaient le point de départ parce qu'ils représentent le volume de services le plus élevé fourni par les CASC dans l'ensemble de la province. Cette analyse se penche sur plusieurs indicateurs importants de résultats pour les patients, y compris la diminution des difficultés des personnes soignantes et des taux plus faibles de demandes d'admission dans les foyers de soins de longue durée.

Le secteur a également entrepris des activités dans le but de comprendre l'impact des soins sur les résultats pour les patients dans le domaine du soin des plaies. L'un des objectifs des parcours fondés sur les résultats dans ce domaine consiste à normaliser l'exécution des pratiques exemplaires et la présentation des rapports connexes. Ces travaux ont été mis en suspens en attendant l'achèvement des activités provinciales dirigées par Qualité des services de santé Ontario pour élaborer des normes qualitatives sur le soin des plaies qui s'appliqueraient dans l'ensemble du système de santé. Les normes qualitatives devraient être publiées d'ici la fin de 2017. Le Ministère s'emploie actuellement à planifier la mise en oeuvre des normes, et il collaborera avec les RLISS en ce qui concerne les principaux domaines prioritaires de la mise en oeuvre dans les secteurs des soins à domicile et communautaires et d'autres secteurs. Les RLISS prévoient qu'ils mettront en oeuvre ces normes qualitatives en soins à domicile et soins en milieu communautaire d'ici décembre 2018.

Chacun des CASC visités lors de notre audit de 2015 avait également effectué du travail d'analyse de la relation entre les activités propres aux patients et les résultats visés pour les patients. Par exemple, un CASC a effectué une analyse des résultats pour les patients recevant des soins des plaies qui ont bénéficié de soins à domicile par rapport à ceux qui ont reçu des soins dans des cliniques des CASC. D'après les résultats de cette analyse, qui s'est penchée sur les résultats, le temps de guérison, l'utilisation des services et le coût, le CASC était mieux informé dans le cadre de ses efforts pour transférer les patients concernés dans des cliniques. De même, un autre CASC a modifié sa façon d'affecter des thérapeutes dans l'ensemble de la région géographique pour diminuer les heures de déplacement, et se servait de modèles se trouvant dans le système d'information pour accélérer la documentation des services de thérapie, ce qui dans les deux cas contribuait à diminuer le temps d'attente des patients pour ces services.

- *utiliser cette information pour établir des niveaux de ressources et de financement de référence pour les activités clés de soins aux patients.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.**

#### Détails

Au moment de nos travaux de suivi, le comité d'experts venait de soumettre le cadre des niveaux de soins, qui renferme des conseils sur les repères de ressources applicables aux activités pour les patients en matière de soins à domicile et de soins en milieu communautaire. Les RLISS prévoient établir des repères de ressources et de financement pour les activités principales en soins de patients d'ici décembre 2018, soit après la mise en oeuvre du cadre des niveaux de soins et des normes qualitatives de Qualité des services de santé Ontario.

### Recommandation 5

*Pour que les patients reçoivent des soins de santé équitables et de haute qualité à domicile et en milieu communautaire de la manière la plus rentable possible, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit réexaminer le modèle de prestation qui fait actuellement appel à 14 Centres d'accès aux soins communautaires et à environ 160 fournisseurs à but lucratif et sans but lucratif du secteur privé.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En décembre 2016, le gouvernement a adopté la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*. Cette Loi élargit le mandat des RLISS de manière à inclure la gestion des services et la prestation de soins à domicile et en milieu communautaire. Les 14 CASC ont transféré leur personnel, leurs ressources et leurs responsabilités dans les RLISS en mai et juin 2017 et ont été démantelés ultérieurement. Les organisations de fournisseurs de services qui détenaient des contrats avec d'anciens CASC poursuivront leur relation contractuelle avec les RLISS, qui géreront ces contrats de services. Les RLISS sont également en train d'établir des sous-régions et d'harmoniser les organisations de fournisseurs de services et la prestation des services contractuels avec les limites des sous-régions.

## Rémunération du personnel infirmier et des thérapeutes employés par les CASC et par les fournisseurs de services contractuels

### Recommandation 6

*Pour que les programmes de soins infirmiers directs à l'interne et les services de thérapie soient offerts de la façon la plus économique possible, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec les Centres d'accès aux soins communautaires (CASC), doit :*

- étudier la rémunération versée au personnel de soins infirmiers directs et aux thérapeutes des CASC afin de confirmer que celle-ci est proportionnée aux fonctions accomplies;

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.**

#### Détails

Les membres du personnel de soins infirmiers directs des CASC (maintenant les RLISS) sont syndiqués et leur rémunération est établie par le processus de négociation collective. Les CASC ont amorcé les négociations des conventions collectives à l'automne 2016, et les RLISS poursuivront ces négociations en 2017 et 2018, à mesure que les contrats actuels conclus avec les syndicats qui représentent ces employés prennent fin. Le secteur des soins à domicile et en milieu communautaire a indiqué que les taux négociés de soins infirmiers directs et de thérapeutes sont fondés sur les tendances récentes sur le marché du travail. Les RLISS prévoyaient achever les négociations des conventions collectives en 2018.

- dans le cadre de son évaluation des modifications possibles au modèle de prestation des services proposé dans la **recommandation 5**, déterminer, en tenant compte des renseignements communiqués par les 14 CASC, si les organismes de prestation de services ou le personnel directement employé pourraient offrir les programmes de soins infirmiers directs (Programme de personnel infirmier pour l'intervention rapide, Programme d'affectation du personnel infirmier aux services de santé mentale et de lutte contre les dépendances et Programme de personnel infirmier praticien pour les soins palliatifs à domicile) de façon plus rentable.

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2020.**

#### Détails

Au moment de nos travaux de suivi, les CASC visités ont constaté qu'ils avaient renforcé leur capacité de faire rapport des paramètres de rendement des programmes de soins infirmiers directs. Plus

précisément, les CASC ont amélioré les indicateurs, les cibles et le système de collecte de données, ainsi que la formation visant à appuyer la mise en oeuvre de ces améliorations. Les résultats de ces travaux sont accessibles pour aider le Ministère à évaluer le modèle des services de soins infirmiers directs.

En décembre 2016, le gouvernement a adopté la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients*. Cette Loi élargit le mandat des RLISS de manière à inclure la gestion des services et la prestation de soins à domicile et en milieu communautaire. Les 14 CASC ont été démantelés et leur personnel, leurs ressources et leurs responsabilités ont été transférés dans les RLISS en mai et juin 2017. Après cette transition, le Ministère prévoit se concentrer sur d'autres améliorations au modèle de prestation des services de soins à domicile et en milieu communautaire, notamment en établissant si les programmes de soins infirmiers directs seraient offerts de façon plus rentable par des organisations de fournisseurs de services ou par du personnel employé directement.

### Comparaison de l'efficacité des visites à domicile effectuées par le personnel des CASC et par celui des fournisseurs de services contractuels

#### Recommandation 7

*Pour que les enfants qui ont des problèmes médicaux complexes et les adultes et personnes âgées frêles qui ont des besoins complexes ou des caractéristiques à risque élevé reçoivent des services de soins infirmiers d'intervention rapide en temps opportun après leur congé de l'hôpital, les Centres d'accès aux soins communautaires doivent établir les horaires de travail du personnel infirmier d'intervention rapide, et prévoir des services la fin de semaine au besoin, en tenant compte du moment où les patients reçoivent leur congé de l'hôpital.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Dans notre audit de 2015, nous avons constaté que les 14 CASC ont signalé que leurs infirmières et infirmiers d'intervention rapide n'ont pas respecté la norme de visite des patients à domicile dans les 24 heures suivant la mise en congé de l'hôpital au cours de l'exercice 2013-2014. Dans notre audit de 2015, l'un des trois CASC visités avait expliqué que la norme n'était pas toujours respectée parce que de nombreux patients sortent de l'hôpital les vendredis, et que le personnel infirmier ne travaille pas les fins de semaine dans certaines parties de la région. Au moment de notre suivi, les trois CASC avaient mis en place des modifications aux horaires du personnel pour que des services soient offerts les fins de semaine, sur la base des tendances en matière de congés de l'hôpital et de demandes. Un CASC avait établi des horaires de fin de semaine en février 2016. De plus, deux des trois CASC ont fait observer qu'ils vérifient si les infirmières et infirmiers d'intervention rapide visitent des patients dans les 24 heures et 48 heures de leur congé de l'hôpital.

#### Recommandation 8

*Pour que les patients admissibles aux soins infirmiers d'intervention rapide soient traités de façon juste et équitable où qu'ils vivent dans la province, les Centres d'accès aux soins communautaires doivent suivre toutes les lignes directrices provinciales applicables aux programmes.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Au moment du suivi, les trois CASC visités offraient des services de soins infirmiers d'intervention rapide sept jours par semaine comme l'exigeaient les lignes directrices provinciales sur les programmes. Un CASC qui n'offrait pas de services aux enfants ayant des besoins complexes au moment de notre audit de 2015 a commencé à le faire en février 2017 dans certains secteurs géographiques à volume élevé de la région.



### Recommandation 9

*Pour réduire le risque que l'état des enfants d'âge scolaire ayant des problèmes de santé mentale s'aggrave inutilement, les Centres d'accès aux soins communautaires doivent envisager d'élargir la disponibilité des services de santé mentale et de lutte contre les dépendances pour les enfants d'âge scolaire durant les mois d'été.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Au moment de notre suivi, les trois CASC visités avaient mis à la disposition des enfants d'âge scolaire des services de soins infirmiers en santé mentale et de lutte contre les dépendances au cours des mois d'été. Ces CASC avaient recours à différentes méthodes pour élargir l'accès à leurs services pendant l'été, notamment en reliant les patients au personnel infirmier au moyen de la technologie du Réseau Télémédecine Ontario, en rappelant aux conseils scolaires que les services des CASC continuent à appuyer les enfants durant l'été même lorsque les écoles sont fermées, et en mettant en rapport les étudiants et étudiantes en transition vers les collèges ou universités avec des organismes communautaires, des fournisseurs de soins primaires, ainsi que des services de soutien dans leurs nouvelles écoles.

### Recommandation 10

*Pour assurer la rentabilité des services de bilan comparatif des médicaments, les Centres d'accès aux soins communautaires doivent examiner tous les modes de prestation possibles et choisir l'option la plus efficace et la plus économique pour chaque patient.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

#### Détails

Nous avons constaté dans notre audit de 2015 que le personnel infirmier d'intervention rapide fournit des services de bilan comparatif des médicaments dans le cadre de ses fonctions habituelles, mais que le même service était offert par plusieurs autres programmes, dont certains coûtaient jusqu'à 70 %

de plus que d'autres. Après notre audit, tous les CASC ont convenu d'une politique uniformisée de gestion des médicaments en avril 2016 et de bilan comparatif des médicaments en février 2017. Au moment de ce suivi, tous les CASC étaient en train de mettre en oeuvre la politique provinciale et de donner de la formation aux membres de leur personnel à cet égard. Dans la plupart des cas, les coordonnateurs de soins identifieront les patients qui satisfont à certains critères selon la politique uniformisée et les aiguilleront vers le service de bilan comparatif des médicaments le plus approprié, par l'intermédiaire d'une pharmacie communautaire, d'un fournisseur de soins primaires, d'un fournisseur de services du secteur privé sous contrat avec les CASC, ou encore des membres du personnel des services de soins infirmiers directs du CASC lui-même. Au moment de notre suivi, les trois CASC visités dans le cadre de l'audit de 2015 avaient également élaboré des politiques locales sur la gestion et l'établissement d'un bilan comparatif des médicaments qui concordaient ou concorderont avec la politique provinciale d'ici décembre 2017.

### Recommandation 11

*Pour aider à améliorer les programmes de soins infirmiers directs et faire en sorte que les patients reçoivent des niveaux de services optimaux et équitables, les Centres d'accès aux soins communautaires doivent établir des fourchettes de référence pour les charges de travail du personnel et surveiller les résultats obtenus par rapport à ces fourchettes.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

L'Association (maintenant Services communs pour la santé Ontario) et les CASC ont élaboré des repères sur la charge de travail des membres du personnel de programme de soins infirmiers directs en 2015. Au moment de notre suivi, chaque CASC avait compilé à tous les trimestres des données sur la charge de travail par programme sur les soins infirmiers directs, et Services communs pour la santé Ontario comparait ces données à l'échelle



provinciale. Par exemple, au mois d'octobre 2016, chaque membre du personnel infirmier d'intervention rapide des CASC comptait en moyenne 42 clients, chaque membre du personnel infirmier spécialisé en santé mentale et en lutte contre les dépendances avait 26 clients, et chaque praticien ou praticienne en soins infirmiers palliatifs comptait 48 clients. En comparaison, la valeur de référence sur la charge de travail du personnel pour chacun de ces trois programmes était respectivement de 20 à 30 clients, de 20 à 25 clients et de 18 à 23 clients. En outre, la direction des trois CASC visités surveillait régulièrement l'ampleur des charges de travail.

### Recommandation 12

*Pour mesurer pleinement l'efficacité des programmes de soins infirmiers directs (Programme du personnel infirmier pour l'intervention rapide, Programme d'affectation du personnel infirmier aux services de santé mentale et de lutte contre les dépendances et Programme de personnel infirmier praticien pour les soins palliatifs à domicile) dans chaque Centre d'accès aux soins communautaires (CASC) et à l'échelle provinciale, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit :*

- *mettre les données sur les réadmissions à l'hôpital et les visites aux salles d'urgence à la disposition des CASC pour que chacun d'eux puisse surveiller l'efficacité de ses propres programmes;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.**

#### Détails

En mai 2017, le Ministère a fourni des données des hôpitaux à Services communs pour la santé Ontario. Au moment du suivi, les deux parties collaboraient pour assurer la qualité des données.

- *analyser les tendances de réadmission à l'échelle de la province pour les patients qui ont reçu des soins infirmiers d'intervention rapide;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.**

#### Détails

Au moment du présent suivi, le Ministère analysait les tendances de réadmission et indiquait qu'il collaborera avec les RLISS pour examiner les trois programmes de soins infirmiers directs.

- *établir des cibles liées aux indicateurs de rendement des trois programmes.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En 2016, un groupe de travail provincial formé des anciens CASC et de l'Association (maintenant Services communs pour la santé Ontario) a peaufiné et finalisé les cibles et les indicateurs des programmes de soins infirmiers directs. Par exemple, les infirmières et infirmiers d'intervention rapide devraient offrir un bilan comparatif de médicaments à 90 % à 95 % de leurs patients; chaque infirmière et infirmier en santé mentale et en lutte contre les dépendances devrait compter de 20 à 25 patients actifs; et le personnel infirmier praticien pour les soins palliatifs devrait recevoir de 90 % à 95 % de ses patients dans les cinq jours suivant la disponibilité des patients pour une visite.

### Recommandation 13

*Pour confirmer que les fournisseurs offrent des services de soins à domicile de haute qualité aux patients, les Centres d'accès aux soins communautaires doivent :*

- *établir des cibles de rendement liées aux cas de soins manqués;*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En mars 2016, les anciens CASC avaient mis à jour le cadre provincial de rendement des contrats de service à la clientèle des CASC de manière à inclure les cibles de soins manqués. Pour chaque groupe de 10 000 clients, le CASC s'attendait à ce que le fournisseur de services limite à 5 le nombre de clients non soignés.

- *déterminer, par exemple en contactant les patients, si les soins dispensés par les fournisseurs durant une période convenue étaient conformes aux plans.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

En 2015-2016 et 2016-2017, l'Association (maintenant Services communs pour la santé Ontario) a effectué plusieurs mises à jour du sondage provincial sur la satisfaction de la clientèle pour améliorer l'exactitude et la fiabilité des réponses au sondage. L'une des mises à jour comportait l'ajout de questions au sondage demandant expressément aux patients et aux personnes soignantes si les organisations de fournisseurs de services procuraient des services à temps, s'ils tenaient les patients au courant du moment de la prestation de services, et si les services fournis étaient les services convenus dans le cadre de leur plan de soins.

## Contrats existants entre les CASC et les fournisseurs de services contractuels

### Recommandation 14

*Afin d'assurer la rentabilité des services de soins à domicile assurés par des fournisseurs externes, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit travailler à l'harmonisation des taux de facturation en collaboration avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé et l'Association ontarienne des Centres d'accès aux soins communautaires.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.**

#### Détails

En octobre 2015, le Ministère a constitué un groupe de travail chargé de donner des conseils sur un projet de taux harmonisé applicable à des services généraux de soutien à la personne (ce qui représente environ 80 % de l'ensemble du volume du service de soutien à la personne). Ce groupe de travail comprenait des représentants des CASC, de l'Association (maintenant Services communs pour la santé Ontario), des RLISS, des organisations de

fournisseurs de services, ainsi que des associations de fournisseurs de soins à domicile. Le Ministère a également effectué deux séries de consultations avec des fournisseurs de services au sujet du projet de taux harmonisé pour confirmer les chiffres et l'approche. Sur la base de ces efforts, le Ministère a déterminé un taux harmonisé des services généraux de soutien à la personne en avril 2017, et avait émis une directive visant à exiger que les CASC modifient des contrats de service avec leurs fournisseurs de services de manière à refléter le taux harmonisé. Le Ministère continue de travailler avec les RLISS, et les RLISS continuent de travailler avec les fournisseurs de services de santé, en vue de mettre à jour d'autres taux.

## Rentabilité à long terme des protocoles de soins existants

### Recommandation 15

*Afin d'uniformiser les processus de prestation des soins suivis dans toute la province, l'Association ontarienne des Centres d'accès aux soins communautaires, de concert avec les Centres d'accès aux soins communautaires, doit :*

- *confirmer que les pratiques exemplaires concernant les différents protocoles de soins cliniques sont mises en oeuvre dans la province;*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.**

#### Détails

Le secteur des soins à domicile et en milieu communautaire est en train d'élaborer des approches provinciales cohérentes portant sur différentes populations de patients. Par exemple, en 2015, le secteur a mis en oeuvre de nouvelles lignes directrices d'évaluation sur l'utilisation d'un outil de dépistage pour tous les enfants et les jeunes qui reçoivent d'un CASC des services de soins infirmiers en santé mentale et en lutte contre les dépendances. Le secteur apporte également du soutien à Qualité des services de santé Ontario dans

l'élaboration de normes de soins de qualité pour les fractures de la hanche, les ulcères de jambes veineux et veineux/artériels, les ulcères du pied diabétique et les plaies de pression. (Les normes de qualité sont des ensembles concis d'énoncés qui aideront les patients à savoir quoi demander dans le cadre de leurs soins, qui aideront les professionnels des soins de santé à savoir quels soins ils devraient offrir, et qui aideront les organisations de soins de santé à mesurer, évaluer et améliorer le rendement.) Le secteur attend que Qualité des services de santé Ontario publie ses normes de qualité pour le soin des plaies avant de mettre en oeuvre des protocoles normalisés de soins cliniques connexes, ce qu'il prévoit faire d'ici décembre 2018. De plus, le secteur a collaboré avec la Rehabilitative Care Alliance (un collectif provincial créé en avril 2013 par les 14 RLISS) pour élaborer des cadres de pratiques exemplaires de soins de réadaptation pour les patients qui ont subi une fracture de la hanche ou une arthroplastie primaire de la hanche et du genou.

- *en collaboration avec les fournisseurs du secteur privé, envisager de normaliser les protocoles de soins cliniques à domicile, y compris les fournitures médicales à utiliser, pour les troubles médicaux les plus répandus.*

**État : Pleinement mise en oeuvre.**

#### Détails

Au moment de ce suivi, les trois CASC visités lors de l'audit de 2015 avaient élaboré des normes locales qui définissent les types et les quantités de fournitures médicales pour le soin des plaies, et un

CASC avait également défini des normes locales sur d'autres services de soins à domicile comme les soins par cathéter et l'alimentation entérale. Les CASC visités nous ont dit qu'ils entendaient surveiller de façon continue les pratiques exemplaires actuelles afin de veiller à ce que les normes reflètent les pratiques exemplaires. Ils ont constaté que des facteurs locaux comme les fournitures utilisées par les hôpitaux locaux influent sur la normalisation des fournitures médicales. Par conséquent, la normalisation aurait lieu par région plutôt qu'à l'échelon provincial.

#### Recommandation 16

*Pour que la rentabilité à long terme des protocoles de soins puisse être évaluée, l'Association ontarienne des Centres d'accès aux soins communautaires, de concert avec les Centres d'accès aux soins communautaires, doit élaborer des exigences standard en matière de données et recueillir les données nécessaires à une analyse plus approfondie.*

**État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.**

#### Détails

Au moment du suivi, Services communs pour la santé Ontario et les CASC attendaient que Qualité des services de santé Ontario termine ses travaux sur les normes qualitatives concernant le soin des plaies. Une fois ces normes achevées, ils prévoient les utiliser pour établir des exigences relatives aux données et commencer à recueillir des données à des fins d'analyse et de rapports complémentaires sur le rendement.

# Suivi des rapports publiés par le Comité permanent des comptes publics

## Résumé

Le Comité permanent des comptes publics (le Comité) tient des audiences durant l'année lorsque l'Assemblée législative siège, pour traiter de questions abordées dans nos rapports annuels ou nos rapports spéciaux, et il présente ses observations et ses recommandations dans des rapports qui sont déposés à l'Assemblée législative. Il incombe aux ministères et aux organismes de la Couronne et du secteur parapublic de mettre en oeuvre les recommandations formulées par le Comité; notre rôle est d'émettre de façon indépendante une conclusion à propos des progrès réalisés par l'entité auditée dans la prise des mesures recommandées.

Cette année, nous avons fait le suivi de la mise en oeuvre des recommandations du Comité contenues dans sept rapports que ce dernier a déposés entre juin 2016 et mars 2017. Notre objectif consiste à fournir au Comité des renseignements sur les mesures prises par les entités auditées afin de communiquer l'information demandée et de donner suite aux recommandations formulées par le Comité dans ses rapports à l'Assemblée législative.

Nous menons ces travaux de suivi en conformité avec la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ1), établie par les Comptables professionnels agréés du Canada. Le personnel ayant effectué les travaux de suivi se conforme aux exigences d'indépendance et autres exigences déontologiques énoncées dans les règles de conduite

professionnelle des Comptables professionnels agréés de l'Ontario.

Nos travaux de suivi conduisent à un niveau d'assurance modéré; ce suivi consiste principalement à demander des renseignements aux représentants du gouvernement, des ministères ou des entités du secteur parapublic concernés, à discuter avec eux et à examiner leurs rapports de suivi ainsi que certains documents justificatifs. Dans quelques cas, les auditeurs internes de l'organisme ont aussi pris part à ces travaux. Les procédures que comporte une mission donnant lieu à un niveau d'assurance modéré diffèrent, de par leur nature et le moment où elles sont exécutées, de celles associées à une mission qui aboutit à un niveau d'assurance raisonnable, comme un audit, et elles ont une portée plus limitée. Étant donné qu'il ne s'agit pas d'un audit, nous ne pouvons affirmer avec un degré de certitude élevé que les mesures correctives décrites ont été mises en oeuvre de façon efficace. Les mesures prises ou prévues pourront être examinées et exposées de façon plus détaillée dans le cadre de futurs audits. Les rapports d'étape produits auront une incidence sur notre décision de mener ou non des audits portant sur les mêmes aspects ou domaines ultérieurement.

Ainsi que le montre la **figure 1**, des progrès ont été réalisés dans la mise en oeuvre de plus de 67 % des 97 mesures recommandées par le Comité, dont 23 % qui ont été entièrement mises en oeuvre. Notamment, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère de l'Énergie et ServiceOntario ont

pleinement mis en oeuvre plus de 40 % des recommandations du Comité.

Les progrès ont été limités ou nuls dans le cas de trois des mesures recommandées (3 %). Nous avons notamment constaté que le ministère de l'Éducation n'avait pas fixé d'objectifs ni de cibles à l'intention des conseils scolaires pour favoriser une hausse de l'activité physique dans les écoles. Pour leur part, les centres d'accès aux soins communautaires avaient fait peu de progrès en vue de centraliser les listes d'attente pour les services de soutien communautaires. Enfin, 5 % des mesures recommandées ne seront pas mises en oeuvre.

En outre, 25 % des mesures recommandées par le Ministère sont désormais sans objet. Cela est principalement attribuable aux modifications apportées aux termes de la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario* (la Loi), ce qui a comme conséquence que nous ne pouvons plus mener d'audit de l'optimisation des ressources concernant Hydro One ni faire de suivi de la mise en oeuvre des recommandations formulées lors des audits de cet organisme que nous avons menés avant le dépôt de la Loi, le 4 décembre 2015.

Des renseignements plus détaillés sont présentés dans les sections qui suivent la **figure 1**.

**Figure 1 : État global de la mise en oeuvre des recommandations du Comité permanent des comptes publics**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Section du rapport	Nombre de recommandations	État des mesures recommandées					
		Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en oeuvre	En cours de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Désormais sans objet
3.01 CASC – Centres d'accès aux soins communautaires – Programme des soins à domicile Déposé le 1 <sup>er</sup> décembre 2016	7	18	4	13	1	0	0
3.02 Planification du réseau d'électricité Déposé le 21 mars 2017	10	11	5	5	0	1	0
3.03 Stratégie visant des écoles saines Déposé le 17 octobre 2016	4	8	0	7	1	0	0
3.04 Hydro One – Gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité Déposé le 8 décembre 2016	10	24	0	0	0	0	24
3.05 Metrolinx – Planification régionale des transports Déposé le 7 juin 2016	6	21	6	11	1	3	0
3.06 ServiceOntario Déposé le 7 juin 2016	5	7	3	3	0	1	0
3.07 Améliorer la reddition de compte Déposé le 5 décembre 2016	6	8	4	4	0	0	0
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>97</b>	<b>22</b>	<b>43</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>24</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>23</b>	<b>44</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>25</b>



## Chapitre 3

### Section 3.01

# CASC – Centres d'accès aux soins communautaires – Programme des soins à domicile

Suivi de la section 3.01 du *Rapport annuel 2015* par le Comité permanent des comptes publics

En mai 2016, le Comité a tenu une audience publique sur notre audit de 2015 des Centres d'accès aux soins communautaires (CASC) – Programme des soins à domicile. En décembre 2016, le Comité a déposé à l'Assemblée législative un rapport découlant de l'audience. Le rapport complet figure à l'adresse : <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html>.

Le Comité a formulé sept recommandations et a demandé au ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) et aux réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) de lui soumettre leur réponse d'ici la fin de mars 2017. Le Comité a transmis les recommandations aux RLISS plutôt qu'aux CASC, car les RLISS étaient censés assumer la fonction de soins à domicile des CASC. En outre, les CASC devaient être éliminés sous réserve de l'adoption de la *Loi donnant la priorité aux patients* (la Loi). La Loi a été adoptée à l'Assemblée législative environ une semaine après le dépôt du rapport du Comité. Au moment

du suivi, le transfert de la responsabilité des soins à domicile des CASC aux RLISS était en cours. Le Ministère, Services communs pour la santé Ontario (auparavant l'Association des centres d'accès aux soins communautaires de l'Ontario) et les CASC ont répondu officiellement au Comité le 31 mars 2017. Certains points soulevés par le Comité étaient similaires aux observations de l'audit que nous avons mené en 2015 et dont nous avons également effectué un suivi cette année (voir le **chapitre 1**). L'état de chacune des mesures recommandées par le Comité est indiqué à la **figure 1**.

Notre travail d'assurance s'est déroulé entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 30 juin 2017 et nous avons obtenu des représentations écrites du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de Services communs pour la santé Ontario, et des trois réseaux locaux d'intégration des services de santé (du Centre, du Nord-Est et de Champlain) selon lesquelles, au 1<sup>er</sup> septembre 2017, ils nous avaient fourni un portrait à jour complet de l'état des recommandations formulées par le Comité.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport de décembre 2016 du Comité**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	4		4		
Recommandation 2	2		1	1	
Recommandation 3	1		1		
Recommandation 4	2		2		
Recommandation 5	1	1			
Recommandation 6	7	3	4		
Recommandation 7	1		1		
<b>Total</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>13</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>22</b>	<b>72</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

(Au moment de finaliser le présent rapport, les RLISS avaient commencé à assumer la responsabilité des soins à domicile qui incombait auparavant aux CASC, qui n'existent plus.)

## Conclusion globale

D'après les renseignements que le Ministère, Services communs pour la santé Ontario et les CASC (qui font maintenant partie des RLISS) nous ont fournis, au 30 juin 2017, 22 % des recommandations du Comité avaient été pleinement mises en oeuvre et environ 70 % des recommandations étaient mises en oeuvre. Cependant, peu ou pas de progrès ont été faits dans une recommandation. Par exemple, le Ministère et les CASC avaient pleinement mis en oeuvre des recommandations touchant des domaines comme la révision de la méthodologie du sondage sur la satisfaction de la clientèle afin d'être plus efficaces et les visites sur place régulières pour surveiller le rendement des fournisseurs de service. En outre, le Ministère et les CASC étaient en train de mettre en oeuvre des recommandations

visant des domaines comme la correction des inégalités de financement entre les CASC, l'élaboration de cibles et d'indicateurs de rendement normalisés pour les services de soins à domicile et l'élaboration de lignes directrices normalisées sur l'établissement de clients prioritaires pour la prestation de services de soins à domicile. Toutefois, les CASC avaient réalisé peu de progrès dans la centralisation des listes d'attente rattachées à des services de soutien communautaires. Le Ministère a confirmé que les RLISS, qui sont maintenant responsables des soins à domicile, poursuivront la mise en oeuvre de ces recommandations.

## État détaillé des recommandations

La **figure 2** énumère les recommandations et présente l'état détaillé des mesures prises d'après les réponses du Ministère, de Services communs pour la santé Ontario et des CASC et d'après notre examen des renseignements qu'ils nous ont communiqués.

## Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• règle la disparité du financement entre les Centres d'accès aux soins communautaires; État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2018.</li> <li>• établit un niveau minimal de soins auquel un patient peut s'attendre en fonction de l'évaluation de ses besoins; État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.</li> <li>• élabore des lignes directrices uniformes pour déterminer la priorité des clients, et surveille le respect de celles-ci; État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.</li> <li>• veille à ce que les clients ayant les besoins les plus importants reçoivent des heures de soins s'approchant du maximum autorisé. État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.</li> </ul>	<p>Le Ministère avait commencé à utiliser des données sur la santé de la population pour attribuer des augmentations du financement de base de 100 millions de dollars en 2016-2017 et de 80 millions de dollars en 2017-2018, et 20 millions de dollars supplémentaires en 2017-2018 au titre des services pour les clients ayant des besoins élevés. Pour effectuer ces hausses de financement, le Ministère a tenu compte du nombre de clients ayant des besoins complexes et de la durée des services reçus à chaque CASC. Le Ministère a indiqué qu'il continuera à régler les disparités historiques de financement des soins de santé d'ici juin 2019.</p> <p>En août 2016, le Ministère a constitué un comité d'experts en matière de niveaux de soins (comité d'experts) afin de formuler des conseils et des recommandations relativement à l'élaboration et à la mise en oeuvre d'un cadre de niveaux de soins en Ontario. Le comité d'experts est présidé conjointement par un médecin et un vice-président de Qualité des services de santé Ontario (un organisme constitué en 2005 pour donner des conseils au ministre de la Santé et des Soins de longue durée sur la qualité des soins de santé), et un administrateur principal de l'ancien CASC du Centre-Toronto. Le cadre a pour but de mettre en place des pratiques communes d'évaluation et de planification de soins à domicile et en milieu communautaire et devrait avoir des répercussions importantes sur la coordination des soins. En juin 2017, le comité d'experts a présenté au Ministère un rapport final intitulé <i>L'épanouissement à domicile : Cadre de niveaux de soins pour améliorer la qualité et l'uniformité des soins à domicile et en milieu communautaire pour la population ontarienne</i>. Le Ministère s'attend à travailler avec des partenaires sectoriels afin de planifier la mise en oeuvre de recommandations contenues dans ce rapport au cours de l'été et de l'automne 2017. Les RLIS examineront le cadre et collaboreront avec le Ministère pour mettre en oeuvre les recommandations concernant le niveau de services, ce qui peut inclure l'établissement d'un niveau de soins minimal, l'élaboration de lignes directrices normalisées dans le but d'établir quels services sont fournis en priorité aux clients, et la prestation d'un nombre d'heures de soins qui se rapproche du nombre maximum prévu par règlement, d'ici décembre 2018.</p>

## Recommandations du Comité

## État détaillé

**Recommandation 2**

Que les réseaux locaux d'intégration des services de santé :

- centralisent les renseignements des listes d'attente de tous les organismes de soutien communautaire pour que tous les fournisseurs de services de santé et les clients aient accès à des renseignements à jour sur la disponibilité des services;  
État : Peu ou pas de progrès.

- veillent à ce que tous les fournisseurs de soins de santé à domicile et organismes de soutien communautaire publient les résultats des évaluations sur un système partagé.  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019.

Au moment de ce suivi, les RLISS n'avaient pas élargi les données centralisées de la liste d'attente de manière à inclure tous les services de soutien communautaires. Les anciens CASC (maintenant les RLISS) avaient le pouvoir réglementaire de gérer les listes d'attente en vue de services de soutien communautaires (par exemple, programmes de répit de jour, logements avec services et logements avec services de soutien). Au moment du suivi, les RLISS ne géraient pas l'information sur les listes d'attente relatives à d'autres services de soutien communautaire, comme les services d'aides familiales, de soutien aux personnes soignantes et de transport. Les RLISS ont mentionné que pour centraliser les listes d'attente pour tous les services, il faudrait qu'il y ait des discussions à plus grande échelle sur une planification locale entre la fonction des soins à domicile et en milieu communautaire au sein des RLISS et les organismes de services de soutien communautaires. Au moment de notre suivi, les RLISS ont indiqué que l'adoption de la *Loi donnant la priorité aux patients* et la nécessité d'intégrer des services dans les sous-régions offrent une occasion d'examiner davantage la mesure dans laquelle des listes d'attente centralisées pourraient être mises en oeuvre.

Nous avons constaté dans notre audit de 2015 que le Ministère a instauré un système en ligne appelé Dossier d'évaluation médicale intégré afin de permettre aux organismes de partager les données d'évaluation concernant les clients. À ce moment-là, le Ministère demandait que seuls les CASC et les foyers de soins de longue durée téléversent les données d'évaluation dans le système, mais il n'imposait pas cette exigence aux organismes de services de soutien communautaires, qui téléversaient les données d'évaluation dans le système sur une base volontaire. Ces exigences n'avaient pas encore changé au moment de notre suivi. Le Ministère prévoyait appuyer un usage élargi de ce système (ce qui pourrait comprendre l'obligation des organismes de services de soutien communautaires de téléverser les évaluations des clients dans le système) au cours des exercices 2017-2018 et 2018-2019, après un examen du cadre des niveaux de soins.

**Recommandation 3**

Que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, en collaboration avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé, veille à ce que les clients ayant de faibles besoins reçoivent, dans la mesure du possible, les services de soutien personnel dont ils ont besoin des organismes de soutien personnel plutôt que des centres d'accès aux soins communautaires ou, aux termes de la *Loi de 2016 donnant la priorité aux patients* proposée, par l'intermédiaire de la fonction de soins communautaires des réseaux locaux d'intégration des services de santé.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.

En février 2016, 4 des 14 RLISS de la province avaient versé des fonds à des organismes de services de soutien communautaires désignés pour offrir des services de soutien à la personne aux clients ayant de faibles besoins, ce qui améliore l'accessibilité et permet aux CASC de se concentrer sur les clients qui ont des besoins de soins plus complexes. Ces RLISS avaient établi et partagé les leçons retenues et les approches avec les autres RLISS.

Au moment de ce suivi, les 10 autres RLISS avaient également commencé à transférer leurs clients ayant de faibles besoins aux organismes de services de soutien communautaires, et mettaient en oeuvre des normes, lignes directrices et mesures de rendement afin de coordonner l'accessibilité et d'offrir des soins cohérents aux clients. Les autres RLISS prévoyaient achever la transition d'ici décembre 2018.

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, en collaboration avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé, veille à ce que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les clients de soins à domicile soient évalués et réévalués dans les délais prescrits; État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019.</li> <li>les coordonnateurs de soins maintiennent leur capacité à utiliser les outils d'évaluation et soient soumis à des tests réguliers mesurant leur compétence à cet égard. État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.</li> </ul>	<p>En septembre 2014, le secteur des soins à domicile et des soins en milieu communautaire a entrepris un examen de l'évaluation et de la réévaluation des paramètres et objectifs de rendement élaborés et mis en oeuvre dans le cadre du Modèle de soins axés sur le client. Tous les CASC utilisaient ce modèle (une approche axée sur la population pour segmenter les services à la clientèle) afin de faciliter la détermination des différentes populations de patients selon leurs besoins évalués en matière de soins en vue de soutenir la planification des soins. Le secteur a ensuite mis cette démarche en suspens en attendant le résultat des travaux d'élaboration d'un cadre de niveaux de soins en cours; celui-ci devrait avoir des répercussions importantes sur la coordination des soins, y compris les échéanciers d'évaluation et de réévaluation. Le comité d'experts chargé des niveaux de soins a présenté un cadre au Ministère en juin 2017, et le Ministère prévoit commencer à le mettre en oeuvre au début de 2018. Après la mise en oeuvre du cadre, les RLISS s'attendent à ce que les coordonnateurs de soins évaluent et réévaluent les clients d'ici mars 2019 en respectant les échéanciers.</p> <p>Dans l'intervalle, les différents CASC que nous avons visités durant notre audit de 2015 avaient mis en place des initiatives visant à soutenir et à améliorer le choix du moment des évaluations et des réévaluations. Par exemple, un CASC avait uniformisé les pratiques d'établissement des horaires de ses coordonnateurs de soins communautaires en mettant à l'horaire à l'avance une certaine quantité d'évaluations et de réévaluations par semaine. Un autre CASC avait mis en place des procédures uniformisées de réévaluations par téléphone de certains groupes de patients.</p> <p>Au moment de notre audit de 2015, tous les CASC avaient accès à un système provincial d'essais en ligne pour vérifier régulièrement les compétences en évaluation des coordonnateurs de soins. Au moment de notre suivi, les CASC visités durant notre audit de 2015 ont indiqué que les RLISS donneront de la formation complémentaire sur les compétences en évaluation dans le cadre de la transition du secteur des soins à domicile et en milieu communautaire vers un outil d'évaluation appelé instrument d'évaluation pour services à domicile (SD) interRAI en 2018. Dans l'intervalle, les CASC ont élaboré et mis en place leurs propres politiques concernant le nombre minimal d'évaluations et de tests de compétences pour les coordonnateurs de soins. Par exemple, un CASC a donné aux membres de son personnel des objectifs quant au nombre minimal d'évaluations qu'ils doivent remplir chaque mois et fait subir des tests à son personnel aux six mois sur leurs compétences d'utilisation des outils d'évaluation. Un autre CASC fait subir ces tests une fois l'an.</p> <p>Le cadre de prestation des niveaux de soins a été soumis au Ministère en juin 2017. Les RLISS prévoyaient examiner le cadre et mettre en oeuvre toutes les recommandations relatives aux évaluations, qui peuvent inclure des exigences concernant le nombre minimal d'évaluations que doivent effectuer chaque mois les coordonnateurs de soins et ainsi que la fréquence des tests de compétences, d'ici décembre 2018.</p>

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, en collaboration avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé, veille à ce que le suivi des clients de soins à domicile soit effectué après qu'ils ont été mis en congé de soins.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Au moment de ce suivi, les CASC avaient mis en oeuvre diverses initiatives de suivi des clients mis en congé des soins à domicile. Par exemple, un CASC avait mis en place une technologie interactive de réponse vocale pour assurer le suivi des clients mis en congé par téléphone. Le client peut notamment répondre aux questions au sujet de sa situation actuelle à la maison et indiquer s'il aimerait que le suivi du CASC se poursuive. Un autre CASC a retenu à contrat les services d'une société indépendante pour faire des appels directs au client.</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, en collaboration avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• prouve que le financement destiné à l'augmentation du salaire des préposés aux services de soutien à la personne a été utilisé à cette fin; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2018.</b></li> <li>• établit des indicateurs et cibles de rendement pour les services de soins à domicile; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.</b></li> </ul>	<p>Au moment de l'audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère demandait seulement aux fournisseurs de services à contrat de déclarer eux-mêmes annuellement qu'ils s'étaient conformés à l'augmentation de salaire des préposés aux services de soutien à la personne, mais qu'il n'y avait pas de processus d'audit pour veiller à ce que les fonds fournis soient dépensés pour recruter et maintenir en poste des préposés aux services de soutien à la personne, selon l'intention énoncée dans l'initiative. Au moment de ce suivi, c'était toujours le cas. Le Ministère a indiqué que les fournisseurs de services donnent l'assurance de leur conformité à la directive et à l'addenda concernant l'augmentation du salaire des préposés aux services de soutien à la personne au moyen d'un certificat de conformité; cette attestation nécessitait la signature du dirigeant qui occupe le rang le plus élevé dans l'organisation ainsi qu'une confirmation par le président du conseil d'administration. Les CASC (maintenant les RLSS) ont fait le suivi de la réception de ces attestations durant l'initiative de trois ans et ont porté à l'attention du Ministère les problèmes de non-conformité, qui ont été réglés par la suite. Le Ministère a indiqué qu'il collaborera avec les 14 RLSS pour mener un audit provincial d'ici juin 2018 afin de s'assurer que les fonds ont servi à recruter et à maintenir en poste des préposés aux services de soutien à la personne.</p> <p>À compter du printemps 2016, le secteur des soins à domicile a participé à l'examen provincial des indicateurs de soins à domicile et de soins en milieu communautaire dirigé par Qualité des services de santé Ontario, qui évaluait les indicateurs de soins à domicile dont tous les CASC font actuellement rapport au public. L'examen a été effectué en mars 2017. Au moment de notre suivi, le Ministère étudiait le résultat de l'examen des indicateurs et prenait en compte les améliorations à la méthodologie actuelle, qu'il prévoyait achever d'ici septembre 2017. Il entend ensuite établir, d'ici décembre 2018, des objectifs de service pour ces nouveaux indicateurs afin d'assurer le suivi des progrès dans l'amélioration de la cohérence des soins. Le Ministère prévoit également travailler avec Qualité des services de santé Ontario pour établir les nouveaux indicateurs de l'expérience patient qui sont les plus significatifs pour les patients, les fournisseurs de soins et le public.</p>



Recommandations du Comité	État détaillé
<ul style="list-style-type: none"> <li>recueil des données probantes afin de mesurer les résultats obtenus par les clients; État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.</li> </ul>	<p>Au moment de ce suivi, le secteur des soins à domicile collaborait avec Qualité des services de santé Ontario pour élaborer des normes qualitatives de soins et de réadaptation dans les cas de fractures de la hanche. L'élaboration de la norme qualitative sur les fractures de la hanche et les recommandations connexes aux fins d'adoption en sont aux dernières étapes d'approbation auprès de Qualité des services de santé Ontario, et elles seront publiées à l'automne 2017. Il collaborait également avec la Rehabilitative Care Alliance à l'élaboration de cadres de pratiques exemplaires de soins de réadaptation pour les patients ayant une fracture de la hanche ou ayant subi une arthroplastie primaire de la hanche et du genou. Le secteur des soins à domicile élaborait aussi des indicateurs de mesure du rendement des CASC dans ce domaine. Le secteur des soins à domicile établissait une communauté de pratique provinciale en matière de réadaptation – un groupe de professionnels qui partagent leurs renseignements et leur savoir sur les services de réadaptation – pour aider le secteur à mettre des normes en oeuvre une fois celles-ci achevées. Les RLISS poursuivront l'élaboration des indicateurs fondés sur les résultats de façon continue, mais s'attendent à ce que la majeure partie de ces travaux soient terminés d'ici décembre 2018.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>recueil des données sur les visites manquées, reportées, ou effectuées en retard par chacun des fournisseurs de services; État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.</li> </ul>	<p>En janvier 2015, les CASC ont révisé la définition de « soins manqués » et ont commencé à recueillir des données provinciales pour contribuer à établir des objectifs provinciaux en matière de « soins manqués ». En mars 2016, les CASC ont mis à jour l'entente conclue avec les fournisseurs de services afin d'inclure la définition révisée et les objectifs en matière de « soins manqués ». Les CASC prévoient faire rapport sur cet indicateur en utilisant la méthodologie révisée au cours du troisième trimestre de 2017-2018. Les CASC mesurent plutôt ces incidences en posant des questions connexes dans un sondage sur la satisfaction de la clientèle.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>effectue régulièrement des visites sur place afin d'évaluer les soins fournis par les fournisseurs de services; État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>Au moment de notre suivi, les CASC visités indiquaient que les membres de leur personnel effectuent des audits et/ou des visites de sites pour surveiller la qualité des soins dispensés par les fournisseurs de services au domicile des clients. Par exemple, un CASC a commencé à visiter des fournisseurs de services en 2015 en mettant l'accent sur la sécurité des patients, et entendait se concentrer sur les obligations contractuelles liées au rendement et à l'amélioration de la qualité en 2017-2018. En 2015-2016 et 2016-2017, un autre CASC a réalisé des audits internes et des audits sur place de ses fournisseurs de services pour faire enquête sur des possibilités précises d'amélioration de la qualité.</p>

Recommandations du Comité	État détaillé
<ul style="list-style-type: none"> <li>examine et améliore la méthode d'évaluation de la satisfaction de la clientèle pour que les résultats obtenus permettent d'évaluer le rendement des fournisseurs de services; État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>Les CASC ont apporté les changements suivants à la méthodologie du sondage sur la satisfaction de la clientèle afin d'améliorer l'exactitude et la fiabilité des réponses au sondage :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>mise à jour des critères d'inclusion et d'exclusion applicables au sondage pour maximiser les réponses et la taille des échantillons, ce qui a permis d'améliorer la fiabilité des données (par exemple, le sondage exclut maintenant tout patient ayant déjà rempli un sondage durant les 12 derniers mois et tout patient qui a refusé de prendre part à un sondage ces 9 derniers mois);</li> <li>mise à jour de la méthodologie d'échantillonnage du sondage et du protocole d'appel pour augmenter la probabilité de recevoir des réponses au sondage (par exemple, le sondage extrait maintenant des échantillons qui renferment seulement des données de contacts primaires, ce qui aide à s'assurer que l'intervieweur communique avec le fournisseur de soins le plus approprié si le patient ne peut être interviewé; de plus, l'intervieweur peut maintenant contacter jusqu'à trois fournisseurs de soins plutôt qu'un, ce qui augmente la probabilité d'obtenir une réponse à un sondage);</li> <li>ajout de modules dans le sondage sur la satisfaction de la clientèle pour les patients en clinique et les patients en transition des hôpitaux aux soins à domicile afin d'améliorer l'exactitude des données pour certains services et clients.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>impose les mesures correctives nécessaires aux fournisseurs de services qui ne répondent pas aux attentes. État : Pleinement mise en oeuvre.</li> </ul>	<p>Au moment de notre audit de 2015, les CASC visités ont indiqué qu'ils surveillaient le rendement de leurs fournisseurs de services en regard d'un ensemble de normes de rendement qui font partie de tous les contrats de fournisseurs de services. Si un fournisseur de services ne respectait pas une norme, un CASC pouvait délivrer un avis d'amélioration de la qualité, qui exigeait que le fournisseur de services élabore un plan d'action en vue d'améliorer son rendement. Si les problèmes de rendement n'étaient pas réglés, les CASC pouvaient réduire le volume de service alloué au fournisseur ayant un rendement insatisfaisant ou résilier le contrat avec celui-ci. Durant l'exercice 2016-2017, des CASC ont délivré des avis d'amélioration de la qualité à des fournisseurs de services, mais ces CASC n'ont pas diminué le volume de services ni résilié de contrats.</p>

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée veille à ce que les fournisseurs de soins reçoivent une aide suffisante et de nature appropriée.  <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.</b></p>	<p>En mars 2016, le Ministère a effectué une analyse des lacunes et des différentes administrations chargées des programmes de formation et de sensibilisation des personnes soignantes. Le rapport a révélé les problèmes suivants : l'Ontario disposait de nombreux programmes de formation et de sensibilisation des personnes soignantes propres à certaines maladies, mais non généraux; il n'y avait pas suffisamment de programmes de formation des personnes soignantes basés sur les compétences; l'Ontario offrait un nombre limité de programmes dans des langues autres que l'anglais ainsi que pour des cultures et des groupes différents; l'Ontario offrait un nombre limité de programmes ciblant les personnes s'occupant de personnes âgées fragiles; l'Ontario ne disposait pas d'une organisation dirigeante chargée de coordonner les soutiens aux personnes soignantes.</p> <p>Pour combler ces lacunes, le Ministère prévoit consacrer 4 millions de dollars sur deux ans à compter de l'automne 2017 afin de soutenir l'élaboration et l'exécution de programmes de formation et de sensibilisation des personnes soignantes. En outre, le Ministère a retenu les services d'un consultant en 2016 pour établir s'il est nécessaire qu'une organisation soit chargée de coordonner des soutiens et des ressources à l'intention des personnes soignantes dans l'ensemble de la province. En se fondant sur le rapport du consultant, le gouvernement a annoncé en avril 2017 son intention de lancer une organisation de soutien des personnes soignantes. Le Ministère entend également élaborer une trousse d'outils à l'intention des personnes soignantes et la mettre à la disposition de ces personnes d'ici mars 2018.</p> <p>Le Ministère a versé un total de 40 millions de dollars en juillet 2016 et en avril 2017 pour améliorer les services de relève des fournisseurs de soins à domicile. Les CASC ont assuré le suivi de ces fonds, y compris les renseignements comme les heures de service, les personnes servies et le montant dépensé. Les CASC ont communiqué cette information au Ministère pour éclairer l'orientation à venir des programmes de soutien des personnes soignantes.</p>

## Chapitre 3

### Section 3.02

# Planification du réseau d'électricité

Suivi de la section 3.05 du *Rapport annuel 2015*  
par le Comité permanent des comptes publics

En novembre 2016, le Comité a tenu une audience publique sur notre audit de 2015 portant sur la planification du réseau d'électricité. Il a déposé un rapport découlant de cette audience à l'Assemblée législative en mars 2017. Le rapport peut être consulté à l'adresse <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html>.

Le Comité a présenté 10 recommandations et a demandé au ministère de l'Énergie (le Ministère) et à la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) de lui faire rapport

avant la fin juillet 2017. Le Ministère et la SIERE ont répondu officiellement au Comité le 27 juillet 2017. Certains des points soulevés par le Comité étaient semblables aux observations formulées dans notre audit de 2015. L'état des recommandations du Comité est présenté à la **figure 1**.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 4 août 2017 et avons obtenu du Ministère et de la SIERE une déclaration écrite indiquant que, au 1<sup>er</sup> septembre 2017, ils nous avaient fourni une mise à jour complète sur l'état des recommandations du Comité.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport de mars 2017 du Comité**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre <sup>1</sup>	En voie de mise en oeuvre <sup>2</sup>	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	1		1		
Recommandation 2	1				1
Recommandation 3	1		1		
Recommandation 4	1		1		
Recommandation 5	2		2		
Recommandation 6	1	1			
Recommandation 7	1	1			
Recommandation 8	1	1			
Recommandation 9	1	1			
Recommandation 10	1	1			
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>46</b>	<b>45</b>	<b>0</b>	<b>9</b>

1 Certaines recommandations exigeaient que le Ministère ou la SIERE fournisse de l'information au Comité. Dans les cas où les renseignements ont été fournis, nous avons considéré la recommandation comme « pleinement mise en oeuvre ».

2 Les recommandations 1, 3, 4 et 5(b) seront mises en oeuvre avec la publication du Plan énergétique à long terme qui, au moment de notre suivi, devait paraître à l'automne 2017.

## Conclusion globale

Selon les renseignements que le Ministère et la SIERE nous ont fournis, au 4 août 2017, 46 % des recommandations du Comité avaient été pleinement mises en oeuvre, 45 % étaient en voie de mise en oeuvre, et 9 % ne seraient pas mises en oeuvre.

## État détaillé des recommandations

La **figure 2** présente les recommandations ainsi que les détails de l'état qui sont fondés sur les réponses du Ministère et de la SIERE et sur notre examen des renseignements fournis.

### Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Que le ministère de l'Énergie explique au Comité comment il compte intégrer de manière transparente une justification de toutes ses décisions en matière d'électricité, des plans techniques détaillés et des analyses coûts-avantages des différentes solutions possibles à ses prochains plans énergétiques à long terme.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.</b></p>	<p>Après notre audit, la <i>Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie</i> a été promulguée le 1<sup>er</sup> juillet 2016. En vertu de la nouvelle loi, la SIERE est tenue de préparer un rapport technique, qui constituera la première étape et le fondement de l'élaboration, par le Ministère, du Plan énergétique à long terme (PELT).</p> <p>Le 1<sup>er</sup> septembre 2016, la SIERE a présenté son rapport technique, intitulé <i>Perspectives de planification de l'Ontario</i> (le rapport technique), au Ministère. Le rapport technique présentait des perspectives et des scénarios de planification variés pour le secteur de l'énergie sur une période de 20 ans, soit de 2016 à 2035, en tenant compte des différents niveaux de demande et des différentes technologies en approvisionnement énergétique. Pour les perspectives et les scénarios où une nouvelle source d'approvisionnement énergétique pourrait être requise, le rapport technique incluait différentes solutions de rechange et les comparait sur le plan des coûts et des émissions. La SIERE a également élaboré sept modules contenant des données et des analyses utilisées dans le rapport technique. Un des modules illustre le coût du réseau d'électricité selon différents scénarios de demande et différentes options d'approvisionnement.</p> <p>Le Ministère a également retenu les services d'un tiers qui a préparé un rapport technique sur les combustibles, intitulé <i>Fuels Technical Report</i>, lequel a été publié le 30 septembre 2016. Ce rapport examine la consommation de combustibles et les perspectives pour la période allant de 2016 à 2035.</p> <p>Pour assurer la transparence, le Ministère a publié le rapport technique et le rapport sur les combustibles sur son site Web avant le processus de consultation et de participation du public, qui s'est déroulé d'octobre 2016 à janvier 2017 dans le cadre de l'élaboration du PELT. Le Ministère a tenu des séances à l'intention des intervenants et des journées portes ouvertes dans 17 collectivités de l'Ontario. Il a également tenu 17 séances avec des collectivités et des organisations autochtones. Dans l'ensemble, le Ministère a reçu plus de 1 500 observations par la voie de son Registre environnemental, de courriels et d'autres canaux. Il a publié toutes les données et tous les renseignements utilisés dans l'élaboration du PELT sur son site Web.</p> <p>Au moment de notre suivi, le Ministère était en train d'élaborer le PELT en se fondant sur les renseignements tirés du rapport technique et du rapport sur les combustibles ainsi que sur les commentaires recueillis dans le cadre des consultations publiques. Il s'attendait à diffuser le PELT à l'automne 2017.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Que le ministère de l'Énergie explique au Comité comment il compte faire examiner les prochains plans énergétiques à long terme par une partie indépendante pour confirmer qu'ils sont prudents et rentables, dans l'optique de protéger les intérêts des consommateurs d'électricité.  <b>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</b></p>	<p>La <i>Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie</i> a transformé le processus de planification énergétique en Ontario. Comme il est mentionné sous la <b>recommandation 1</b>, le Ministère doit élaborer le PELT en tenant dûment compte du rapport technique de la SIERE et des commentaires formulés lors du processus de consultation et de participation du public.</p> <p>Pour répondre aux objectifs et aux attentes du gouvernement énoncés dans le PELT, le ministre de l'Énergie compte adresser des directives à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) et à la SIERE une fois que le PELT aura été finalisé et publié. Les directives définissent les exigences du gouvernement et obligent chaque organisme à élaborer des plans de mise en oeuvre. Après avoir reçu la directive, les deux organismes devront élaborer leurs plans de mise en oeuvre respectifs indiquant comment ils répondront aux exigences et aux objectifs du gouvernement tels que définis dans le PELT.</p> <p>Le processus de consultation publique a été mis en place dans le cadre de l'élaboration du PELT, mais il n'est pas nécessaire de soumettre le rapport technique de la SIERE ni le PELT à l'examen et à l'approbation de la CEO afin de confirmer qu'ils sont prudents et rentables. La CEO doit préparer un plan de mise en oeuvre uniquement lorsque le Ministère émet une directive à cet effet, pour que les objectifs et les attentes du gouvernement définis dans le PELT soient satisfaits. Autrement dit, le nouveau processus de planification énergétique à long terme ne permet pas à la CEO d'examiner ni d'approuver les plans en tant qu'organisme de réglementation indépendant.</p>
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Que le ministère de l'Énergie explique au Comité comment il entend informer les contribuables de façon transparente des incidences financières des décisions relatives à l'énergie et comment il informera la population des raisons motivant ses directives.  <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.</b></p>	<p>En vertu de la <i>Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie</i>, toutes les directives et orientations envoyées à la SIERE doivent être publiées sur le site Web de la SIERE par souci de transparence. Après notre audit de 2015, le Ministère a adressé sept directives à la SIERE. Notre examen de ces directives a révélé qu'elles comprenaient des renseignements généraux et des détails sur le contexte et la justification des objectifs stratégiques, afin d'informer la population des raisons motivant les décisions.</p> <p>Comme il est mentionné sous la <b>recommandation 1</b>, le Ministère était en train d'élaborer le PELT en se fondant sur les renseignements figurant dans le rapport technique de la SIERE et les commentaires recueillis lors des consultations publiques. La SIERE a également élaboré sept modules contenant des données et des analyses utilisées dans son rapport technique. Un des modules illustre le coût du réseau d'électricité selon différents scénarios de demande et différentes options d'approvisionnement. Afin d'informer les contribuables de façon transparente des incidences financières du PELT, le Ministère est tenu, aux termes de la <i>Loi de 1998 sur l'électricité</i>, de publier l'ensemble des données et des renseignements utilisés dans l'élaboration du PELT sur son site Web. Le PELT devrait être diffusé à l'automne 2017.</p> <p>Parallèlement à l'élaboration du PELT par le Ministère, la SIERE a lancé le Projet de renouvellement du marché (le Projet), qui a pour objet de mettre en place un marché plus efficace et durable doté de mécanismes concurrentiels et transparents qui répondent aux besoins du système et des participants au coût le plus bas possible. La conception et la mise en oeuvre de ce projet pluriannuel, qui en sont encore à l'étape initiale de l'élaboration, se dérouleront de 2017 à 2021. On s'attend à ce que le Projet aide à accroître la transparence des communications aux contribuables concernant les incidences financières des décisions relatives à l'énergie. Au moment de notre suivi, la SIERE était en contact avec les intervenants afin de sensibiliser le public à la conception et à la mise en oeuvre du Projet et d'obtenir un consensus à cet égard.</p>



Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Que le ministère de l'Énergie explique au Comité comment il entend suivre les conseils des experts techniques de la SIERE à l'avenir pour prendre des décisions relatives à la production d'énergie et comment il informera la population des raisons le poussant à déroger aux recommandations de la SIERE.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.</b></p>	<p>Comme il est mentionné sous la <b>recommandation 1</b>, en vertu de la <i>Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie</i>, la SIERE est tenue d'élaborer un rapport technique, qui constitue la première étape et le fondement de l'élaboration du PELT par le Ministère.</p> <p>Le Ministère a indiqué que le rapport technique de la SIERE, tel que décrit dans la <i>Loi sur l'électricité</i>, est censé donner un aperçu de la suffisance et de la fiabilité des ressources en électricité. Autrement dit, le rapport technique de la SIERE doit éclairer le processus de consultation et de participation du public sur le PELT et les décisions subséquentes du Ministère, mais il n'a pas pour but de présenter des recommandations. Étant donné que le rapport technique <i>Perspectives de planification de l'Ontario</i> ne contient aucune recommandation, le Ministère n'aura pas à informer la population des raisons le poussant à déroger aux recommandations de la SIERE.</p> <p>En outre, comme il est mentionné sous la <b>recommandation 2</b>, le ministre de l'Énergie donnera des directives à la CEO et à la SIERE une fois que le PELT aura été finalisé et diffusé. Les directives définissent les exigences du gouvernement pour la mise en oeuvre et ordonnent à chaque organisme d'élaborer des plans pour que les objectifs et les attentes du gouvernement énoncés dans le PELT soient satisfaits. Le Ministère a indiqué qu'ensemble, le PELT et les directives et plans de mise en oeuvre de la SIERE et de la CEO sont censés définir une vision stratégique et donner à la SIERE et à la CEO la souplesse opérationnelle voulue pour déterminer la meilleure ligne de conduite à adopter.</p> <p>Comme il est noté sous la <b>recommandation 3</b>, le Ministère a ajouté qu'il continuerait d'appuyer le Projet de renouvellement du marché de la SIERE, ce qui permettra d'assurer la conformité des futures décisions relatives à la production d'énergie aux conseils des experts techniques de la SIERE. Le Projet vise à faire en sorte que les futures décisions concernant le réseau d'électricité soient prises selon des mécanismes fondés sur le marché afin de réduire les coûts, d'accroître la transparence et d'offrir une plus grande souplesse qui permettra de suivre l'évolution des besoins du réseau d'électricité de l'Ontario.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 5</b> Que le ministère de l'Énergie, ou la SIERE, le cas échéant :</p> <p>a) explique au Comité comment il entend évaluer les propositions d'investissement pour des installations de production d'électricité par rapport à celles relatives à des initiatives de conservation (p. ex., analyse de rentabilité, analyse coûts-avantages); <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici 2021.</b></p> <p>b) remette au Comité une évaluation de l'incidence à long terme que devraient avoir les initiatives de conservation sur le coût de l'électricité durant les périodes de surproduction. <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.</b></p>	<p>a) Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère collaborait avec la SIERE à l'évaluation de divers programmes de conservation conformément au nouveau Cadre stratégique de priorité à la conservation de l'énergie (le Cadre), qui a été introduit après notre audit de 2015. Le Cadre couvre la mise en oeuvre de programmes de conservation sur la période de six ans allant de 2015 à 2020, l'accent étant mis sur le travail d'équipe entre les partenaires du secteur, particulièrement les sociétés de distribution locales. Conformément au Cadre, les programmes de conservation doivent répondre aux critères de rentabilité avant d'être approuvés. Ils sont soumis au processus d'évaluation, de mesure et de vérification pour que l'on puisse s'assurer qu'ils maintiennent un rapport coûts-avantages positif (avec quelques exceptions précises, comme les programmes pour les consommateurs à faible revenu), qu'ils atteignent les objectifs fixés, qu'ils offrent une valeur aux consommateurs et qu'ils cernent les possibilités d'amélioration. La SIERE a publié des rapports d'évaluation sur divers programmes de conservation, comme le Programme d'économie d'énergie pour les Autochtones, le Programme des services à domicile et le Programme des nouvelles constructions.</p> <p>En outre, dans le cadre du Projet de renouvellement du marché de la SIERE (comme il est mentionné sous la <b>recommandation 3</b>), l'électricité sera désormais produite selon des mécanismes de marché concurrentiels fondés sur les perspectives de l'offre et de la demande, ce qui comprend les initiatives de conservation. Autrement dit, la rentabilité des initiatives de conservation sera prise en compte dans la prise des décisions relatives aux investissements dans les installations de production et à l'approvisionnement en électricité.</p> <p>b) Le Ministère a indiqué que, dans le cadre du processus d'élaboration du PELT, il collaborerait avec la SIERE afin de modéliser et d'examiner les répercussions des initiatives de conservation sur les coûts de l'électricité en période de surproduction. Au moment de notre suivi, la Commission était en train d'élaborer le PELT, qu'il s'attendait à diffuser à l'automne 2017.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Que la SIERE présente au Comité un rapport d'avancement sur les enjeux régionaux de capacité et de fiabilité mentionnés dans le rapport de la vérificatrice générale.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le Ministère et la SIERE ont répondu à cette recommandation et fourni les renseignements suivants.</p> <p>La SIERE a fourni une mise à jour sur les progrès réalisés dans la résolution des problèmes régionaux de capacité et de fiabilité cernés lors de notre audit de 2015. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Région de Kitchener-Waterloo-Cambridge-Guelph (KWCG) : Le plan régional intégré de gestion des ressources 2015 de la région de KWCG prévoyait un certain nombre de mesures, dont la mise en oeuvre du projet de remise en état du réseau de transport de la région de Guelph (qui est entré en service en 2016) et des installations de commutation à Galt Junction (qui doivent entrer en service avant l'automne 2017). Ces projets sont censés offrir une capacité suffisante pour soutenir l'augmentation de la demande à long terme, et ils aideront à réduire l'impact de l'interruption de l'approvisionnement dans cette région. Le prochain cycle de planification pour la région de KWCG doit commencer en 2018.</li> <li>• Région de Windsor-Essex : En 2014, Hydro One a demandé à la CEO la permission d'aller de l'avant avec le projet de renforcement du réseau de transport alimentant le comté d'Essex (SECTR), qui consiste dans une nouvelle station d'approvisionnement de 230 kV située près de Leamington et une ligne de connexion de 13 km. Le projet SECTR vise à répondre à deux besoins de planification régionale : une capacité d'approvisionnement supplémentaire dans la région de Kingsville-Leamington et une capacité de restauration supplémentaire dans la région élargie de Windsor-Essex. En juillet 2015, la CEO a approuvé le projet SECTR, et Hydro One a entamé les travaux de construction en 2016. Ce projet devrait être terminé avant l'été 2018.</li> <li>• Région du Nord-Ouest de la RGT : Les solutions à court et à moyen terme proposées pour répondre à la demande croissante en électricité et servir de nouveaux clients dans le Nord-Ouest de la RGT au cours des 20 prochaines années comprennent l'incorporation de nouveaux postes de transformation sur les sites existants et la modernisation des circuits de transport existants. La SIERE a prévu que le premier poste de transformation serait en service en 2019. On continue de surveiller la demande réelle en électricité dans cette région afin de déterminer le moment où d'autres mesures devront être prises. Un nouveau réseau de transport sera requis à long terme pour répondre à la demande provenant des nouveaux lotissements dans le Nord de la région de Brampton et le Sud de la région de Caledon. La SIERE continue de travailler avec ses partenaires de l'industrie et les autorités provinciales et municipales compétentes afin d'obtenir les droits adjacents à d'autres corridors d'infrastructure prévus.</li> </ul>

Recommandation du Comité	État détaillé
	<p>Outre la mise à jour sur les progrès fournie par la SIERE, le Ministère a indiqué que le PELT aborderait les enjeux de capacité et de fiabilité liés aux réseaux de transport et de distribution. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comme il est mentionné sous la <b>recommandation 1</b>, la SIERE a présenté son rapport technique au Ministère pour qu'il l'utilise dans l'élaboration du PELT. La SIERE a également élaboré sept modules contenant des données et des analyses utilisées dans le rapport technique. Un des modules – Market and System Operations and Transmission and Distribution Outlook (fonctionnement des marchés et des réseaux et perspectives en matière de transport et de distribution) – examinait les principales considérations touchant la planification et l'exploitation des réseaux de transport et de distribution afin de régler les problèmes régionaux de capacité et de fiabilité.</li> <li>• L'élaboration du PELT incluait un processus de planification régionale afin de régler les problèmes actuels de capacité et de fiabilité. La SIERE collabore avec les sociétés de distribution et de transport locales pour qu'il soit tenu compte des enjeux et des besoins régionaux dans la planification du réseau d'électricité. Au moment de notre suivi, la SIERE avait entamé le premier cycle de planification régionale, qui couvre 21 régions d'électricité de la province. Les planificateurs régionaux examineront les besoins uniques de chaque région et détermineront les mesures de conservation, de production, de transport et de distribution requises pour répondre à ces besoins. Les besoins en électricité de chaque région seront examinés tous les cinq ans ou plus souvent, au besoin. La SIERE a publié l'état d'avancement des activités de planification régionale, y compris des mises à jour et des plans régionaux particuliers, sur son site Web.</li> </ul>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 7</b></p> <p>Que la SIERE présente au Comité les résultats de la consultation sur le renouvellement du marché effectuée auprès des intervenants en mars 2016 et les prochaines étapes.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>En avril 2016, la SIERE a entamé des discussions avec les intervenants au sujet de l'élaboration du Projet de renouvellement du marché (le Projet) (comme il est noté sous la <b>recommandation 3</b>). Ces discussions initiales avaient pour but de régler les problèmes connus liés à la conception actuelle du marché de l'électricité, de reconnaître les changements importants survenus dans le bouquet énergétique et dans les nouvelles technologies, et de veiller à ce que le marché puisse soutenir les futurs changements.</p> <p>Un élément clé de la première étape du processus de mobilisation autour du Projet consistait à effectuer une analyse de rentabilisation afin d'examiner les modifications proposées du marché, de tenir compte des expériences d'autres administrations qui ont apporté des modifications similaires et de leur applicabilité à l'Ontario, et d'estimer l'éventail d'avantages nets susceptibles de découler de ces modifications. La SIERE a retenu les services d'un tiers pour qu'il prépare l'analyse de rentabilisation, qui a duré huit mois et qui a été appuyée par des consultations avec des intervenants internes et externes. L'analyste a conclu que les modifications proposées se traduiraient par des avantages nets et un marché stable et plus efficace doté de mécanismes concurrentiels et transparents. L'analyse de rentabilisation finale a été publiée le 20 avril 2017.</p> <p>Au début des consultations, les intervenants ont souligné la nécessité de constituer un groupe de travail afin d'appuyer une discussion approfondie sur les questions techniques, stratégiques et politiques liées au Projet. En réponse, la SIERE a sollicité des nominations au Groupe de travail sur le renouvellement du marché (le Groupe de travail). Au cours du processus de mobilisation initial, le Groupe de travail a joué un rôle clé en contribuant à l'élaboration de l'analyse de rentabilisation et en repérant les problèmes stratégiques préliminaires liés au Projet. Le Groupe de travail est censé continuer de servir de forum représentatif pour les intervenants afin de guider, de conseiller et d'informer la SIERE sur les enjeux importants qui auront une incidence sur le succès global du Projet.</p> <p>Au moment de notre suivi, la SIERE et les intervenants entamaient la phase de conception du Projet. Au début mai 2017, la SIERE a lancé des activités de mobilisation des intervenants pour deux initiatives (Single Schedule Market [marché à calendrier unique] et Incremental Capacity Auction [vente aux enchères progressives de capacité]), et elle comptait lancer des activités de mobilisation autour d'autres initiatives plus tard en 2017. La SIERE s'attend à avoir élaboré des conceptions de haut niveau pour six initiatives différentes avant la fin du deuxième trimestre de 2018.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 8</b></p> <p>Que le ministère de l'Énergie, ou la SIERE, le cas échéant, présente au Comité les plus récentes prévisions à court et à long terme du coût moyen de l'électricité (par kWh) de la centrale nucléaire de Darlington durant et après les travaux de remise en état.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le Ministère a fourni les renseignements suivants sur les coûts du projet de remise en état de la centrale de Darlington :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La demande relative aux tarifs d'électricité pour 2017 à 2021 qu'Ontario Power Generation a présentée à la CEO indiquait que la remise en état de la centrale de Darlington devait être terminée avant 2026, et que la centrale de Pickering devait rester opérationnelle jusqu'en 2022 et 2024 (deux réacteurs seront fermés en 2022, et les quatre autres réacteurs seront fermés en 2024), avant d'être mise hors service.</li> <li>• OPG estimait qu'après la remise en état, le coût moyen sur 30 ans de l'électricité produite par la centrale de Darlington varierait entre 7,2 et 8,1 cents par kWh (en dollars de 2015).</li> <li>• En décembre 2016, le Ministère et la SIERE ont fourni au Comité les hypothèses d'OPG concernant les tarifs de l'énergie nucléaire pour 2016 à 2036, qui ont été utilisées par la SIERE dans son rapport technique et par OPG dans sa demande à la CEO concernant les tarifs d'électricité pour 2017 à 2021.</li> <li>• Le 2 mars 2017, le gouvernement a déposé une demande de modification du Règlement de l'Ontario 53/05 en vertu de la <i>Loi de 1998 sur la Commission de l'énergie de l'Ontario</i> pour que la CEO réduise davantage la volatilité des tarifs d'électricité pour les contribuables de l'Ontario durant la remise en état de la centrale de Darlington. En conséquence, le 8 mars 2017, OPG a déposé une proposition révisée de lissage des tarifs auprès de la CEO, en accord avec la modification du règlement.</li> <li>• Le Ministère a fourni les estimations par OPG des tarifs annuels de l'énergie nucléaire et des tarifs moyens pour chacune des périodes quinquennales allant de 2017 à 2036. Ces estimations sous-tendaient la demande relative aux tarifs d'électricité pour 2017 à 2021 qu'OPG a déposée auprès de la CEO le 8 mars 2017. (Voir la <b>note 1.</b>)</li> </ul>



## Recommandation du Comité

## État détaillé

## Recommandation 9

Que le ministère de l'Énergie présente au Comité l'incidence sur la surproduction d'électricité du report des travaux de remise en état des réacteurs de la centrale nucléaire de Bruce et de la poursuite de l'exploitation de la centrale nucléaire de Pickering, ainsi que les coûts connexes pour les contribuables.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Le Ministère et la SIERE ont répondu à cette recommandation et ont fourni les renseignements suivants :

Le Ministère a indiqué que les perspectives d'approvisionnement présentées dans le rapport technique de la SIERE se fondaient sur l'exploitation continue de la centrale nucléaire de Pickering jusqu'en 2022 et 2024 (deux réacteurs seront fermés en 2022, et les quatre autres réacteurs seront fermés en 2024) et sur le dernier calendrier de remise en état de la centrale de Bruce (prévoyant la remise en état du premier réacteur en 2020). Le rapport technique incluait également un éventail de perspectives de la demande (faible, stable et élevée), et indiquait qu'une capacité d'environ 3 100 MW serait perdue après la fermeture et la mise hors service de la centrale de Pickering en 2022 et 2024. Le Ministère n'ayant pas estimé les coûts associés à la surproduction d'électricité découlant de l'exploitation continue de la centrale de Pickering et du report de la remise en état de la centrale de Bruce, il nous a conseillé de demander cette information à la SIERE.

La SIERE nous a informés que son rapport technique incluait un module, intitulé Market and System Operations and Transmission and Distribution Outlook (fonctionnement des marchés et des réseaux et perspectives en matière de transport et de distribution), qui présentait les résultats de la dernière évaluation de la surproduction d'électricité par la SIERE. La SIERE a notamment tenu compte de l'incidence du report des travaux de remise en état des réacteurs de la centrale nucléaire de Bruce et de la poursuite de l'exploitation de la centrale de Pickering jusqu'en 2022 et 2024. Les principaux résultats des évaluations de la SIERE sont les suivants :

- Pour maintenir la fiabilité et la stabilité du réseau, il faut équilibrer l'offre et la demande, ce qui exige des tactiques d'atténuation de la surproduction d'électricité. À l'heure actuelle, l'Ontario gère économiquement la plus grande partie de son surplus en l'exportant aux administrations voisines. Il gère le reste en détournant l'eau des turbines hydrauliques, en réduisant la production d'énergie éolienne et solaire, et en délestant ou en fermant des réacteurs à la centrale nucléaire de Bruce.
- Les niveaux de surproduction d'électricité diminueront au fil du temps au fur et à mesure que les réacteurs de la centrale nucléaire de Pickering seront mis hors service et que ceux des centrales de Darlington et Bruce seront retirés de la production pendant leur remise en état.
- La SIERE a estimé que la surproduction d'électricité (en supposant une demande stable) diminuerait avec le temps, passant de 13,3 TWh en 2016 à 3,7 TWh en 2035.

L'évaluation, par la SIERE, de la poursuite de l'exploitation de la centrale de Pickering et de son incidence sur la surproduction d'électricité, y compris les coûts pour les consommateurs, est présentée dans la demande relative aux tarifs d'électricité (EB-2016-0152) qu'OPG a présentée à la CEO.

En mars 2015, à la demande du Ministère, la SIERE a fourni une évaluation indépendante des répercussions de la poursuite de l'exploitation de la centrale de Pickering selon différents scénarios entre 2018 et 2024. La SIERE a conclu que le scénario selon lequel la centrale de Pickering continuerait de fonctionner jusqu'en 2022 et 2024 semblait la plus prometteuse des options de prolongation évaluées. En octobre 2015, la SIERE a mis à jour son évaluation des options, en mettant l'accent sur la possibilité de poursuivre l'exploitation de la centrale de Pickering jusqu'en 2022 et 2024.

Recommandation du Comité	État détaillé
	<p>En ce qui concerne l'incidence sur la surproduction d'électricité de l'exploitation continue de la centrale de Pickering, la SIERE a indiqué dans son évaluation que la poursuite de l'exploitation après 2020 ferait augmenter le surplus d'électricité potentiel. Elle a également estimé que le coût du surplus d'électricité diminuerait entre 2017 et 2020, puis augmenterait de 2021 à 2024. Les résultats de l'évaluation de la SIERE sont accessibles dans la demande de tarifs d'OPG (EB-2016-0152, pièce F2-2-3, pièce jointe 1 et EB-2016-0152, pièce L, onglet 6.5, annexe 7 ED-032) sur le site Web de la CEO (<a href="http://www.oeb.ca">www.oeb.ca</a>).</p> <p>La SIERE a indiqué qu'elle n'avait pas officiellement évalué l'incidence du report des travaux de remise en état des réacteurs de la centrale nucléaire de Bruce sur la surproduction et les coûts connexes pour les consommateurs, mais l'on s'attend à ce que ce report entraîne une diminution de la surproduction à long terme.</p>
<p><b>Recommandation 10</b></p> <p>Que le ministère de l'Énergie présente au Comité un rapport trimestriel sur l'avancement des travaux à la centrale nucléaire de Darlington.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le Ministère a indiqué qu'au début des travaux de remise en état du premier réacteur de Darlington (réacteur 2) en octobre 2016, OPG fournissait des mises à jour mensuelles sur l'avancement des travaux de remise en état.</p> <p>Les rapports mensuels suivent l'avancement des travaux par rapport aux principaux indicateurs de rendement, dont la sécurité, la qualité, le calendrier et le coût, et ils soulignent les principaux jalons atteints ainsi que les défis rencontrés. Les derniers rapports d'étape mensuels sont accessibles au public sur le site Web d'OPG (<a href="http://www.opg.com">http://www.opg.com</a>).</p>

**Note 1 :**

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Tarif annuel de l'énergie nucléaire (cents/kWh)	7,6	7,9	8,5	8,8	9,2	10,4	12,6	12,5	16,5	16,1
Tarif moyen sur 5 ans (cents/kWh)			8,4					13,6		
Année	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034	2035	2036
Tarif annuel de l'énergie nucléaire (cents/kWh)	16,1	15,0	14,5	14,2	14,1	13,7	13,4	13,3	12,8	12,5
Tarif moyen sur 5 ans (cents/kWh)			14,8					13,1		

# Stratégie visant des écoles saines

## Suivi de la section 4.03 du *Rapport annuel 2015* par le Comité permanent des comptes publics

Le 4 mai 2016, le Comité a tenu une audience publique sur notre suivi de 2015 de l'audit de la Stratégie visant des écoles saines que nous avons effectué en 2013. Le Comité a déposé un rapport sur cette audience à l'Assemblée législative en octobre 2016. Le rapport complet figure à l'adresse <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr-standingcommittee/standingcommittee-fr.html>

Le Comité a formulé quatre recommandations et a demandé au ministère de l'Éducation (le Ministère) de lui soumettre sa réponse avant la mi-février 2017. Le Ministère a présenté sa réponse

officielle au Comité le 14 février 2017. Certains des points soulevés par le Comité étaient similaires aux constatations de notre audit de 2013 et de notre suivi de 2015. L'état de chacune des mesures recommandées par le Comité est présenté à la **figure 1**.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 31 juillet 2017, et le ministère de l'Éducation nous a remis une déclaration écrite indiquant que, au 1<sup>er</sup> septembre 2017, il nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état des recommandations formulées dans le rapport du Comité.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport d'octobre 2016 du Comité**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	1		1		
Recommandation 2	3		3		
Recommandation 3	2		2		
Recommandation 4	2		1	1	
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>88</b>	<b>12</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Au moment de notre suivi, le Ministère était à examiner et à réviser la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles ainsi que la Politique concernant l'activité physique quotidienne, qui constituaient les principaux sujets de l'audit initial.

Selon l'information fournie par le Ministère, au 31 juillet 2017, sept (88 %) des mesures recommandées par le Comité étaient en voie de mise en oeuvre. Cependant, le Ministère avait fait peu ou pas de progrès relativement aux autres mesures recommandées (12 %). Plus précisément, le Ministère n'avait pas établi d'objectifs et de cibles à l'intention des conseils scolaires pour ce

qui est d'augmenter l'activité physique à l'école, de surveiller et de mesurer périodiquement les progrès réalisés, et de faire rapport à leur sujet. Le Ministère nous a informés qu'il prévoyait commencer à prendre ces mesures après la révision des politiques.

## État détaillé des recommandations

La **figure 2** présente les recommandations ainsi que les détails de l'état qui sont fondés sur les réponses du Ministère et notre examen des renseignements fournis.

## Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Le ministère de l'Éducation et les conseils scolaires doivent améliorer la communication avec les parents afin d'encourager l'adoption de meilleures habitudes alimentaires et l'activité physique, ainsi qu'évaluer l'efficacité de cette communication.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.</b></p>	<p>Le Ministère a pris certaines mesures en ce sens, et il prévoit en prendre d'autres, notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Au moment de notre suivi, le Ministère sondait 25 conseils scolaires afin de déterminer la mesure dans laquelle ceux-ci communiquent avec les parents au sujet des politiques pour des écoles saines, y compris la valeur d'une alimentation saine et de l'activité physique. Le Ministère s'attendait à ce que les conseils scolaires remplissent le questionnaire de sondage avant la fin de l'année scolaire 2016-2017. Il prévoyait également engager des discussions avec les conseils scolaires afin de donner suite à leurs réponses au sondage. Le Ministère s'attend à terminer, avant décembre 2017, un rapport final incluant des pratiques exemplaires en matière de communications avec les parents, et il enverra ce rapport aux 72 conseils scolaires.</li> <li>• En 2016-2017, dans le cadre du Programme de subventions pour la participation et l'engagement des parents (PEP), le Ministère a affecté des fonds à des projets locaux qui renforcent la participation des parents à l'apprentissage de leurs enfants afin de favoriser leur réussite et leur bien-être. Le Ministère a affecté un total de 266 000 \$ à 275 projets pour que les conseils scolaires puissent offrir des ateliers, des événements et des séances faisant la promotion des habitudes de vie saines auprès des parents. En février 2017, le Ministère a annoncé qu'il prévoyait poursuivre le Programme de subventions pour la PEP durant l'année scolaire 2017-2018.</li> <li>• En 2016, le Ministère a créé des vidéos promotionnelles qui font connaître les projets subventionnés réussis, et il les a mises en ligne sur son site Web. Une de ces vidéos met en vedette un conseil scolaire qui a utilisé sa subvention pour offrir une série de soirées familiales de mise en forme.</li> <li>• Le Ministère a publié deux fiches-info pour les parents sur son site Web : <i>Transport actif</i> (septembre 2015) et <i>Alimentation saine</i> (décembre 2015). Il nous a informés qu'il prévoyait publier une autre fiche-info axée sur l'activité physique en septembre 2017.</li> <li>• En avril 2017, le Ministère a tenu six symposiums régionaux à l'intention des parents un peu partout en Ontario ainsi qu'un symposium de langue française qui ont permis d'informer les parents des initiatives Écoles saines, dont l'alimentation saine et l'activité physique.</li> <li>• En 2013-2014, les jeunes Ontariens de 11 à 15 ans ont participé à un sondage international qui a permis de recueillir des données liées à la santé. Le Ministère prévoit diffuser les résultats du sondage en septembre 2017 afin de hausser la sensibilisation concernant l'importance de promouvoir une alimentation saine et d'accroître l'activité physique.</li> </ul>

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Le ministère de l'Éducation doit collaborer avec les conseils scolaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à ce que le personnel administratif d'école et le personnel enseignant reçoivent une formation suffisante pour mettre en oeuvre la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles et faire la promotion des saines habitudes alimentaires; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici juin 2018.</b></li> <li>• élaborer des stratégies uniformes et efficaces pour surveiller la conformité à la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.</b></li> <li>• établir des objectifs mesurables en matière de saine alimentation et mesurer les progrès réalisés vers l'atteinte de ces objectifs. <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici août 2018.</b></li> </ul>	<p>Au moment de notre suivi, le Ministère était en train d'examiner sa Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles. Ce travail comportera quatre étapes : 1) mener des recherches, y compris un examen des politiques en vigueur dans d'autres administrations; 2) consulter les intervenants et d'autres ministères par l'entremise de différents groupes de travail; 3) réviser les politiques et établir des mesures de rendement; 4) mettre au point des soutiens pour aider à la mise en oeuvre de la politique, notamment en tenant compte des besoins du personnel administratif et du personnel enseignant. Au moment de notre suivi, le Ministère avait terminé la première étape et entamé la deuxième étape. Il s'attend à diffuser une version révisée de la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles en juin 2018, après quoi il est censé élaborer des plans pour veiller à ce que le personnel administratif et le personnel enseignant des écoles reçoivent une formation et d'autres soutiens pour la mise en oeuvre de la politique révisée.</p> <p>Au moment de notre suivi, le Ministère sondait 25 conseils scolaires afin de déterminer où en est la mise en oeuvre de la Politique actuelle concernant les aliments et les boissons dans les écoles. Comme il est noté dans la réponse à la recommandation 1, le Ministère s'attend à préparer un résumé des principales constatations et des pratiques exemplaires et à l'envoyer aux 72 conseils scolaires avant décembre 2017. En outre, le Ministère a terminé une évaluation de projets pilotes financés en 2014-2015 grâce aux Subventions pour la promotion de l'alimentation saine dans les écoles secondaires, afin de modifier les attitudes et comportements des élèves du secondaire au sujet de l'alimentation saine. Au total, 90 projets ont été financés à un coût de 3,2 millions de dollars. Le Ministère nous a informés qu'il communiquerait les leçons apprises et les pratiques exemplaires aux conseils scolaires en octobre 2017.</p> <p>Le Ministère prévoit établir des mesures du rendement pour la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles durant la troisième étape de l'examen de la Politique, qu'il s'attend à terminer avant août 2018. Le Ministère essaiera d'harmoniser ces mesures de rendement avec le travail de l'Ontario visant à favoriser et à soutenir le bien-être, qui est censé promouvoir un sentiment de bien-être chez les élèves et comporte quatre composantes clés : une bonne santé mentale, des écoles sécuritaires et tolérantes, des écoles saines, et l'équité et l'éducation inclusive. Le Ministère envisagera également des rôles de surveillance appropriés pour le Ministère et les conseils scolaires.</p>



Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Le ministère de l'Éducation doit collaborer avec les conseils scolaires pour :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• veiller à ce que le personnel administratif et le personnel enseignant des écoles élémentaires reçoivent une formation suffisante pour intégrer l'activité physique quotidienne aux journées d'école; État : En voie de mise en oeuvre d'ici septembre 2017.</li> <li>• établir une façon de mesurer et de surveiller ce qui est fait pour donner aux élèves l'occasion de faire l'activité physique quotidienne dont ils ont besoin. État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.</li> </ul>	<p>En 2016, le Ministère a entamé un processus d'examen de sa Politique concernant l'activité physique quotidienne en suivant le même processus en quatre étapes que pour l'examen de la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles. Au moment de notre suivi, le Ministère travaillait sur la troisième étape de l'examen (révision des politiques et établissement de mesures du rendement), qu'il s'attendait à terminer avant septembre 2017. En juillet 2017, le Ministère a signé une entente d'un an avec l'Association pour la santé et l'éducation physique de l'Ontario en vue de mettre au point des ressources, des activités d'apprentissage et de formation à l'intention des professionnels (en personne; en ligne), et des produits de sensibilisation ou de communication pour faire progresser la politique révisée en matière d'activité physique quotidienne.</p> <p>Le Ministère nous a informés que, comme pour la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles, il essaierait d'aligner les mesures de rendement établies lors de la troisième étape de l'examen de la Politique concernant l'activité physique quotidienne sur le travail de l'Ontario visant à favoriser et à soutenir le bien-être, ce qui devrait être achevé avant décembre 2017. Le Ministère envisagera également des rôles de surveillance appropriés pour le Ministère et les conseils scolaires.</p>

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Le ministère de l'Éducation doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>évaluer les options (y compris les pratiques exemplaires dans d'autres administrations) permettant d'accroître l'activité physique chez les élèves des écoles élémentaires et secondaires; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici janvier 2018.</b></li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>établir des objectifs et des cibles d'augmentation de l'activité physique à l'école pour les conseils scolaires; surveiller et mesurer périodiquement les progrès réalisés, et faire rapport à leur sujet. <b>État : Peu ou pas de progrès.</b></li> </ul>	<p>En 2013-2014, le Ministère a affecté 1,3 million de dollars à 70 projets par l'entremise des Subventions pour la promotion de l'activité physique dans les écoles secondaires. Ces subventions ont été versées aux conseils scolaires et aux écoles pour les initiatives destinées à transformer la culture entourant l'activité physique dans les écoles secondaires. Le Ministère a engagé un consultant de l'extérieur pour qu'il évalue les résultats de ces initiatives. Dans son rapport final (diffusé en 2016), le consultant concluait que les responsables de la majorité des projets signalaient une augmentation du nombre d'élèves qui : pratiquent une activité physique régulière à l'école; sont plus à l'aise dans les programmes de conditionnement physique; sont plus motivés à se livrer à des activités physiques. Le Ministère prévoit communiquer les pratiques exemplaires repérées lors de ces initiatives aux conseils scolaires en octobre 2017.</p> <p>En mars 2017, le Ministère a engagé un consultant de l'extérieur pour qu'il détermine également si la Certification écoles saines de l'Association pour la santé et l'éducation physique de l'Ontario (OPHEA) est une façon efficace de promouvoir les activités Écoles saines, dont une plus grande activité physique. L'OPHEA est un organisme sans but lucratif qui travaille en partenariat avec des conseils scolaires, des services de santé publique, des gouvernements, des organisations non gouvernementales et des organisations du secteur privé afin de mettre au point des programmes et services visant à favoriser des écoles et des collectivités saines et actives. Elle remet des certificats aux écoles qui terminent le Processus écoles saines en six étapes et font appel à des approches novatrices axées sur l'engagement des élèves et les partenariats communautaires dans le but de promouvoir la santé dans leur communauté scolaire. Le Ministère s'attend à ce que le consultant termine son évaluation avant janvier 2018.</p> <p>Le Ministère n'a pas fait beaucoup de progrès dans la mise en oeuvre de la recommandation d'établir des objectifs et des cibles d'augmentation de l'activité physique à l'école pour les conseils scolaires, de surveiller et mesurer périodiquement les progrès réalisés, et de faire rapport à leur sujet. En 2014, le gouvernement s'est engagé à atteindre un objectif à long terme : que les enfants et les jeunes puissent faire 60 minutes d'activité physique incluse dans la journée d'école. Selon le Ministère, les futures mesures liées à l'activité physique – que ce soit pour la mise en oeuvre de la Politique concernant l'activité physique quotidienne ou l'initiative plus vaste des 60 minutes d'activité physique – seront élaborées en conformité avec le travail de l'Ontario visant à favoriser et à soutenir le bien-être.</p>

## Chapitre 3

### Section 3.04

# Hydro One – Gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité

Suivi par le Comité permanent des comptes publics de la section 3.06 du *Rapport annuel 2015*

En mars 2016, le Comité a tenu une audience publique au sujet de notre audit de 2015 sur la gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité de Hydro One. En décembre 2016, il a déposé un rapport découlant de l'audience à l'Assemblée législative. Le rapport peut être consulté à l'adresse <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html>.

Le Comité a approuvé nos constatations et nos recommandations. Il a formulé 10 recommandations additionnelles et a demandé à Hydro One de présenter un rapport au plus tard en avril 2017. Certains points soulevés par le Comité étaient similaires aux observations de l'audit que nous avons mené en 2015 et à l'égard duquel nous avons effectué un suivi cette année (voir la **section 1.06**). Le 26 avril 2017, Hydro One a répondu officiellement à notre Bureau et au Comité en faisant le point sur les activités qu'elle avait entreprises. Nous avons constaté que la mise à jour fournie présentait de l'information sur les mesures prises pour donner suite à nos recommandations, mais qu'elle ne fournissait aucun renseignement sur les mesures relatives aux recommandations du Comité.

Au début de mai 2017, nous avons demandé à Hydro One de fournir des renseignements et des pièces justificatives supplémentaires concernant les activités qu'elle avait menées. À titre de réponse, Hydro One nous a dit qu'elle avait présenté une mise à jour à notre Bureau et au Comité pour témoigner de sa bonne foi et par souci de courtoisie, et qu'elle n'était plus sujette à l'examen de notre Bureau. En juin 2015, le gouvernement a adopté la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario*, en vertu de laquelle Hydro One n'est plus un organisme de la Couronne; par conséquent, notre Bureau n'a plus le pouvoir d'effectuer des travaux d'audit ou de suivi auprès de Hydro One, et celle-ci n'est pas tenue de participer à notre suivi.

En l'absence de renseignements supplémentaires de la part de Hydro One pour confirmer ou soutenir l'information présentée dans sa mise à jour, notre Bureau a été en mesure d'évaluer et de déclarer l'état de certaines de nos recommandations seulement (voir la **section 1.06**), et il n'a pu le faire pour aucune des recommandations du Comité.

L'état des mesures recommandées par le Comité est indiqué à la **figure 1**.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport de décembre 2016 du Comité**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées				
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre	Ne s'applique plus
Recommandation 1	4					4
Recommandation 2	1					1
Recommandation 3	3					3
Recommandation 4	2					2
Recommandation 5	1					1
Recommandation 6	5					5
Recommandation 7	1					1
Recommandation 8	3					3
Recommandation 9	3					3
Recommandation 10	1					1
<b>Total</b>	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>24</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>100</b>

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 26 juillet 2017. Par souci de conformité avec les nouvelles normes canadiennes d'audit, nous avons demandé qu'une lettre d'affirmation, datée du 1<sup>er</sup> septembre 2017, soit signée par le président-directeur général ou le vice-président de Hydro One au terme de nos travaux. Cette lettre avait pour objet d'obtenir de Hydro One une déclaration écrite selon laquelle elle nous avait fourni des renseignements complets et à jour sur l'état des recommandations que nous avons formulées lors de l'audit initial, il y a deux ans. Le 29 août 2017, Hydro One a répondu qu'elle refusait de signer la lettre ou tout document similaire, au motif qu'elle n'avait pas à participer aux travaux de suivi et qu'il n'était pas approprié pour elle de signer la lettre puisqu'elle n'était plus un organisme de la Couronne depuis l'adoption de la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario*.

## Conclusion générale

Selon l'information que nous a fournie Hydro One, au 26 juillet 2017, l'ensemble des recommandations du Comité ont été classées comme recommandations qui ne s'appliquent plus. Par suite de l'adoption de la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario*, Hydro One n'est plus tenue de répondre à nos demandes de renseignements ni de participer à nos travaux de suivi. Par conséquent, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer l'état des recommandations du Comité.

## État détaillé des recommandations

La **figure 2** montre les recommandations ainsi que l'état détaillé des mesures recommandées selon les réponses de Hydro One et notre examen de l'information fournie par Hydro One.

**Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b> Que Hydro One :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>présente au Comité, pour les cinq prochaines années à partir de 2017, ses objectifs annuels quant à la fiabilité des réseaux de transport à circuit simple et à circuits multiples;</li> <li>présente une comparaison entre ses objectifs de fiabilité sur cinq ans et ceux de services publics comparables en Amérique du Nord (et explique pourquoi certains de ses objectifs sont moins ambitieux, le cas échéant);</li> <li>soumette au Comité, pour chacune des cinq prochaines années à partir de 2017, un rapport sur l'atteinte de ces objectifs, ainsi qu'une évaluation des facteurs qui contribuent au respect ou au non-respect des objectifs;</li> <li>présente au Comité un plan de gestion des risques relatifs aux changements climatiques, ainsi qu'une estimation des coûts connexes, et y décrit les effets prévus de ces changements sur les objectifs de fiabilité du réseau de transport.</li> </ul> <p>État : Ne s'applique plus.</p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>
<p><b>Recommandation 2</b> Que Hydro One présente au Comité, dans les six mois, une évaluation des exigences liées à ses ordres d'entretien préventif, dans laquelle elle définit le terme « entretien crucial », décrit la portée et la nature des travaux d'entretien préventif nécessaires et précise si tous les délais associés aux travaux d'entretien crucial ont été respectés, et si des programmes d'entretien préventif efficaces ont été adoptés et respectés pour chaque type d'actif de transport important.</p> <p>État : Ne s'applique plus.</p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 3</b> Que Hydro One présente au Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• les critères appliqués pour déterminer s'il faut remplacer un actif de transport important (comme un transformateur, un disjoncteur, une tour ou un poteau en bois);</li> <li>• une comparaison entre ses propres critères utilisés pour déterminer s'il faut remplacer un actif de transport important et ceux de sociétés comparables ailleurs en Amérique du Nord;</li> <li>• sa propre évaluation de son déficit en capital pour chaque type d'actif de transport important et des coûts de remplacement prévus.</li> </ul> <p><b>État : Ne s'applique plus.</b></p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>
<p><b>Recommandation 4</b> Que Hydro One présente au Comité, d'ici un an, une évaluation du système Asset Analytics (à la fois en ce qui a trait à son réseau de transport et à ses actifs de distribution), indiquant notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si les problèmes soulevés par la vérificatrice ont été entièrement réglés;</li> <li>• dans quelle mesure le système Asset Analytics reflète bien l'état des actifs en place.</li> </ul> <p><b>État : Ne s'applique plus.</b></p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>
<p><b>Recommandation 5</b> Que Hydro One tienne le Comité au courant de l'état d'avancement de son nouveau programme de sécurité complet qui s'appliquera à tous les appareils électroniques, programme qui prévoira une date cible à laquelle tous ses actifs de transport devront être conformes aux nouvelles exigences de la North American Electricity Reliability Corporation.</p> <p><b>État : Ne s'applique plus.</b></p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>



Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 6</b> Que Hydro One :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• présente au Comité ses objectifs annuels en matière de fiabilité du réseau de distribution pour les cinq prochaines années à partir de 2017;</li> <li>• présente une comparaison entre ses objectifs de fiabilité sur cinq ans et ceux de services publics comparables ailleurs au Canada (et explique pourquoi certains de ses objectifs sont moins ambitieux, le cas échéant);</li> <li>• présente au Comité, pour chacune des cinq prochaines années à partir de 2017, un rapport sur l'atteinte de ces objectifs, ainsi qu'une évaluation des facteurs qui contribuent au respect ou au non-respect des objectifs;</li> <li>• présente au Comité les résultats des consultations menées auprès des clients sur leurs attentes à l'égard du service et de la fiabilité;</li> <li>• présente au Comité un plan de gestion des risques liés aux changements climatiques, qui explique en détail les incidences que devraient avoir ces changements sur les objectifs de fiabilité de son réseau de distribution. <b>État : Ne s'applique plus.</b></li> </ul>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>
<p><b>Recommandation 7</b> Que Hydro One présente au Comité un résumé des résultats de l'évaluation menée par le tiers sur la durée optimale du cycle de gestion de la végétation. <b>État : Ne s'applique plus.</b></p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 8</b> Que Hydro One présente au Comité :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>les critères appliqués pour déterminer s'il faut remplacer un actif de distribution important (comme un transformateur, un disjoncteur ou un poteau en bois);</li> <li>une comparaison entre les critères qu'elle utilise pour déterminer s'il faut remplacer un actif de distribution important et ceux de services publics comparables ailleurs au Canada;</li> <li>sa propre évaluation de son déficit en capital pour chaque type d'actif de distribution important et des coûts de remplacement prévus.</li> </ul> <p><b>État : Ne s'applique plus.</b></p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>
<p><b>Recommandation 9</b> Que Hydro One présente au Comité l'échéancier qu'elle compte suivre pour la mise en œuvre complète des compteurs intelligents, notamment en ce qui concerne :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>le repérage proactif des pannes;</li> <li>l'utilisation de ces données pour déployer des équipes de travail;</li> <li>les améliorations du service et les économies auxquelles on peut s'attendre.</li> </ul> <p><b>État : Ne s'applique plus.</b></p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>
<p><b>Recommandation 10</b> Que Hydro One présente au Comité un rapport sur les projets d'envergure (plus d'un million de dollars) réalisés en 2015. Ce rapport comparera : le coût initial estimé du projet, sans le montant pour les dépenses imprévues; le coût approuvé, avec le montant pour les dépenses imprévues; et le coût réel de chaque projet. Que Hydro One présente également au Comité un autre rapport dans un an et un autre dans deux ans, pour les projets menés en 2016 et en 2017, respectivement.</p> <p><b>État : Ne s'applique plus.</b></p>	<p>Nous n'avons pas été en mesure d'obtenir de la part de Hydro One des renseignements supplémentaires nous permettant d'évaluer l'état de la recommandation du Comité.</p>

## Chapitre 3

### Section 3.05

# Metrolinx – Planification régionale des transports

Suivi de la section 4.08 du *Rapport annuel 2014* par le Comité permanent des comptes publics

En novembre 2015, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique sur le suivi effectué en 2014 de notre audit de 2012 portant sur la Planification régionale des transports de Metrolinx. En juin 2016, le Comité a déposé à l'Assemblée législative un rapport sur les constatations de l'audience. Un lien vers le rapport complet est fourni à l'adresse suivante : <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html>

Le Comité a formulé six recommandations et a demandé au ministère des Transports (le Ministère) et à Metrolinx de présenter un rapport en réponse à ses recommandations au début d'octobre 2016. Le Comité a adressé les recommandations à Metrolinx

plutôt qu'au Ministère, car le Plan régional de transport relève de la compétence de Metrolinx. Le Ministère et Metrolinx ont présenté leur réponse officielle au Comité le 5 octobre 2016. Un certain nombre de questions soulevées par le Comité étaient semblables aux observations formulées dans notre audit de 2012, pour lequel nous avons fait un suivi en 2014. La **figure 1** présente l'état de chaque mesure recommandée par le Comité.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 21 juillet 2017, et Metrolinx nous a remis une déclaration écrite selon laquelle, au 1<sup>er</sup> septembre 2017, il nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état des recommandations figurant dans le rapport du Comité.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport de juin 2016 du Comité**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	2		1		1
Recommandation 2	6	3	2		1
Recommandation 3	3		3		
Recommandation 4	4	1	1	1	1
Recommandation 5	5	1	4		
Recommandation 6	1	1			
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>29</b>	<b>52</b>	<b>5</b>	<b>14</b>

## Conclusion globale

Selon les renseignements que nous a communiqués Metrolinx, au 21 juillet 2017, 29 % des mesures recommandées par le Comité avaient été pleinement mises en oeuvre, et 52 % étaient en voie de l'être. Il y avait eu peu de progrès, voire aucun, relativement à une mesure recommandée. Metrolinx n'a pas communiqué d'information démontrant que des comparateurs, comme le rendement réel du Réseau GO ou de la CTT, avaient été utilisés pour comparer les risques associés au modèle

d'approvisionnement public traditionnel et ceux liés aux projets de diversification des modes de financement et d'approvisionnement.

## État détaillé des recommandations

La **figure 2** montre les recommandations et donne des précisions sur l'état des mesures, qui sont basées sur les réponses de Metrolinx et sur notre examen des renseignements communiqués.

**Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b> Metrolinx doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informer le Comité des résultats de l'examen du Plan régional de transport et de tout changement en découlant; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019.</b></li> <li>publier un plan décennal de dépenses d'immobilisations qui comprendra la liste des projets prévus, le calendrier des chantiers, les coûts estimatifs et les sources de financement. <b>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</b></li> </ul>	<p>À l'automne 2015, Metrolinx a engagé l'examen imposé par la loi du Plan régional de transport. La première phase de l'examen a pris fin en août 2016, puis un document de synthèse a été publié. Metrolinx prévoit de diffuser une version à jour du Plan pour la consultation publique en 2017 et d'avoir terminé le Plan en mars 2019.</p> <p>Metrolinx n'a pas publié son plan décennal de dépenses d'immobilisations sous forme consolidée. Il a toutefois donné des précisions sur les projets liés au Plan régional de transport – le calendrier des travaux de construction, les coûts estimatifs et les sources de financement – dans différents documents, dont la Mise à jour 2017 sur l'infrastructure de l'Ontario, le document de synthèse sur le Plan, les rapports trimestriels présentés au conseil de Metrolinx, ses plans d'entreprise annuels, et les stratégies quinquennales. En outre, dans son Plan d'entreprise 2016-2017, Metrolinx a présenté (pour la première fois) un plan quinquennal d'immobilisations fournissant une ventilation générale des dépenses en immobilisations jusqu'en 2020-2021. Metrolinx a informé notre bureau qu'un tel plan sera inclus également dans ses plans d'entreprise quinquennaux subséquents. Metrolinx ne prévoit pas publier un plan décennal de dépenses en immobilisations.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Metrolinx doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fournir au Comité de l'information concernant les résultats financiers d'UP Express au terme de sa première année complète de service, et publier cette information sur le site Web de Metrolinx; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.</b></li> <li>• présenter au Comité la nouvelle étude de l'achalandage, une fois qu'elle sera terminée, et des données concernant le niveau de fréquentation requis, compte tenu des nouveaux tarifs, pour qu'UP Express entre dans ses frais; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017.</b></li> <li>• étudier des moyens d'intégrer UP Express à la Commission de transport de Toronto plutôt que de l'exploiter séparément; <b>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</b></li> <li>• améliorer la signalisation afin d'aider les usagers de la CTT et les usagers à l'aéroport à trouver UP Express, et veiller à ce que les réductions de tarif, notamment celles s'adressant aux détenteurs d'une carte Presto, soient clairement annoncées au public; <b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></li> <li>• fournir au Comité de l'information concernant le niveau d'utilisation de la carte Presto par les passagers d'UP Express ainsi que des données sur l'achalandage (illustrant notamment l'écart entre les heures de pointe et les autres moments) depuis juin 2015; <b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></li> <li>• présenter au Comité son plan pour l'électrification d'UP Express et d'autres couloirs ferroviaires. <b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></li> </ul>	<p>La première année complète d'exploitation d'Union Pearson Express (UP Express) a pris fin en juin 2016. Les résultats des dix premiers mois de l'année sont déclarés dans le Rapport annuel 2015-2016 de Metrolinx, selon lequel les recettes tarifaires d'UP Express étaient inférieures de 41,8 millions de dollars à celles prévues en 2015-2016, ce qui est imputable au faible achalandage. Les résultats des deux derniers mois de la première année d'exploitation d'UP Express seront déclarés dans le Rapport annuel 2016-2017 de Metrolinx, qui sera déposé à l'Assemblée législative d'ici la fin de mars 2018.</p> <p>En décembre 2015, Metrolinx a commandé une étude de l'achalandage d'UP Express, prévue pour avril 2016. Toutefois, l'étude a été suspendue à la suite de la modification des tarifs annoncée en février 2016, car elle n'était plus pertinente. Une nouvelle étude a été mandatée en octobre 2016 et devait être achevée en novembre 2016. Au moment de notre suivi, Metrolinx n'avait pas terminé l'examen des résultats de l'étude et prévoyait achever le rapport en octobre 2017. De plus, Metrolinx n'a pas informé le Comité du nombre d'usagers requis pour atteindre le seuil de rentabilité. Il s'attend cependant à ce qu'UP Express soit subventionné au moins au cours des deux premières années.</p> <p>Metrolinx n'a pas étudié de moyens d'intégrer UP Express à la Commission de transport de Toronto (CTT), car il a décidé de combiner la responsabilité opérationnelle d'UP Express et du Réseau GO, qui relève du chef de l'exploitation de Metrolinx.</p> <p>Metrolinx a entrepris diverses initiatives de marketing et de publicité pour promouvoir le tarif réduit de 9 \$ d'UP Express (avec la carte Presto). Une signalisation supplémentaire a été installée dans les terminaux 1 et 3 de l'Aéroport Pearson de Toronto et dans la passerelle (près de la gare Union) et a été intégrée à celle du réseau souterrain PATH.</p> <p>Une mise à jour de l'achalandage et de l'utilisation de la carte tarifaire a été présentée au Comité en octobre 2016, ainsi qu'à notre bureau en mai 2017. Pour la période de juin 2016 à mai 2017, les utilisateurs de la carte Presto ont compté pour 33 % de l'achalandage total d'UP Express, une hausse de 28 % depuis l'an dernier. Avant la réduction des tarifs, qui est entrée en vigueur le 9 mars 2016, l'achalandage quotidien moyen s'élevait à 2 168 passagers. Après la réduction, il atteignait 7 592 passagers (4 844 hors des heures de pointe et 2 749 durant les heures de pointe) pour la période de mars 2016 à mai 2017.</p> <p>Metrolinx a fourni une mise à jour au Comité en octobre 2016. Il a inclus l'électrification d'UP Express et des services GO au programme de transport rapide sur rail régional du réseau GO. UP Express est aussi compris dans le plan d'électrification pour le couloir de Kitchener. Avant d'entreprendre le projet d'électrification, une analyse technique doit être menée dans le cadre du processus d'évaluation des projets de transport en commun, qui a commencé en juin 2017.</p>

Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Metrolinx doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• communiquer au Comité le coût final de la réfection du couloir ferroviaire de la gare Union au terme du projet; État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2017.</li> <li>• continuer à améliorer ses systèmes de gestion de projet, afin d'assurer un suivi efficace des projets individuels et de présenter régulièrement des rapports publics sur l'avancement des projets, notamment sur leur état et leurs coûts par rapport à leur budget; État : En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2017.</li> <li>• voir à ce que les marchés des projets futurs contiennent, s'il y a lieu, des clauses de prix plafond fermes et à ce qu'ils fassent l'objet d'une surveillance visant à assurer le respect de ces clauses. État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019.</li> </ul>	<p>Metrolinx a fait savoir que les travaux du quai couvert de la gare Union seront terminés en décembre 2017. Il s'est engagé à communiquer le coût final des travaux par voie de lettre au Comité permanent.</p> <p>Metrolinx procède actuellement à l'implantation d'un nouveau logiciel de gestion budgétaire et de production de rapports, qui servira à appuyer le suivi des projets. En particulier, le logiciel permettra le rapprochement des coûts réels et budgétés, ce qui améliorera le suivi des coûts des projets. Le logiciel est partiellement implanté pour le programme de transport en commun rapide. On procède actuellement à sa configuration pour le programme de transport rapide sur rail régional. Metrolinx prévoit avoir terminé l'implantation du logiciel d'ici novembre 2017. Ces modifications ont fait suite à la recommandation de notre audit de 2012 d'améliorer les systèmes d'information de gestion des projets.</p> <p>En plus des budgets des projets, Metrolinx peut constituer des provisions pour éventualités (montants en dollars en sus des budgets) au moment de l'adjudication des marchés. Ces sommes ne sont pas divulguées aux entrepreneurs et visent à atténuer les risques imprévus au moment de l'adjudication des marchés.</p> <p>Depuis le 10 juillet 2017, dans le cadre du nouveau système électronique d'approvisionnement, la valeur d'un marché doit être saisie pour que l'approvisionnement ait lieu. La valeur du marché fixe la limite que ne peuvent dépasser les reçus des fournisseurs, les bons de commande et les factures. Si ceux-ci sont supérieurs à la valeur totale du marché, le système n'autorisera pas le versement de paiements en l'absence d'une approbation permettant de passer outre.</p> <p>Les politiques de Metrolinx précisent les différents niveaux d'autorisation requis pour approuver les marchés et modifier les provisions pour éventualités. Toutefois, ces politiques n'exigent pas de fixer un prix plafond ferme à l'intégralité des marchés. Metrolinx a informé notre Bureau qu'il modifiera sa politique d'approvisionnement avant le 31 mars 2019 afin d'exiger l'établissement de prix plafonds pour les marchés de projets.</p>



Recommandation du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Metrolinx doit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>présenter au Comité une évaluation détaillée des risques, la répartition des risques entre Metrolinx et le partenaire privé ainsi que la méthode employée pour justifier le recours à la DMFA pour l'aménagement de la ligne Eglinton Crosstown; <b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017.</b></li> <li>utiliser, s'il y a lieu, des comparateurs, comme les résultats réels de Réseau GO ou de la CTT, au lieu de se fier à des normes sectorielles calculées par des conseillers externes lorsqu'il compare les risques associés respectivement au modèle public traditionnel et à la DMFA; <b>État : Peu ou pas de progrès.</b></li> <li>publier les évaluations de risques détaillées ayant servi à justifier le recours à la DMFA, de même que la méthode d'évaluation des risques qu'il a employée, de sorte que des experts indépendants puissent vérifier les résultats; <b>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</b></li> <li>publier, dès que possible, les marchés conclus, y compris les annexes donnant un aperçu de la portée de ces marchés. <b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></li> </ul>	<p>En février 2016, Metrolinx a présenté au Comité le rapport d'évaluation de l'optimisation des ressources se rapportant à la diversification des modes de financement et d'approvisionnement (DMFA) pour l'aménagement de la ligne Eglinton Crosstown, qui a été rédigé par Infrastructure Ontario. L'évaluation a fait état d'économies estimatives mais, comme indiqué dans le rapport du Comité, elle ne renfermait aucun détail concernant l'évaluation des risques associés aux deux modèles d'exécution. Au moment de notre suivi, Metrolinx n'avait pas fourni d'autre information sur la DMFA au Comité. Cependant, Metrolinx avait obtenu d'Infrastructure Ontario des détails additionnels sur l'évaluation des risques pour la ligne Eglinton Crosstown, et il attendait une confirmation d'Infrastructure Ontario aux fins de la communication de ces renseignements au Comité.</p> <p>Metrolinx utilise les méthodes standards d'Infrastructure Ontario et compte sur son expertise en évaluation de l'optimisation des ressources en ce qui concerne les options d'approvisionnement. Durant notre travail de suivi, Metrolinx n'a pu nous fournir d'information démontrant que des comparateurs, comme le rendement réel du Réseau GO ou de la CTT, avaient été utilisés pour comparer les risques associés au modèle d'approvisionnement public traditionnel et ceux liés à la DMFA. Metrolinx nous a toutefois informés qu'il travaillera en coordination avec Infrastructure Ontario pour déterminer des comparateurs pertinents à l'appui de l'évaluation des risques associés au modèle d'approvisionnement public traditionnel et ceux liés à la DMFA.</p> <p>Metrolinx a présenté au Comité le rapport public d'évaluation de l'optimisation des ressources justifiant le recours à la DMFA pour la ligne Eglinton Crosstown. Selon Metrolinx, les renseignements détaillés relatifs à l'évaluation contiennent de l'information délicate sur le plan commercial concernant le proposant retenu qui ne peut être divulguée.</p> <p>Depuis le 31 mars 2017, Metrolinx met à la disposition du public les résultats des appels d'offres pour tous les processus d'approvisionnement fermés et adjugés après le 1<sup>er</sup> janvier 2017. Cela comprend des renseignements généraux sur les soumissions reçues, notamment les soumissionnaires, les adjudicataires, la date d'adjudication et le montant des marchés adjugés. Est aussi comprise une copie du document d'appel d'offres, qui précise la portée des travaux. Cette information est consultable sur le site Web de Metrolinx : <a href="http://www.metrolinx.com/tenders/fr/tenders.aspx">http://www.metrolinx.com/tenders/fr/tenders.aspx</a>.</p>

## Recommandation du Comité

## État détaillé

## Recommandation 5

Metrolinx doit :

- présenter au Comité un aperçu des prochaines étapes du processus d'intégration tarifaire entre les réseaux de transport de la RGTH et résoudre les problèmes qui font obstacle au déploiement du système Presto dans ces réseaux;

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.

- envisager d'offrir des subventions de fonctionnement pour régler les différends entre sociétés de transport relativement au partage des recettes;

État : En voie de mise en oeuvre d'ici décembre 2018.

- présenter au Comité un rapport détaillé concernant les moyens que Metrolinx prend pour atténuer les risques relevés dans l'audit de la technologie;

État : Pleinement mise en oeuvre.

- fournir au Comité toutes les modifications apportées au contrat-cadre d'approvisionnement et de services conclu en 2006 entre la province et le fournisseur;

État : En voie de mise en oeuvre d'ici octobre 2017.

En mars 2017, l'utilisation générale du système Presto dans les réseaux de transport en commun participants de la région du grand Toronto et de Hamilton (RGTH) (à l'exclusion de la CTT et d'UP Express) s'élevait à 56 %, comparativement au taux de 17 % au moment de notre audit de 2012 et de 52 % lors de notre suivi de 2014. À cette date, l'utilisation du système Presto se situait à 12 % dans le réseau de la CTT et à 19 % pour UP Express. Comme indiqué dans son Plan d'entreprise 2017-2022, Metrolinx projette que 80 % des trajets dans les réseaux de transport en commun participants seront payés avec la carte Presto d'ici 2022.

Comme signalé au Comité, un exercice est en cours pour évaluer les structures tarifaires potentielles et pour examiner les incidences sur les clients et les passagers ainsi que les approches de mise en oeuvre. Une analyse de rentabilisation des différentes options devrait être terminée en septembre 2017. Au moment de notre audit, Metrolinx comptait avoir achevé la Stratégie d'intégration tarifaire en décembre 2018.

Metrolinx a conclu une entente d'intégration tarifaire avec plusieurs fournisseurs de services municipaux, qui permet aux usagers d'utiliser à la fois le Réseau GO et les services de transport en commun locaux, afin de bénéficier de tarifs réduits (aux frais de Metrolinx). En 2015-2016, ce programme « cotarifaire » a favorisé l'utilisation intégrée des transports en commun locaux et régionaux et a versé des subventions de 12,8 millions de dollars à 11 fournisseurs de services municipaux. En 2016-2017, 13 fournisseurs municipaux ont touché 13,6 millions de dollars.

Metrolinx nous a fait savoir que la Stratégie d'intégration tarifaire, qui devrait être achevée en décembre 2018, examinera différentes options de partage des recettes tarifaires tirées des trajets de transport en commun qui traversent plusieurs municipalités.

En 2014, Metrolinx a retenu les services d'un tiers pour mener un audit de la technologie du système Presto. Metrolinx a présenté deux mises à jour au Comité en septembre 2016 et février 2017, qui décrivaient l'état des mesures prises pour atténuer les risques cernés dans l'audit. L'une des principales mesures consistait à mettre à niveau le logiciel et le matériel du système Presto, ce qui a été fait en octobre 2016. Cette mise à niveau comprenait des essais pour assurer la capacité voulue pour l'adoption de Presto par la CTT.

En octobre 2016, Metrolinx a présenté au Comité les modifications apportées au contrat-cadre d'approvisionnement et de services de 2006 intervenu entre la province et l'entrepreneur. En juin 2016, Metrolinx a signé le prolongement de six ans du contrat-cadre, qui comprenait le renouvellement de tous les services de l'entrepreneur et la renégociation des tarifs. Metrolinx a fourni à notre bureau une copie du contrat-cadre révisé passé avec l'entrepreneur et compte présenter une copie au Comité avant la fin d'octobre 2017.

Recommandation du Comité	État détaillé
<ul style="list-style-type: none"> <li>inclure, dans les dépenses estimatives en immobilisations de Presto, les coûts liés à l'implantation complète du système dans les réseaux de transport de la RGTH et suivre l'évolution des coûts réels en comparaison des projections pour en faire rapport annuellement.</li> </ul> <p>État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.</p>	<p>D'après son dernier Rapport annuel, Metrolinx a effectué des dépenses d'immobilisations de 133,6 millions de dollars pour l'implantation du système Presto en 2015-2016. Cependant, le rapport ne compare pas ces dépenses et les prévisions dans les plans d'entreprise antérieurs, et ne présente pas le total des coûts cumulatifs liés à l'implantation de Presto.</p> <p>Comme signalé au Comité en octobre 2016, les frais d'immobilisations globaux pour implanter Presto dans la RGTH et à Ottawa se chiffraient à 749 millions de dollars en mars 2016.</p> <p>Les dépenses d'immobilisations prévues pour les cinq prochains exercices sont présentées dans les plans d'entreprise annuels de Metrolinx. Le Plan d'entreprise 2016-2017 prévoit des investissements en immobilisations de 235 millions de dollars dans le système Presto en 2016-2017, de 78 millions en 2017-2018, et de 35 millions par exercice pour 2018-2019, 2019-2020 et 2020-2021.</p> <p>D'après les estimations ci-dessus, d'ici le 31 mars 2021, les investissements en immobilisations effectués par Metrolinx pour implanter le système Presto totaliseront 1,167 milliard de dollars. Metrolinx s'est engagé à déclarer les dépenses d'immobilisations réelles par rapport aux prévisions dans tous ses rapports annuels à compter de celui de 2016-2017, qui devrait être déposé à l'Assemblée législative en mars 2018.</p>
<p><b>Recommandation 6</b></p> <p>Metrolinx doit rendre compte au Comité des mesures qu'il met en oeuvre pour atténuer la circulation et la congestion dans les transports en commun au centre-ville de Toronto.</p> <p>État : Pleinement mise en oeuvre.</p>	<p>En octobre 2016, Metrolinx a fourni au Comité une mise à jour résumant les initiatives achevées et en cours, qui présentent des avantages particuliers pour le centre-ville de Toronto. Ces initiatives comprennent le prolongement des services de transport sur rail et par autobus du réseau GO, l'implantation d'UP Express, l'expansion du système Presto, la ligne de transport léger sur rail Eglinton Crosstown, le service d'autobus rapide dans la région de York et à Mississauga, et la ligne de décongestion au centre-ville.</p>

## Chapitre 3

### Section 3.06

Ministère des Services gouvernementaux  
et des Services aux consommateurs

# ServiceOntario

## Suivi de la section 4.09 du *Rapport annuel 2015* par le Comité permanent des comptes publics

En mars 2016, le Comité a tenu une audience publique sur notre suivi de 2015 de l'audit de ServiceOntario que nous avons effectué en 2013. Le Comité a déposé un rapport découlant de cette audience à l'Assemblée législative en juin 2016. Vous pouvez consulter le rapport à l'adresse <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html>.

Le Comité a formulé cinq recommandations et a demandé au ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) de lui faire rapport avant le début

octobre 2016. Le Ministère a présenté une réponse officielle au Comité le 26 septembre 2016. Certains des points soulevés par le Comité étaient similaires aux constatations de notre audit de 2013 et de notre suivi de 2015. L'état des mesures recommandées par le Comité est présenté à la **figure 1**.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1<sup>er</sup> avril 2017 et le 4 juillet 2017, et le Ministère nous a remis une déclaration écrite selon laquelle, au 1<sup>er</sup> septembre 2017, il nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état des recommandations figurant dans le rapport du Comité.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport du Comité de juin 2016**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	2		2		
Recommandation 2	1	1			
Recommandation 3	2	1	1		
Recommandation 4	1	1			
Recommandation 5	1				1
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>43</b>	<b>43</b>	<b>0</b>	<b>14</b>

## Conclusion globale

Selon les renseignements que le Ministère et ServiceOntario nous ont fournis, au 4 juillet 2017,

environ 43 % des recommandations du Comité avaient été pleinement mises en oeuvre, et environ 43 % étaient en voie de mise en oeuvre. Une des recommandations ne sera pas mise en oeuvre par ServiceOntario. Par exemple, ServiceOntario avait

pleinement mis en oeuvre les recommandations concernant les mises à jour sur les permis de stationnement accessible et les mesures prises à la suite des atteintes à la vie privée à risque élevé. De plus, ServiceOntario était en train de mettre en oeuvre des recommandations concernant notamment l'accroissement du taux d'utilisation des services en ligne et la préparation d'une analyse de rentabilisation du projet de l'identité numérique unique. Toutefois, ServiceOntario ne prévoit pas mettre en oeuvre des mesures provisoires

permettant le partage de l'information sur les changements d'adresse entre plusieurs programmes.

## État détaillé des recommandations

La **figure 2** présente les recommandations et l'état de chacune d'elles selon les réponses du Ministère et notre examen des renseignements fournis.

### Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Que ServiceOntario continue de chercher à encourager le recours aux services en ligne sans sacrifier l'accessibilité pour la population, et qu'il fasse rapport au Comité concernant l'évolution de l'utilisation de ces services.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.</b></p>	<p>Les mesures prévues et les plans élaborés par ServiceOntario pour accroître le recours aux services en ligne à l'avenir comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'introduction en octobre 2016 d'un système simplifié de rappel par courriel pour les avis de renouvellement des vignettes de plaques d'immatriculation des véhicules et le lancement, en janvier 2017, d'une campagne publicitaire de six semaines sur les médias sociaux, qui a amené 18 500 clients à s'inscrire aux rappels par courriel avant la mi-mai 2017;</li> <li>• l'offre de rappels par courriel pour le renouvellement du permis de conduire à compter de septembre 2017;</li> <li>• la simplification, en novembre 2016, de l'avis sur papier de renouvellement de la vignette de plaque d'immatriculation, qui a donné lieu à une augmentation de 40 % du nombre de renouvellements en ligne dans les quatre mois allant de janvier à avril 2017, comparativement à la période correspondante en 2016;</li> <li>• la mise à jour, en février 2017, de l'outil de recherche de services en ligne (auparavant appelé Localisateur de points de service), qui permet au public d'obtenir plus facilement des renseignements sur les services en ligne de ServiceOntario;</li> <li>• la mise à jour, en mars 2017, du Formulaire intégré de changement d'adresse afin d'améliorer le processus de vérification en ligne, ce qui simplifie les changements d'adresse simultanés sur le permis de conduire et la carte Santé;</li> <li>• les campagnes publicitaires prévues pour faire mieux connaître les services en ligne de ServiceOntario, y compris la promotion du « Service d'enregistrement des nouveau-nés 4 en 1 » (enregistrement de la naissance, certificat de naissance, numéro d'assurance sociale, prestations pour enfants du Canada et de l'Ontario) en 2017-2018, et la mise en oeuvre des renouvellements en ligne de la carte Santé avec photo d'ici mars 2018.</li> </ul> <p>Certaines des améliorations susmentionnées ont légèrement augmenté le recours aux services en ligne en 2016-2017, le taux atteignant près de 17 % pour les services aux conducteurs et 13 % pour les services de santé. Les taux correspondants étaient de 14 % et 12 % respectivement en 2015-2016.</p> <p>ServiceOntario a indiqué qu'il continuerait de veiller à ce que ses services soient généralement accessibles à tous les segments de la population. Il prévoit également travailler en étroite collaboration avec le directeur du numérique de l'Ontario, nommé en mars 2017, pour améliorer les services en ligne existants.</p>

Recommandations du Comité	État détaillé
<p>Que ServiceOntario présente au Comité un plan sur trois ans exposant en détail ses nouvelles cibles d'utilisation pour les services en ligne ainsi que les changements qu'il compte apporter pour les atteindre, et qu'il maintienne un accès équitable pour ceux qui n'ont pas accès à Internet ou requièrent un service en personne. Que ServiceOntario fasse rapport au Comité à l'issue de la période de trois ans.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2019.</b></p>	<p>La réponse que ServiceOntario a transmise au Comité en septembre 2016 incluait un plan triennal devant prendre fin en mars 2019 pour accroître l'utilisation des services en ligne. Le plan mettait l'accent sur les conducteurs, les véhicules et les services de santé. Ces trois services représentent plus de 70 % du volume de transactions et offrent donc la meilleure possibilité d'accroître l'utilisation des services en ligne. Pour ce faire, il faut promouvoir une plus grande sensibilisation du public et rendre les services plus conviviaux. Selon ServiceOntario, le taux d'utilisation des services en ligne devrait atteindre au moins 35 % d'ici la fin de l'exercice 2018-2019, par rapport à 31 % en 2015-2016.</p>
<p><b>Recommandation 2</b></p> <p>Que ServiceOntario fasse rapport au Comité sur l'effet qu'auront la nouvelle politique de délivrance des permis de stationnement accessible et l'amélioration de leur conception sur le processus de délivrance et la détection des abus.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Les mesures prises par ServiceOntario pour améliorer les contrôles sur les permis de stationnement accessible comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• la mise en oeuvre, en janvier 2016, d'un nouveau processus qui oblige les clients à présenter une pièce d'identité attestant leur nom légal, leur date de naissance et leur signature, afin d'aider à réduire le risque que plusieurs permis soient délivrés à la même personne;</li> <li>• l'amélioration de la sécurité des permis grâce à divers nouveaux éléments de conception, dont des codes à barres lisibles par machine visant à réduire le risque de falsification;</li> <li>• l'élaboration, en janvier 2016, d'un guide d'application de la loi sur les permis de stationnement accessible afin de guider le processus de saisie des permis par les agents;</li> <li>• la collaboration avec les municipalités, qui appliquent les règlements sur les permis de stationnement accessible, afin de déterminer les moyens les plus appropriés de suivre les saisies de permis (les agents d'application de la loi ont saisi 1 347 permis en 2016, en hausse de 31 % par rapport à 1 030 en 2015);</li> <li>• des annulations plus rapides des permis des personnes décédées, grâce à des contre-vérifications mensuelles avec d'autres organismes provinciaux, qui ont permis d'annuler 12 789 permis en 2016, en hausse par rapport à 9 957 en 2015;</li> <li>• des processus formels de signalement des cas soupçonnés de fraude à l'Unité de gestion des risques de ServiceOntario.</li> </ul>



Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Que ServiceOntario présente au Comité un échéancier pour la production d'une analyse de rentabilisation approfondie concernant la carte intelligente (ou une autre solution semblable) : elle devra traiter des coûts de mise en oeuvre; des ministères et services qui participeront au projet; des économies de coûts et de fonctionnement pour les ministères; des stratégies d'atténuation des risques entourant la protection de la vie privée; et d'un plan de mise en oeuvre.</p> <p><b>Status : Pleinement mise en oeuvre</b></p> <p>Que l'analyse de rentabilisation tienne compte des leçons tirées des autres administrations qui ont adopté des cartes intelligentes intégrées, et que ServiceOntario présente son analyse au Comité lorsqu'il sera prêt.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2018.</b></p>	<p>Dans sa réponse de septembre 2016 au Comité, ServiceOntario a conclu qu'un projet d'identité numérique unique qui comprendrait l'intégration de la carte intelligente serait plus avantageux pour l'Ontario. En janvier 2017, ServiceOntario a eu des discussions avec le Secrétariat du Conseil du Trésor, cyberSanté Ontario, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, le ministère des Transports, le ministère des Finances et le ministère des Services sociaux et communautaires. ServiceOntario et ces organismes prévoient établir une analyse de rentabilisation concernant une identité numérique unique mettant l'accent sur une conception respectueuse de la vie privée, la sécurité, des gains d'efficacité qui se traduiront par des économies pour les ministères, et une feuille de route pour la mise en oeuvre.</p> <p>ServiceOntario souligne que la complexité de ce projet signifie que l'analyse de rentabilisation de l'identité numérique unique et le cadre stratégique nécessitent des efforts importants de collaboration entre plusieurs organismes gouvernementaux provinciaux et fédéraux. Une approche progressive sera adoptée, et les échéanciers pourront être adaptés aux besoins des partenaires. En raison de ces défis, les délais fixés pour l'analyse de rentabilisation ont déjà été reportés de plus d'un an par rapport aux projections initiales soumises au Comité en septembre 2016. À la fin de juillet 2017, ServiceOntario a obtenu une approbation gouvernementale concernant un cadre stratégique qui servira de fondement à l'analyse de rentabilisation de l'identité numérique unique.</p> <p>Après l'approbation du cadre stratégique pour l'identité numérique unique par le Conseil des ministres, ServiceOntario s'est engagé à fournir à celui-ci une analyse de rentabilisation complète d'ici novembre 2018. L'analyse de rentabilisation de l'identité numérique comprendra ce qui suit : les leçons apprises par d'autres administrations qui ont lancé des initiatives semblables; des options en matière de mise en oeuvre; les coûts et les économies projetés; une stratégie de mise en oeuvre; les modifications stratégiques, réglementaires et législatives requises pour mettre en oeuvre le programme d'identité numérique en Ontario.</p>

## Recommandations du Comité

## État détaillé

## Recommandation 4

Que ServiceOntario fasse parvenir au Comité un précis du nombre et du type d'atteintes à la vie privée qui se sont produites dans ses opérations des trois dernières années; des actions qui ont été prises dans les cas à haut risque; et de toute initiative qu'il planifie pour éviter les atteintes futures.

État : Pleinement mise en oeuvre

ServiceOntario définit une atteinte mineure à la vie privée comme étant toute atteinte commise involontairement ou par inadvertance et où des personnes non autorisées ont accès à moins de 10 dossiers contenant des renseignements personnels. Une atteinte grave à la vie privée s'entend d'un cas où des personnes non autorisées ont accès à au moins 10 dossiers contenant des renseignements personnels, ou lorsque l'atteinte découle d'actes répréhensibles intentionnels commis par des employés du Ministère ou des exploitants des centres de ServiceOntario. De plus, ServiceOntario peut classer un incident dans la catégorie des atteintes graves si les renseignements personnels en cause sont particulièrement délicats ou si d'autres facteurs font augmenter le risque. Au cours de la période de trois ans comprise entre 2013 et 2015, il y a eu au total 25 cas majeurs et 1 189 cas mineurs d'atteinte à la vie privée.

ServiceOntario et le Bureau de la protection de la vie privée du Ministère examinent et classifient toutes les atteintes à la vie privée comme mineures ou majeures et recommandent des améliorations visant à prévenir les atteintes à l'avenir.

*Les mesures prises pour prévenir les atteintes graves comprennent :*

- une formation annuelle sur les normes de conduite et d'éthique, ainsi que sur la protection de la vie privée et la sécurité, instaurée en 2015 pour tous les employés de première ligne et le personnel de production;
- la mise à jour des directives sur la protection de la vie privée de ServiceOntario, avec d'autres exemples précis d'accès inapproprié;
- une formation sur la protection de la vie privée offerte aux gestionnaires des données de l'état civil (par exemple, naissances, mariages et décès) de ServiceOntario en septembre 2016;
- la transmission de politiques nouvelles ou révisées en matière de sécurité et de protection de la vie privée à tout le personnel des données de l'état civil, et l'administration de nouveaux serments de discrétion en vertu de la *Loi sur les statistiques de l'état civil* en octobre 2015;
- une formation d'appoint en matière de sécurité et de protection de la vie privée offerte au personnel des données de l'état civil de Thunder Bay en 2015 et au personnel de Toronto et d'Ottawa en 2016;
- une formation d'appoint offerte par le Bureau de la protection de la vie privée du Ministère à environ la moitié du personnel des InfoCentres de ServiceOntario, le reste des employés devant recevoir la formation avant décembre 2017;
- l'élaboration d'un cadre d'audit pour les activités d'enregistrement des données de l'état civil de ServiceOntario, qui font actuellement l'objet d'un examen de validation par la Division de la vérification interne de l'Ontario, afin de repérer les cas d'accès non autorisé;
- la mise à jour des directives et de la documentation sur la protection de la vie privée, dont la diffusion à l'échelle du Ministère est prévue pour mars 2018.

*Systèmes et sécurité*

ServiceOntario et le Bureau de la protection de la vie privée du Ministère ont travaillé en collaboration avec le ministère des Transports afin d'améliorer la convivialité et la fonctionnalité des outils d'enregistrement et de vérification du Système de permis et de l'immatriculation du ministère des Transports. Ces registres et ces outils permettent de détecter les atteintes à la vie privée impliquant un accès inapproprié aux systèmes d'information du ministère des Transports par le personnel de ServiceOntario, comme cela s'est déjà produit dans le passé, et de mener les enquêtes requises.

Recommandations du Comité	État détaillé
	<p><i>Salle du courrier, impression et distribution</i></p> <p>ServiceOntario a demandé à la Division de la vérification interne de l'Ontario de procéder à un examen complet du processus d'enregistrement et de rapprochement des pièces retournées et annulées, y compris les cartes Santé et les cartes photo de l'Ontario. L'examen a pris fin en janvier 2017 et les recommandations d'amélioration, y compris un nouveau manuel des politiques, doivent être mises en oeuvre d'ici mars 2018.</p> <p><i>Récente atteinte grave à la vie privée</i></p> <p>ServiceOntario a répondu au Comité en septembre 2016 et, en avril 2017, il s'est produit une grave atteinte à la vie privée impliquant l'accès à environ 2 000 avis de renouvellement de la carte Santé pour des enfants. En effet, les renseignements personnels d'un autre enfant figuraient au dos de chacun de ces avis, produits par ServiceOntario et envoyés par la poste aux clients. Ces renseignements comprenaient le nom de l'enfant, le numéro de sa carte Santé (sans code de version), son adresse domiciliaire ou postale et sa date de naissance. En mai 2017, afin de réduire le risque d'incidents à l'avenir, ServiceOntario a modifié tous les avis de renouvellement. Les changements comprenaient l'impression du minimum de renseignements personnels sur un seul côté des avis plutôt que sur les deux côtés.</p>
<p><b>Recommandation 5</b></p> <p>Que ServiceOntario, comme mesure provisoire en attendant la concrétisation du projet de carte intelligente intégrée, présente au Comité un plan d'action et un échéancier pour la mise en place de mesures permettant la transmission de l'information sur les changements d'adresse entre les divers programmes.</p> <p>État : Ne sera pas mise en oeuvre.</p>	<p>Tandis que l'élaboration du projet d'identité numérique unique se poursuit, ServiceOntario n'envisage aucune mesure dans l'intervalle qui permettrait le partage de l'information sur les changements d'adresse entre plusieurs programmes.</p>

## Chapitre 3

### Section 3.07

# Améliorer la reddition de compte

Suivi du chapitre 5 du *Rapport annuel 2015* par le Comité permanent des comptes publics

Le Comité a tenu une audience publique sur notre chapitre 5, Améliorer la reddition de compte, en avril 2016. Il a déposé devant l'Assemblée législative un rapport faisant suite à cette audience en décembre 2016. Le rapport complet figure à l'adresse : <http://www.auditor.on.ca/fr/content-fr/standingcommittee/standingcommittee-fr.html>

Le Comité a formulé six recommandations, consistant en huit mesures de suivi, et il a demandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor lui fasse rapport au plus tard au début du mois d'avril 2017. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a officiellement répondu au Comité le 5 avril 2017. Bon nombre des

points soulevés par le Comité étaient similaires à ceux que nous avons mentionnés dans les observations que nous avons formulées lors de notre audit en 2015 et qui ont également fait l'objet d'un suivi de notre part cette année (se reporter au **chapitre 1**). L'état de chacune des mesures recommandées par le Comité est illustré à la **figure 1**.

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 3 mars 2017 et le 26 juillet 2017 et, le 12 septembre 2017, nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor une déclaration écrite selon laquelle il nous a fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations formulées par le Comité.

**Figure 1 : Résumé de l'état des mesures recommandées dans le rapport du Comité de décembre 2016**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en oeuvre	En voie de mise en oeuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en oeuvre
Recommandation 1	1	1			
Recommandation 2	1	1			
Recommandation 3	2	2			
Recommandation 4	1		1		
Recommandation 5	2		2		
Recommandation 6	1		1		
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>%</b>	<b>100</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## Conclusion globale

Selon l'information que le Secrétariat du Conseil du Trésor nous a fournie, au 26 juillet 2017, 50 % des mesures recommandées par le Comité avaient été

pleinement mises en oeuvre, et 50 % des mesures recommandées étaient en voie de mise en oeuvre.

La **figure 2** présente les recommandations ainsi que l'état d'avancement de leur mise en oeuvre selon les réponses reçues du Secrétariat du Conseil du Trésor et notre examen de l'information communiquée.

### Figure 2 : Recommandations du Comité et état détaillé des mesures prises

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario.

Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 1</b></p> <p>Que le Secrétariat du Conseil du Trésor fournisse au Comité des statistiques sur le respect de l'échéancier de la présentation et de la diffusion des rapports annuels pour tous les organismes durant l'exercice 2015.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor a communiqué au Comité ses statistiques les plus récentes sur le respect de l'échéancier de la présentation des rapports annuels par les organismes et de leur affichage sur un site Web pour l'exercice financier 2015-2016. Les exigences en matière de délais énoncées dans la Directive concernant les organismes et les nominations à la date de sa révision au mois de juillet 2016 ont servi de fondement à l'évaluation de la conformité.</p> <p>Les statistiques couvrent la totalité des organismes (à l'exclusion des organismes consultatifs), et les résultats sont les suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cinquante pour cent des organismes ont présenté leurs rapports annuels dans les 90 ou 120 jours requis par la Directive concernant les organismes et les nominations.</li> <li>• Sept pour cent des rapports annuels des organismes ont été approuvés et déposés dans les 60 jours suivant leur réception par le ministre responsable.</li> <li>• Au total, 50 % des rapports annuels des organismes ont été affichés sur un site Web dans les 30 jours suivant la réception de l'approbation du ministre ou leur dépôt à l'Assemblée législative.</li> </ul>

## Recommandations du Comité

## État détaillé

## Recommandation 2

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor fournisse au Comité un résumé des mesures déjà entreprises pour accélérer l'approbation ministérielle des rapports annuels des organismes, ainsi qu'un plan détaillé des mesures envisagées à cette fin.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Les mesures déjà prises pour accélérer l'approbation par le ministre des rapports annuels des organismes sont les suivantes :

- *Attestations de conformité* – La Directive concernant les organismes et les nominations, entrée en vigueur en février 2015, exige que les présidents et les premiers dirigeants des organismes provinciaux attestent la conformité de leur organisation aux lois, règlements, directives et politiques qui s'appliquent dans le cadre du processus général de certificat d'assurance du gouvernement. Cela comprend le respect des délais de 90 ou de 120 jours fixés dans la Directive concernant les organisations et les nominations pour la présentation des rapports annuels. L'attestation de conformité est requise pour les organismes régis par un conseil d'administration, les organismes d'arbitrage, les organismes de réglementation et les organismes non régis par un conseil d'administration, et a été mise en oeuvre la première fois pour l'exercice financier 2015-2016.
- *Révision de la Directive concernant les organismes et les nominations* – En juillet 2016, le Secrétariat du Conseil du Trésor a révisé la Directive concernant les organismes et les nominations en réponse à une recommandation du Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario. Suivant cette révision, le ministre responsable doit approuver le rapport annuel d'un organisme (et, lorsque la loi l'exige, le déposer devant l'Assemblée législative) dans un délai de 60 jours après l'avoir reçu de l'organisme. Le rapport annuel doit également être affiché sur le site Web de l'organisme ou du gouvernement dans les 30 jours suivant le dépôt (si le rapport a été déposé) ou dans les 30 jours suivant l'approbation du ministre s'il n'a pas été déposé.

Voici d'autres mesures visant à accélérer les approbations :

- Lancer un système de suivi de la conformité en mai 2017. Les ministères continueront d'être responsables du suivi de l'état des documents pour leurs organismes dans le cadre du processus d'approbation, mais ils utiliseront maintenant le système pour indiquer au Secrétariat du Conseil à quel moment ils se rapprochent ou franchissent les principaux jalons. Le système de suivi de la conformité fournit au Secrétariat du Conseil du Trésor une information en temps réel sur la mesure dans laquelle les organismes respectent les échéances. Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoyait communiquer de façon proactive avec les ministères pour s'assurer qu'ils respectent les échéances.
- Fournir des informations et une formation sur le système de suivi de la conformité à compter de juin 2017. D'autres informations et séances de formation seront fournies au besoin.
- Évaluer l'efficacité du système de suivi de la conformité. Des rajustements et des améliorations devraient être apportés au système au plus tard au mois d'octobre 2017. Le Secrétariat du Conseil du Trésor sera en mesure de déterminer les échéances qui approchent et d'intervenir de façon proactive pour améliorer la conformité.



Recommandations du Comité	État détaillé
<p><b>Recommandation 3</b></p> <p>Que le Secrétariat du Conseil du Trésor fournisse au Comité une analyse intergouvernementale des échéanciers et des pratiques exemplaires en matière de dépôt des autres gouvernements provinciaux.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p> <p>Et qu'il indique les étapes et l'échéancier envisagés par le SCT pour aligner l'Ontario sur ces pratiques exemplaires et faire respecter l'échéancier prescrit de diffusion (ou de dépôt) des rapports annuels.</p> <p><b>État : Pleinement mise en oeuvre.</b></p>	<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fourni au Comité l'analyse intergouvernementale demandée sur les échéances en matière de dépôt de documents au sein d'autres administrations provinciales. Voici certains faits saillants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans la plupart des provinces, il n'existe pas de processus centralisé de réception des rapports annuels des organismes. Le ministre et les ministères responsables de ces organismes reçoivent, approuvent, déposent et publient leurs rapports annuels.</li> <li>• Les approbations requises pour le dépôt ou la publication des rapports annuels des organismes varient d'une administration à une autre.</li> <li>• Terre-Neuve-et-Labrador estime qu'environ 70 % des rapports annuels sont soumis à temps et que les retards sont habituellement attribuables à la date à laquelle les états financiers vérifiés de l'organisme sont préparés et disponibles. Les organismes soumettent habituellement leurs rapports annuels dans les délais prescrits.</li> <li>• Le Nouveau-Brunswick a adopté comme pratique exemplaire la communication de documents d'orientation et d'outils relatifs au processus de production des rapports annuels. Il organise chaque année une réunion de lancement du processus, qui permet de communiquer le rendement de l'année précédente et de nouvelles exigences ou améliorations du processus. Il y a aussi une séance de questions et de réponses sur les principaux enjeux.</li> </ul> <p>Pour mieux harmoniser l'Ontario avec les pratiques exemplaires, le Secrétariat du Conseil du Trésor prend ou prendra les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le Secrétariat du Conseil du Trésor a mis en oeuvre les pratiques exemplaires en matière d'éducation, de formation et de communication du Nouveau-Brunswick. Ainsi, la réunion de lancement identifiée comme étant une pratique exemplaire au Nouveau-Brunswick a été intégrée à la formation effectuée en juin 2017.</li> <li>• En outre, les pratiques exemplaires établies par Terre-Neuve-et-Labrador ont consisté notamment à utiliser un outil de suivi du calendrier et des échéances de manière que les ministères puissent voir les dates d'échéance. Ces fonctions ont été ajoutées à la fonctionnalité du système de suivi ainsi que des mises en garde rapides.</li> </ul>
<p><b>Recommandation 4</b></p> <p>Que le Secrétariat du Conseil du Trésor fournisse au Comité un plan prévoyant que le greffier de l'Assemblée législative fasse en sorte que les législateurs soient informés de la publication des rapports, ainsi que des échéanciers.</p> <p><b>État : En voie de mise en oeuvre d'ici avril 2018.</b></p>	<p>Le Secrétariat du Conseil du Trésor a discuté avec le greffier de l'Assemblée législative de l'Ontario en juillet 2017 au sujet d'une méthode proposée pour informer les élus et le Comité permanent des organismes gouvernementaux. Par la suite, le Secrétariat du Conseil du Trésor a obtenu du gouvernement l'autorisation de mettre à jour la Directive concernant les organismes et les nominations pour exiger le dépôt des rapports annuels de tous les organismes provinciaux. Ainsi, les représentants élus seront informés, par l'entremise du processus de dépôt, de la publication d'un rapport annuel. Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'attend à ce que la mise à jour de la Directive soit prête d'ici avril 2018.</p> <p>En outre, le Secrétariat du Conseil du Trésor travaille à la conception de diverses options visant à modifier la loi en conformité avec la Directive concernant les organismes et les nominations au chapitre de la présentation, du dépôt et de l'affichage des rapports annuels de tous les organismes concernés. Le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait apporter la dernière main aux changements à l'automne de 2017.</p>

## Recommandations du Comité

## État détaillé

## Recommandation 5

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor fournisse au Comité un résumé des résultats de l'examen législatif comprenant une liste des possibilités :

- de coordination des modifications législatives visant l'élimination des incohérences entre les exigences en matière de rapports de la Directive concernant les organismes et les nominations, de la législation applicable et des protocoles d'entente des organismes;  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.

- de création d'une méthode de publication uniformisée des rapports annuels.  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fourni au Comité un résumé des résultats de son examen législatif. L'examen a permis de déterminer tous les renvois législatifs à la préparation et au dépôt des rapports annuels des organismes provinciaux. Il a trouvé 129 renvois à 119 organismes provinciaux associés à 19 ministères dans 63 lois, 10 règlements et 5 décrets.

Se fondant sur son examen, le Secrétariat du Conseil du Trésor a analysé diverses options visant à éliminer les incohérences au niveau des exigences en matière de production de rapports, comme la normalisation de tout le libellé législatif lié à la production de rapports annuels des organismes provinciaux, la modification de la loi ou la modification de la Directive concernant les organismes et les nominations. Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoit présenter au Comité une liste plus précise des possibilités auxquelles l'on donnera suite au plus tard à l'automne de 2017.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor envisage également d'adopter des solutions qui créeraient une façon plus cohérente de publier tous les rapports annuels. Cela pourrait consister à modifier la loi et/ou la Directive concernant les organismes et les nominations. Le Secrétariat du Conseil du Trésor prévoit présenter au Comité une liste plus précise des possibilités auxquelles l'on donnera suite au plus tard à l'automne de 2017.

Une fois que les diverses possibilités seront énoncées plus précisément et que des mesures seront prises (par exemple, si la loi doit être modifiée, une fois les modifications apportées), le Secrétariat du Conseil du Trésor mettra à jour les consignes pour tenir compte des changements apportés.

## Recommandation 6

Que le Secrétariat du Conseil du Trésor élabore, en collaboration avec le greffier de l'Assemblée législative, un mécanisme de suivi de la publication des rapports annuels et détermine la meilleure façon de rendre ces renseignements disponibles aux députés de l'Assemblée législative. Ce mécanisme de suivi doit tenir compte des échéanciers prescrits de publication et de dépôt des rapports annuels de chacun des organismes et de la date réelle de publication.  
État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor a mis en oeuvre un système de suivi de la conformité en mai 2017.

Les ministères continueront d'être responsables du suivi de l'état des documents pour les organismes à l'égard desquels ils exercent une surveillance dans le cadre du processus d'approbation, mais ils devront ensuite indiquer au Secrétariat du Conseil du Trésor à quel moment ils se rapprochent des principaux jalons ou les franchissent. Ce système de suivi fournira au Secrétariat du Conseil du Trésor de l'information sur la mesure dans laquelle tous les organismes respectent les échéances.

Étant donné qu'il incombera aux ministères de faire le point à mesure que la situation change, le Secrétariat du Conseil du Trésor sera en mesure d'intervenir de façon proactive pour améliorer la mesure de la conformité.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor tentera de modifier la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes afin d'y inclure des méthodes de notification qui permettront d'informer les députés de l'Assemblée de la publication des rapports annuels des organismes provinciaux. Ces méthodes de notification sont censées être alignées sur les modifications législatives qui devraient être mises à jour au plus tard à l'automne de 2017.

En juillet 2017, le Secrétariat du Conseil du Trésor a rencontré le greffier de l'Assemblée législative de l'Ontario pour discuter du plan visant à demander des modifications législatives.

# Suivi des recommandations d'audit de 2012 à 2016

## 1.0 Résumé

Nous formulons dans tous nos rapports d'audit de l'optimisation des ressources des mesures recommandées visant à favoriser la reddition de comptes, la transparence et la prestation de meilleurs services pour les Ontariens, ainsi qu'à améliorer l'efficience et la rentabilité.

L'atteinte de ces objectifs est mise en péril lorsque les mesures recommandées ne sont pas mises en oeuvre rapidement, ou ne le seront pas.

Deux ans après la publication des rapports d'audit, nous effectuons un suivi de l'état des mesures prises en réponse à nos recommandations acceptées par les ministères et organismes au moment de la réalisation de l'audit initial. (Le **chapitre 1** du présent document présente le suivi des recommandations formulées dans notre *Rapport annuel 2015*.)

Cette année, dans un effort accru pour suivre l'état de nos recommandations passées, nous revenons à nos rapports annuels de 2012, 2013 et 2014 pour effectuer un « suivi des suivis ». À la **section 4.0**, nous rendons compte également de l'état d'avancement des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics.

De 2012 à 2014, nous avons audité en tout 38 ministères, sociétés de la Couronne et organismes du secteur parapublic, et recommandé 622 mesures. Cette année, dans le cadre de notre

examen de l'état de ces mesures recommandées, nous avons constaté les faits suivants.

- **La mise en oeuvre des mesures recommandées dans les deux ans suivant la publication du rapport d'audit initial continue d'augmenter.** Le taux moyen de mise en oeuvre après deux ans des ministères et des organismes parapublics n'a cessé de croître. Par exemple, le taux de mise en oeuvre au moment de nos suivis après deux ans affiche une tendance à la hausse : 20 % en 2012, 29 % en 2013 et 40 % en 2014.
- **Le taux moyen de mise en oeuvre pour les années 2012, 2013 et 2014 a continué d'augmenter.** Lors du suivi effectué cette année des mesures recommandées en 2012, 2013 et 2014, nous avons constaté que le taux de mise en oeuvre avait augmenté d'à peu près 50 % à chacune de ces trois années.
- **Le taux moyen de mise en oeuvre est inférieur aux attentes.** Bien qu'il y ait eu une tendance favorable à la mise en oeuvre des mesures recommandées, nous nous attendions à voir un taux de mise en oeuvre plus élevé pour les années 2012 et 2013, étant donné que nous avons formulé ces recommandations, acceptées par la direction pertinente, il y a plus de quatre ans.
- **La mise en oeuvre des recommandations à court terme tarde à se faire.** Nous avons classé à court terme les mesures

recommandées qui pourraient raisonnablement être réalisées en deux ans. Nous avons constaté que 47 % des recommandations formulées en 2012 (il y a cinq ans), 38 % de celles de 2013 (il y a quatre ans) et 39 % de celles de 2014 (il y a trois ans) étaient encore en suspens.

- **Certains ministères n'ont pas encore réglé les questions urgentes.** Par exemple :
  - La mise en oeuvre des 21 mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2014* visant les soins palliatifs est toujours en cours, y compris celle exigeant un examen de la méthode de répartition du personnel infirmier praticien pour assurer en tout temps aux patients des soins palliatifs à domicile; une autre mesure recommandait l'examen de nouvelles options, comme la création d'équipes additionnelles en soins palliatifs afin de seconder les médecins de famille qui administrent des soins palliatifs à domicile.
  - Le ministère de la Sécurité communautaire et des Services correctionnels n'a pas encore mis en oeuvre 21 des 46 mesures recommandées en 2012 et en 2014, y compris une mesure visant à cibler de façon stratégique ses ressources vers les délinquants à risque élevé afin de réduire les taux élevés de récidive.
  - Dans notre audit mené en 2014 sur les services en établissement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle, administrés par le ministère des Services sociaux et communautaires, nous recommandions 31 mesures. De ce nombre, 20 sont encore en suspens, y compris celle sur l'élaboration par le Ministère d'un processus cohérent d'établissement de priorités à l'échelle provinciale afin d'assurer l'administration uniforme et équitable des services et de faire en sorte que les services soient fournis aux personnes les plus dans le besoin.

## 2.0 Méthode d'évaluation de la mise en oeuvre

Nous avons recommandé un total de 622 mesures dans nos rapports annuels de 2012, 2013 et 2014. Selon notre examen cette année, nous avons convenu avec les entités auditées que 24 des mesures n'étaient « plus pertinentes », ce qui laisse un total de 598 mesures recommandées.

Les entités auditées nous ont remis une auto-évaluation (au 31 mars 2017) de leurs progrès dans la mise en oeuvre des mesures recommandées en 2012, 2013 et 2014, ainsi que des documents justificatifs.

Notre examen consistait en des enquêtes et l'étude des documents justificatifs afin d'obtenir l'assurance que chaque mesure recommandée était en fait pleinement mise en oeuvre. Dans certains cas, nous avons également procédé à d'autres analyses d'échantillons pour confirmer l'état des mesures recommandées.

Nous avons également obtenu des renseignements et des documents concernant les mesures recommandées jugées « non pertinentes » et « ne seront pas mises en oeuvre », afin de déterminer le caractère raisonnable de la justification de ne pas les réaliser.

Nous avons mené nos travaux entre le 1<sup>er</sup> avril et le 31 août 2017, et nous avons obtenu une confirmation écrite des entités auditées qu'elles avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations formulées lors des audits initiaux.

Étant donné que ce suivi ne constitue pas un audit, nous ne pouvons être absolument certains que les mesures recommandées ont été mises en oeuvre de façon efficace.

## 3.0 Constatations détaillées

### 3.1 Aperçu

Du total de 598 mesures recommandées dont nous prévoyions la mise en oeuvre après la publication de nos rapports annuels de 2012, 2013 et 2014, nous avons constaté que seulement environ la moitié avait été intégralement mise en oeuvre. Les autres mesures en étaient à diverses étapes de la mise en oeuvre, ou ne seront pas mises en oeuvre, après décision de l'entité auditée.

La **figure 1** fournit une ventilation complète de l'état des mesures recommandées dans nos rapports annuels de 2012, 2013 et 2014.

Nous sommes préoccupés par le fait qu'environ la moitié des 170 mesures recommandées formulées il y a cinq ans dans notre *Rapport annuel 2012*, et plus de la moitié des 158 formulées il y a quatre

ans dans notre *Rapport annuel 2013*, n'avaient pas été mises en oeuvre.

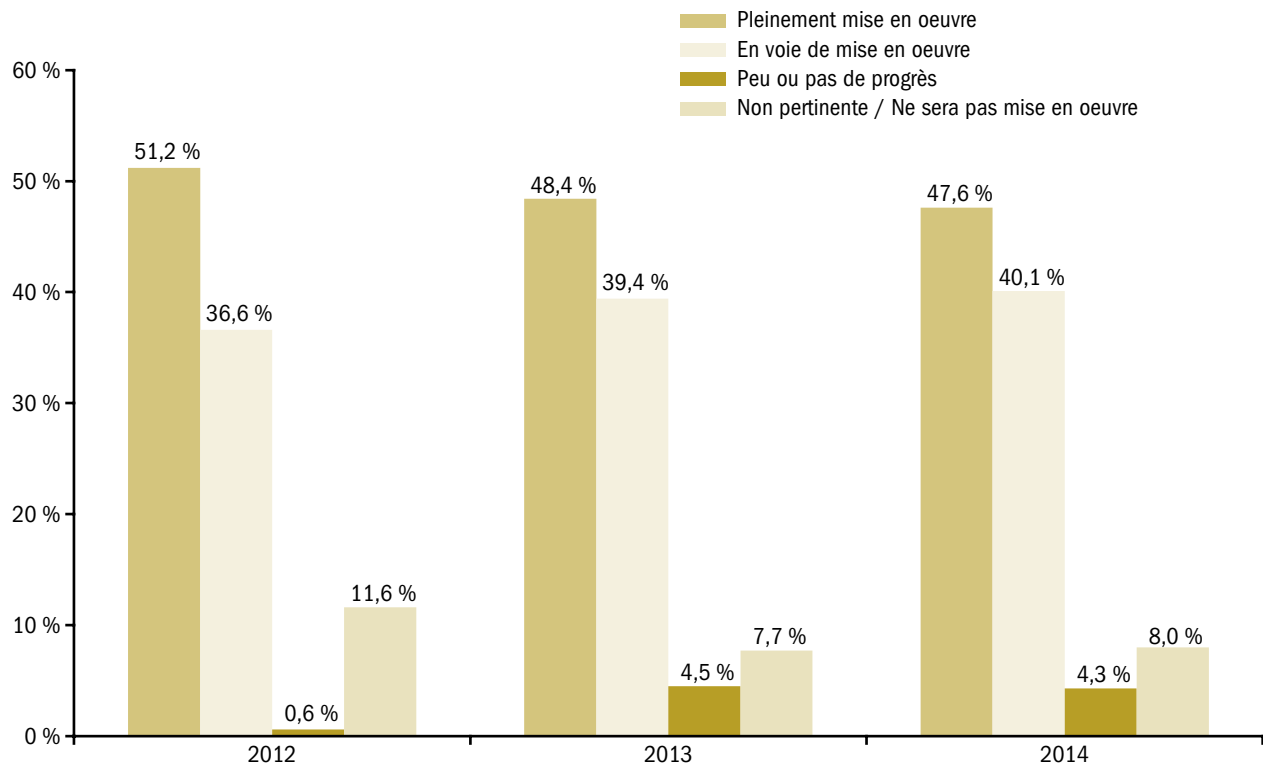
Bon nombre des mesures recommandées en suspens portent sur des sujets importants pour les Ontariens, comme la sécurité communautaire, les services sociaux, les soins de santé et la protection des enfants. L'**annexe 1** comprend un échantillon de recommandations que nous estimons importantes et qui n'ont pas été mises en oeuvre.

Aux fins d'analyse, nous avons réparti dans deux catégories les mesures recommandées en suspens dans ce que nous croyions être des délais raisonnables de mise en oeuvre pour les ministères et les organismes : deux ans (à court terme) ou cinq ans (à long terme).

En ce qui concerne les mesures à court terme, nous avons constaté que 47 % des 60 mesures recommandées formulées en 2012, 38 % des 74 formulées en 2013, et 39 % des 215 formulées en 2014 étaient encore en suspens.

**Figure 1. État de la mise en oeuvre des mesures recommandées dans les rapports annuels de 2012, 2013 et 2014, au 31 mars 2017**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



### 3.2 Des entités auditées affichent de faibles taux de mise en oeuvre

Du total de 38 ministères, sociétés de la Couronne et organismes du secteur parapublic que nous avons audités en 2012, 2013 et 2014, sept avaient pleinement mis en oeuvre au moins 75 % des mesures recommandées, comme le montre la **figure 2**.

Les 31 autres entités avaient intégralement mis en oeuvre moins de 75 % des mesures recommandées, et huit d'entre elles en avaient mis en oeuvre moins de 25 %. Voici des exemples de mesures recommandées spécifiques qui n'avaient pas encore été mises en oeuvre et qui, selon nous, sont importantes.

#### Ministère de la Sécurité communautaire et des Services sociaux

Le Ministère a mis en oeuvre 25 (54 %) des mesures recommandées, et 21 des 46 mesures recommandées dans deux audits menés entre 2012 et 2014 étaient en suspens. La majorité des 21 mesures en suspens se rapporte à l'audit des services correctionnels communautaires pour adultes et de la Commission des libérations conditionnelles de l'Ontario décrit dans notre *Rapport annuel 2014*.

Ainsi, une mesure encore en suspens demandait au Ministère de réduire les taux de récidive des délinquants purgeant des peines dans la collectivité en ciblant stratégiquement les ressources, les programmes et les services aux délinquants à risque élevé.

Une autre mesure recommandait que le Ministère compare ses dépenses et les résultats du programme de supervision et de réadaptation des délinquants à ceux d'autres administrations, afin de déterminer si ses programmes offrent des services de façon rentable.

#### Ministère des Services sociaux et communautaires

Le Ministère a mis en oeuvre 16 (34 %) des mesures recommandées, et 31 des 47 mesures recommandées dans les audits de 2013 et de 2014 étaient en suspens. La plupart d'entre elles découlent de l'audit des services en établissement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle, décrit dans notre *Rapport annuel 2014*.

Certaines recommandations en suspens portent sur l'accès aux soins et la qualité de ceux-ci; par exemple, l'une recommandait que le Ministère élabore un processus cohérent d'établissement de priorités à l'échelle provinciale afin d'assurer l'administration uniforme et équitable des services.

Une autre mesure recommandait que le Ministère veille à ce que l'information sur les temps d'attente soit systématiquement enregistrée afin d'améliorer la gestion des temps d'attente pour les services en établissement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle.

Une troisième mesure a recommandé que le Ministère veille à ce que tous les employés qui fournissent des soins directs aux personnes dans ces résidences se soumettent à une vérification de l'aptitude à travailler auprès de personnes vulnérables ainsi qu'à une vérification par le Centre d'information de la police canadienne.

#### Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Nous avons présenté 112 mesures recommandées dans neuf audits de 2012 à 2014. Or, même si de nombreuses mesures sont en cours d'exécution, seulement 37 ont été pleinement mises en oeuvre. Parmi les mesures encore en suspens :

*Soins palliatifs*—Les 21 mesures recommandées en 2014 étaient encore en cours d'exécution; deux concernaient les soins fournis aux patients à domicile. Les mesures recommandaient notamment au Ministère d'examiner la répartition du personnel infirmier praticien afin d'être mieux en mesure de



**Figure 2. Pourcentage des mesures recommandées dans les rapports annuels de 2012, 2013 et 2014 qui sont pleinement mises en oeuvre, par organisme, au 31 mars 2017**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Ministère ou organisme	Pourcentage de mise en oeuvre (%)
<b>Organisme ayant plus de 31 mesures recommandées</b>	
Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration	70
Ministère de l'Éducation	57
Hôpitaux (3) <sup>1</sup>	54
Ministère de la Sécurité communautaire et des Services sociaux	54
Conseils scolaires (6) <sup>1</sup>	36
Ministère des Services sociaux et communautaires	34
Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	33
Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse	28
<b>Organismes ayant de 11 à 30 mesures recommandées</b>	
Ontario Power Generation	100
Ministère des Finances	82
Commission des services financiers de l'Ontario	72
Infrastructure Ontario	64
Ministère de l'Environnement et de l'Action en matière de changement climatique	63
Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs	62
Metrolinx	53
Universités (3) <sup>1</sup>	42
Commission de l'énergie de l'Ontario	33
Ministère de l'Énergie	20
<b>Organismes ayant d'une à dix mesures recommandées</b>	
Centre d'accès aux soins communautaires (3) <sup>1, 2</sup>	100
Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité	100
Action Cancer Ontario	67
Commission ontarienne des libérations conditionnelles	67
Ministère du Procureur général	38
Ministère des Richesses naturelles et des Forêts	22
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle	0
Ministère de l'Infrastructure	0
Ministère de la Condition féminine	0

	Taux de mise en oeuvre d'au moins 75 %
	Taux de mise en oeuvre de 50 % à 74 %
	Taux de mise en oeuvre inférieur à 50 %

1. Taux de mise en oeuvre d'entités distinctes du secteur parapublic :

- Hôpitaux : Providence Healthcare, 64 %; Hamilton Health Sciences, 57 %; Hôpital d'Ottawa, 38 %
- Conseils scolaires : Algoma, 89 %; Lakehead, 67 %; Hamilton-Wentworth, 30 %; Kawartha Pine Ridge, 13 %; York Catholic, 10 %; Trillium Lakelands, 10 %
- Universités : Institut universitaire de technologie de l'Ontario, 63 %; Université de Toronto, 33 %; Université Brock, 29 %
- Centres d'accès aux soins communautaires : Centre-Est, 100 %; Nord-Est, 100 %; Waterloo Wellington, 100 %

2. Maintenant connus sous le nom de réseaux locaux d'intégration des services de santé.

fournir aux patients l'accès aux soins palliatifs à domicile; et qu'il envisage des options pour promouvoir la prestation de soins palliatifs, tels que la création d'autres équipes de soins palliatifs pour aider les médecins de famille qui offrent des soins palliatifs à domicile.

*Vaccination*—Le Ministère n'avait pas encore examiné la structure de prestation du programme de vaccination, ni envisagé d'autres options de prestation afin d'améliorer l'efficacité et la rentabilité, comme nous l'avons recommandé dans notre *Rapport annuel 2014*.

### Ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse

Le Ministère a mis en oeuvre seulement 11 des 39 mesures recommandées dans nos rapports annuels de 2012 et 2013. Les questions préoccupantes comprenaient :

*Programme de services de justice pour la jeunesse*—Une mesure recommandée dans notre *Rapport annuel 2012* exigeait du Ministère qu'il s'assure que les plans de gestion des cas mentionnent des objectifs précis, ainsi que des programmes et services recommandés pour régler les problèmes liés aux jeunes à risque.

*Services et soutiens aux enfants autistes*—Certaines recommandations formulées en 2013 portaient sur l'accès aux soins, notamment que le Ministère veille à ce que des critères précis en matière d'admissibilité, de continuation et de retrait soient élaborés pour les services d'intervention comportementale intensive et qu'ils soient appliqués de façon uniforme, et que le Ministère s'assure également qu'il applique systématiquement les lignes directrices du programme à tous ceux qui satisfont aux critères d'admissibilité.

## 3.3 La mise en oeuvre de certains types de recommandations semble prendre plus de temps

Nous avons catégorisé les mesures recommandées en 2012, 2013 et 2014 en fonction des enjeux examinés.

Un nombre considérable de ces mesures étaient liées à l'efficacité/rentabilité, ainsi qu'à l'amélioration de la surveillance et de la supervision. Il serait possible d'améliorer l'optimisation des ressources pour les services offerts. De plus, une surveillance et une supervision améliorées sont nécessaires pour accroître l'optimisation des ressources lorsque les services sont fournis par les ministères, les organismes et les tierces parties.

Comme le montre la **figure 3**, les catégories ayant les taux de mise en oeuvre les plus élevés sont celles qui portent sur les ressources humaines, l'efficacité, les contrôles internes et la conformité.

Les catégories qui affichaient les plus faibles taux de mise en oeuvre portaient sur les rapports publics, l'accès aux soins ou aux services, l'efficacité ou la rentabilité, ainsi que l'éducation et la promotion.

## 3.4 Certaines recommandations ne seront pas mises en oeuvre

Du total de 622 mesures recommandées en 2012, 2013 et 2014, 55 ne sont plus pertinentes ou ne seront pas mises en oeuvre par les organismes visés.

Dans 24 cas, nous sommes d'accord avec les raisons avancées par les entités auditées pour ne pas effectuer la mise en oeuvre. Dans la plupart des cas, la principale raison était que les modifications législatives ou de programmes à venir rendent les recommandations plus applicables. Dans d'autres cas, l'entité a utilisé une approche alternative pour traiter la question identifiée plutôt que de mettre en oeuvre l'action spécifique dans notre recommandation.

Nous continuons de croire que les 31 autres mesures recommandées que nous énumérons à

**Figure 3. Taux de mise en œuvre par catégorie de mesures recommandées dans les rapports annuels de 2012, 2013 et 2014, au 31 mars 2017**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Catégorie	N <sup>bre</sup> total de mesures recommandées pertinentes (A)	N <sup>bre</sup> de mesures recommandées pleinement mises en oeuvre (B)	Mesures recommandées pleinement mises en oeuvre / Total des mesures recommandées (%)
Ressources humaines	8	7	88
Efficiency	10	8	80
Contrôles internes	24	17	71
Conformité	46	31	67
Collecte/Analyse de données	20	12	60
Application de la loi	15	9	60
TI	11	6	55
Surveillance ou supervision	109	60	55
Qualité des soins ou des services	44	22	50
Économie/Financement/Coûts	67	33	50
Gouvernance	31	14	45
Éducation/Promotion	30	13	43
Efficacité ou rentabilité	124	50	41
Accès aux soins/services	56	21	38
Rapports publics	4	1	25

l'**annexe 2** devraient être mises en oeuvre. Plus de la moitié d'entre elles visent l'amélioration de la surveillance ou de la supervision, ou portent sur l'efficacité ou la rentabilité des programmes ou services.

### 3.5 Amélioration du taux de mise en oeuvre après deux ans des mesures recommandées visant l'optimisation des ressources

Deux ans après l'exécution d'un audit de l'optimisation des ressources, notre Bureau effectue un audit de suivi des progrès réalisés par les ministères et les organismes du secteur parapublic dans la mise en oeuvre de nos recommandations. Le taux moyen de mise en oeuvre après deux ans des ministères et des organismes parapublics n'a cessé de croître. Par exemple, le taux de mise en oeuvre au moment

de nos suivis après deux ans affiche une tendance à la hausse : 20 % en 2012, 29 % en 2013 et 40 % en 2014.

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

Depuis 2015, notre Bureau aide le Comité permanent des comptes publics (le Comité) à faire le suivi de l'état d'avancement des mesures qu'il recommande aux entités auditées. Le Comité a formulé 115 mesures recommandées en 2015 et jusqu'en avril 2016.

Les entités auditées ont intégralement mis en œuvre environ 65 % des mesures recommandées par le Comité au cours de cette période. Les 35 % autres sont à diverses phases de mise en œuvre, ou l'entité a déterminé que la mesure recommandée ne sera pas mise en œuvre (comme il est mentionné à la section 4.2).

La figure 4 fournit la ventilation de l'état des mesures recommandées par le Comité d'avril 2015 jusqu'à avril 2016.

#### 4.1 Certaines entités affichent un meilleur bilan que d'autres pour la mise en œuvre des recommandations du Comité

La figure 5 montre que sur les 15 ministères ou organismes visés par les rapports du Comité déposés en 2015 jusqu'à avril 2016, sept avaient pleinement mis en œuvre au moins 70 % des mesures recommandées par le Comité. En tout,

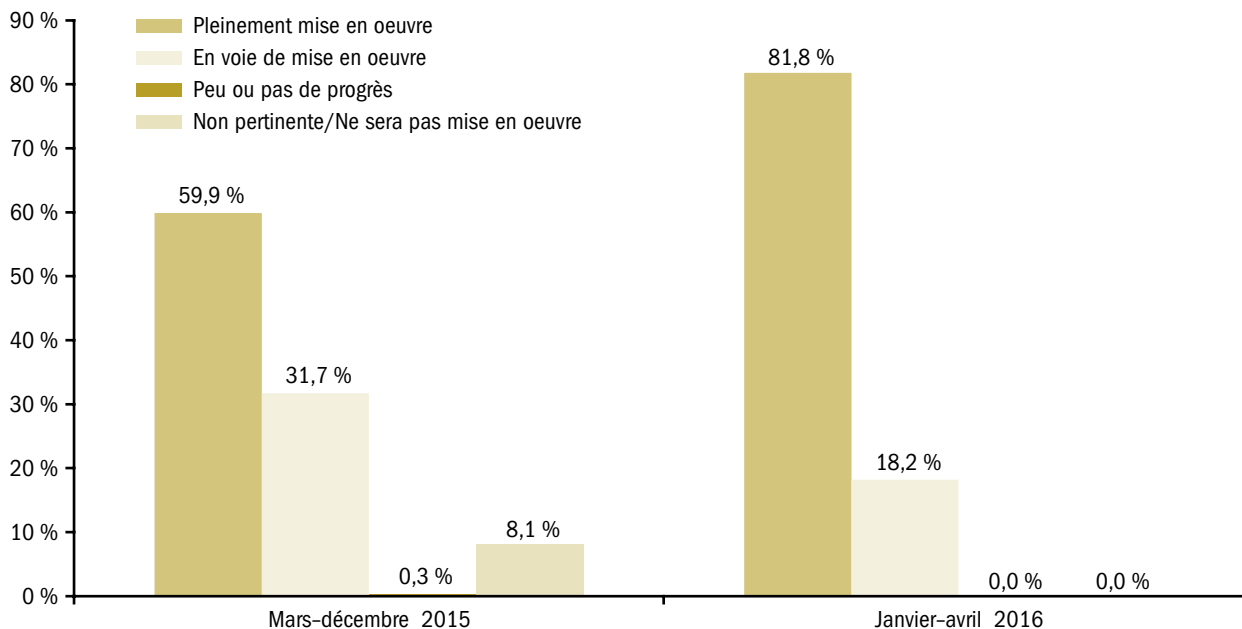
15 ministères et organismes étaient visés dans les 10 rapports suivants du Comité :

- Lutte contre la violence faite aux femmes
- Ressources humaines d'Ontario Power Generation
- Ressources humaines dans le domaine de la santé
- Programmes de dépistage du cancer
- Régimes de retraite et services financiers
- Diversification des modes de financement et d'approvisionnement
- Initiative des compteurs intelligents
- Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle
- Éducation des élèves autochtones
- Comptes publics de la province

Le ministère de l'Infrastructure et Ontario Power Generation ont mis en œuvre toutes les recommandations en suspens. Les huit autres entités avaient pleinement mis en œuvre moins de 70 % des mesures recommandées par le Comité; deux d'entre elles en avaient mis en œuvre moins de 25 %.

Figure 4. État de la mise en œuvre des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics de mars 2015 à avril 2016, au 31 mars 2017




Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario



**Figure 5. Pourcentage des mesures recommandées par le Comité permanent des comptes publics de mars 2015 à avril 2016 qui sont pleinement mises en oeuvre dans chaque organisme, au 31 mars 2017**

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Ministère ou organisme	N <sup>bre</sup> de mesures recommandées (A)	N <sup>bre</sup> de mesures recommandées pleinement mises en oeuvre (B)	Taux de mise en oeuvre (B/A) (%)
Ministère de l'Infrastructure	2	2	100
Ontario Power Generation	17	17	100
Action Cancer Ontario	10	9	90
Ministère de l'Énergie	9	8	89
Ministère de l'Éducation	6	5	83
Secrétariat du Conseil du Trésor	5	4	80
Infrastructure Ontario	10	7	70
Commission des services financiers de l'Ontario	18	10	56
Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle	2	1	50
Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	14	6	43
Université (3)*	12	4	33
Ministère des Services sociaux et communautaires	11	2	18
Ministère de la Condition féminine	3	0	0

	Taux de mise en oeuvre d'au moins 75 %
	Taux de mise en oeuvre de 50 % à 74 %
	Taux de mise en oeuvre inférieur à 50 %

\* Taux de mise en oeuvre dans les universités :

- Institut universitaire de technologie de l'Ontario, 33 %
- Université de Toronto, 25 %
- Université Brock, 25 %

## 4.2 Certaines recommandations du Comité ne seront pas mises en oeuvre

Du total de 115 mesures recommandées par le Comité, 10 ne seront pas mises en oeuvre par les entités responsables, ou ne sont plus pertinentes.

Nous sommes d'accord avec la justification des entités pour cinq des mesures recommandées qui ne seront pas mises en oeuvre. La principale raison

donnée est que les modifications législatives proposées éliminent la pertinence des recommandations.

Toutefois, nous continuons de croire que les cinq mesures restantes énumérées à l'**annexe 3** devraient être mises en oeuvre. En général, ces cinq mesures obligeront l'entité à évaluer la qualité des services fournis, ou à divulguer plus d'information au public.

## Annexe 1 : Exemples de mesures recommandées en 2012-2013 qui n'ont pas été mises en oeuvre

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Année d'audit	Section du rapport	Ministère/ Organisme	N <sup>bre</sup> de recommandations	Mesure recommandée	Catégorie de mesure recommandée
2012	3.01 Programmes de dépistage du cancer	Action Cancer Ontario	5	<p>Pour faire en sorte que les Ontariens reçoivent des services de dépistage du cancer de qualité, Action Cancer Ontario doit collaborer avec le Ministère pour obtenir des données de dépistage lui permettant d'examiner et d'évaluer le travail de tous les fournisseurs de services et de mesurer les résultats par rapport aux normes d'assurance de la qualité pertinentes.</p>	Qualité des soins/ des services
2012	3.03 Stratégie ontarienne de lutte contre le diabète	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	5	<p>Pour s'assurer que les gens reçoivent des services de chirurgie bariatrique adéquats et de qualité en temps opportun partout dans la province, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit envisager de fournir des renseignements au public sur le temps moyen écoulé entre l'aiguillage par un médecin et la fin des évaluations préchirurgicales requises.</p>	Accès aux soins/ aux services
2012	3.05 Éducation des élèves autochtones	Ministère de l'Éducation	3	<p>Pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs et des mesures des résultats définis dans le Cadre d'élaboration des politiques de l'Ontario en éducation des Premières Nations, des Métis et des Inuits, le ministère de l'Éducation et les conseils scolaires doivent examiner périodiquement les progrès accomplis dans la réduction de l'écart de rendement entre les élèves autochtones et les élèves non autochtones pour que des stratégies additionnelles ou parallèles puissent être mises en oeuvre au besoin.</p>	Efficacité/ Rentabilité
2012	3.08 Processus de placement en foyer de soins de longue durée	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	3	<p>Pour mieux s'assurer que les clients ont suffisamment d'information sur le processus de placement en foyer de soins de longue durée (SLD) et les temps d'attente pour l'admission dans un foyer de SLD, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, de concert avec les centres d'accès aux soins communautaires (CASC), doit fournir au public des renseignements détaillés sur le processus d'admission en foyer de SLD et les politiques mises en place pour assurer une administration équitable du processus.</p>	Éducation/ Promotion
2012	3.12 Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle	Ministère de l'Enseignement supérieur et de la Formation professionnelle	1	<p>Pour faire en sorte que les administrateurs et les étudiants disposent d'une information suffisante leur permettant de prendre des décisions éclairées et pour que tous les membres du corps professoral reçoivent la rétroaction requise afin d'améliorer la qualité de leur enseignement, les universités doivent veiller à ce que les membres du corps professoral, y compris les chargés de cours, reçoivent régulièrement une rétroaction constructive sur l'efficacité de leur enseignement, et les encourager à poursuivre au besoin leur perfectionnement professionnel.</p>	Efficacité/ Rentabilité



Année d'audit	Section du rapport	Ministère/ Organisme	N <sup>o</sup> de-recommandations	Mesure recommandée	Catégorie de mesure recommandée
2013	3.03 Stratégie visant des écoles saines	Ministère de l'Éducation	1	Pour aider à faire en sorte que l'offre d'aliments sains dans les écoles contribue à l'adoption de meilleures habitudes alimentaires par les élèves et favorise l'atteinte des objectifs consistant à améliorer la santé des élèves et le rendement scolaire de ceux-ci, le ministère de l'Éducation et les conseils scolaires doivent élaborer des stratégies uniformes et efficaces pour surveiller la conformité à la Politique concernant les aliments et les boissons dans les écoles, et plus particulièrement s'assurer que tous les produits vendus dans les écoles satisfont aux normes nutritionnelles de la politique.	Surveillance/ Supervision
2013	3.03 Stratégie visant des écoles saines	Ministère de l'Éducation	2	Afin d'accroître de façon sécuritaire l'activité physique et de favoriser une réduction de la sédentarité ainsi que l'amélioration du rendement scolaire, le ministère de l'Éducation et les conseils scolaires doivent établir des objectifs et des cibles concernant l'augmentation de l'activité physique dans les écoles et, de manière périodique, surveiller et mesurer les progrès réalisés et faire rapport à leur sujet.	Efficacité Rentabilité
2013	3.06 Écoles privées	Ministère de l'Éducation	3	Afin de s'assurer que des politiques et des procédures sont en place pour vérifier que les écoles privées qui accordent des crédits octroient les crédits et les diplômes conformément aux politiques ministérielles, y compris le curriculum de la 9 <sup>e</sup> à la 12 <sup>e</sup> année, le ministère de l'Éducation doit établir des procédures efficaces en vue de repérer les écoles privées qui omettent à maintes reprises de se conformer aux politiques ministérielles, d'effectuer un suivi et de prendre rapidement des mesures visant ces écoles.	Application de la loi
2013	3.08 Services de réadaptation dans les hôpitaux	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	1	Pour mieux s'assurer que les Ontariens qui ont besoin de réadaptation aient un accès équitable aux services, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée doit collaborer avec les réseaux locaux d'intégration des services de santé pour établir un système coordonné à l'échelle provinciale pour les services de réadaptation intensive (de court terme) et lente (de long terme) à l'intention des patients hospitalisés, ainsi que tous les services offerts dans la collectivité aux patients externes.	Accès aux soins/aux services
2013	3.10 Lutte contre la violence faite aux femmes	Ministère de la Condition féminine	1	Pour évaluer si le Plan d'action contre la violence familiale et le Plan d'action contre la violence à caractère sexuel ont réduit la violence familiale et la violence à caractère sexuel et amélioré les soutiens offerts aux femmes qui ont été victimes de violence et à leurs enfants, la Direction générale de la condition féminine de l'Ontario doit veiller à ce que les engagements contenus dans les plans d'action s'accompagnent d'objectifs ou de cibles mesurables et à ce que les progrès à cet égard fassent l'objet d'une évaluation et d'un compte rendu à intervalles réguliers.	Efficacité/ Rentabilité

## Annexe 2 : Recommandations formulées en 2012, 2013 et 2014 désignées « Ne sera pas mise en œuvre » et qui devraient l'être selon la vérificatrice générale

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
<b>2012</b>				
3.02 : Poursuites criminelles	Ministère du Procureur général	<b>Recommandation 3—Mesure 1</b> Pour s'assurer que la charge de travail des procureurs de la Couronne leur donne la souplesse voulue pour consacrer à peu près le même temps aux accusations de nature semblable, la Division du droit criminel doit établir des points de référence permettant de déterminer ce qui devrait être une charge de travail raisonnable pour chaque procureur de la Couronne.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017	La Division du droit criminel s'appuie sur des données de comparaison et non sur des points de référence particuliers. Par conséquent, cette recommandation ne sera pas mise en œuvre.
3.05 : Éducation des élèves autochtones	Ministère de l'Éducation	<b>Recommandation 3—Mesure 1</b> Pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs et des mesures des résultats définis dans le Cadre d'élaboration des politiques de l'Ontario en éducation des Premières Nations, des Métis et des Inuits, le ministère de l'Éducation et les conseils scolaires doivent établir des données de référence pour les objectifs et les mesures des résultats définis dans le Cadre ainsi que des objectifs réalistes et mesurables.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017	Le Ministère a établi des points de référence et des cibles de rendement pour trois des 10 mesures du rendement mentionnées dans le Cadre d'élaboration des politiques de l'Ontario en éducation des Premières Nations, des Métis et des Inuits de 2007.  Le Ministère ne dispose d'aucune cible ni d'aucun point de référence pour les sept autres mesures de rendement qualitatives. Les résultats sont publiés aux trois ans.
	Conseil scolaire de district de Kawartha Pine Ridge	<b>Recommandation 5—Mesure 1</b> Afin d'améliorer les résultats scolaires des élèves des Premières Nations vivant dans des réserves, le ministère de l'Éducation et, s'il y a lieu, les conseils scolaires doivent élaborer des modèles normalisés d'ententes sur les frais de scolarité et des lignes directrices qui peuvent être utilisés par tous les conseils, et vérifier périodiquement si des ententes valables sur les frais de scolarité sont en place avec toutes les bandes.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017	Le conseil scolaire de district de Kawartha Pine Ridge a mentionné qu'il n'utilisait pas de modèle normalisé d'entente sur les frais de scolarité, car il négocie des contrats convenus mutuellement par lui et chacun des trois territoires des Premières Nations.

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
3.06 : Établissements de santé autonomes	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	<b>Recommandation 3—Mesure 3</b> Pour mieux s'assurer que les établissements de santé autonomes fournissent des services conformes aux normes de qualité de l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario (l'Ordre) et satisfait à d'autres obligations établies par la loi, le Ministère doit songer à inclure des attentes supplémentaires dans son protocole d'entente avec l'Ordre, par exemple demander que les résultats des évaluations des établissements éprouvant des problèmes graves lui soient transmis plus rapidement.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2017	Le Ministère n'a pas fixé d'échéance. Il a mentionné que chaque évaluation est distincte et diffère des autres. Une échéance est donc difficilement applicable et pourrait entraîner de la précipitation, alors que pour avoir des constatations et recommandations solides et valables, il faut un travail minutieux, détaillé et exhaustif. Le Ministère a signalé qu'aux termes de l'échéancier global d'évaluation, il y a une surveillance et un suivi des sous-processus afin d'obtenir des réponses rapidement.
3.10 : Police provinciale de l'Ontario	Ministère de la Sécurité communautaire et des Services sociaux	<b>Recommandation 4—Mesure 2</b> Afin d'assurer que les fonctions et responsabilités autres que policières sont assumées selon le meilleur rapport coût-efficacité possible, la Police provinciale de l'Ontario doit établir des objectifs de réduction des coûts et un échéancier connexe pour désigner les postes devant être occupés par des civils ou des agents, selon les fonctions du poste.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2017	La Police provinciale de l'Ontario a signalé qu'elle ne fixera pas d'objectifs de réduction des coûts ni d'échéancier pour désigner les postes devant être occupés par des civils ou des agents, essentiellement en raison des complexités des politiques sur les RH.
		<b>Recommandation 4—Mesure 3</b> Afin d'assurer que les fonctions et responsabilités autres que policières sont assumées selon le meilleur rapport coût-efficacité possible, la Police provinciale de l'Ontario doit réaffecter les agents qui occupent actuellement des postes civils vers des tâches policières de première ligne, dans la mesure du possible.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2014	La Police provinciale de l'Ontario nous a informés que les postes font l'objet d'un examen lorsqu'ils deviennent vacants. Dans certains cas, ces postes sont occupés par des agents qui bénéficieraient de mesures d'adaptation et pourraient ne jamais reprendre leurs tâches policières de première ligne. Ces agents doivent obtenir une autorisation de leur médecin avant de pouvoir reprendre des tâches policières de première ligne.
		<b>Recommandation 10—Mesure 2</b> Pour assurer que ses ressources policières sont axées sur ses principaux objectifs en matière d'efficacité des services policiers, la Police provinciale de l'Ontario doit surveiller les délais d'intervention moyens des agents suite aux appels de service pour chaque détachement afin d'assurer que ces délais sont opportuns, notamment en ce qui a trait aux appels hautement prioritaires et pendant les périodes de demande de pointe.	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2014	Nous avons appris que la Police provinciale de l'Ontario croit toujours qu'il est problématique d'effectuer la surveillance des délais d'intervention et d'établir de possibles objectifs, en raison des grandes différences géographiques entre les secteurs de détachement de la province. De plus, la Police affirme qu'à l'heure actuelle, la surveillance des délais d'intervention n'est pas une fonction de son système de répartition assistée par ordinateur.

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 11—Mesure 1</b> Afin d'assurer que ses deux principaux systèmes d'information contiennent des renseignements exacts que la direction peut utiliser avec confiance pour gérer ses activités policières et l'application des règlements de la circulation et pour produire des rapports connexes, la Police provinciale de l'Ontario doit évaluer dans quelle mesure les données critiques relatives aux événements et aux appels de service, qui sont contenues dans le Système de gestion des documents (SGD) et le système DAR (Daily Activity Reporting), ne concordent pas.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2014	En 2014, la Police provinciale de l'Ontario n'avait pas réglé les écarts signalés dans notre rapport d'audit de 2012 ni mis en oeuvre de plans pour effectuer le rapprochement des renseignements des deux bases de données. Par conséquent, la Police provinciale de l'Ontario a un risque plus élevé lié à l'exactitude et à la fiabilité des renseignements qu'elle publie, ainsi qu'à l'utilité des renseignements publiés fondés sur ses activités et utilisés pour la prise de décisions.
		<p><b>Recommandation 11—Mesure 2</b> Afin d'assurer que ses deux principaux systèmes d'information contiennent des renseignements exacts que la direction peut utiliser avec confiance pour gérer ses activités policières et l'application des règlements de la circulation et pour produire des rapports connexes, la Police provinciale de l'Ontario doit réfléchir à la pertinence d'une approbation régulière par les superviseurs des données saisies par les agents au cours d'une journée ou d'une semaine, afin de réduire au minimum les incohérences et les inexactitudes des données entre les deux systèmes.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2014	La Police provinciale de l'Ontario nous a informés qu'elle a décidé de ne pas exiger des superviseurs une approbation régulière des données saisies par les agents au cours d'une journée ou d'une semaine pour accroître l'exactitude des données, car cela nécessiterait beaucoup de temps pour les superviseurs, qui ont déjà une lourde charge de travail. La Police provinciale de l'Ontario prévoit maintenir sa pratique d'exiger que le superviseur approuve les heures supplémentaires consignées par les agents et de s'assurer chaque semaine que les agents ont mis à jour le système DAR (Daily Activity Reporting), mais sans vérifier ni approuver les données saisies par l'agent. La Police provinciale a mentionné qu'elle avait récemment intensifié le recours au personnel civil pour effectuer la saisie de données des agents dans le SGD. Cela devrait améliorer la saisie des données, car le personnel civil fait l'objet d'une supervision directe.

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
3.12 : Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle	Université de Toronto	<p><b>Recommandation 1—Mesure 4</b> Pour faire en sorte que les administrateurs et les étudiants disposent d'une information suffisante leur permettant de prendre des décisions éclairées et pour que tous les membres du corps professoral reçoivent la rétroaction requise afin d'améliorer la qualité de leur enseignement, les universités doivent veiller à ce que les membres du corps professoral, y compris les chargés de cours, reçoivent régulièrement une rétroaction constructive sur l'efficacité de leur enseignement, et les encourager à poursuivre au besoin leur perfectionnement professionnel.</p> <p><b>Recommandation 1—Mesure 3</b> Pour faire en sorte que les administrateurs et les étudiants disposent d'une information suffisante leur permettant de prendre des décisions éclairées et pour que tous les membres du corps professoral reçoivent la rétroaction requise afin d'améliorer la qualité de leur enseignement, les universités doivent fournir aux étudiants le résumé des résultats des évaluations des cours, afin de les aider à prendre des décisions éclairées concernant leur choix de cours.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2017	L'Université a affirmé qu'elle n'avait pas de plans à court terme de rendre obligatoire l'évaluation annuelle du rendement pour les chargés de cours.
	Institut universitaire de technologie de l'Ontario		« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2017	L'Université a affirmé qu'elle ne publiera pas les évaluations de cours. L'Université a signalé avoir pris d'autres mesures pour aider les étudiants à prendre des décisions concernant leur choix de cours, notamment la mise en oeuvre d'un nouveau calendrier qui permet aux étudiants d'avoir accès à des renseignements sur les cours et les programmes à l'aide de n'importe quel appareil pour consulter les renseignements pertinents et ceux sur les cours qui sont importants pour leurs études.
<b>2013</b>				
3.06 : Écoles privées	Ministère de l'Éducation	<p><b>Recommandation 1—Mesure 3</b> Pour aider à faire en sorte que les élèves des écoles privées reçoivent un enseignement satisfaisant dans un environnement sain et sécuritaire, et pour s'assurer que les écoles privées se conforment aux politiques ministérielles et à la loi, le ministère de l'Éducation doit procéder à la revalidation des écoles privées tous les ans ou à intervalles réguliers pour s'assurer que l'information fournie est exacte et annuler l'autorisation de faire fonctionner les écoles qui ne correspondent pas à la définition d'école privée et ne satisfont pas aux exigences générales visant les écoles privées.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2015	Le Ministère a déclaré qu'il n'entend pas se pencher sur la possibilité de mettre en oeuvre notre recommandation de procéder à la revalidation de toutes les écoles privées, car sa priorité est de procéder à l'inspection des écoles privées accordant des crédits. Dans le cas des écoles élémentaires et des écoles secondaires n'accordant pas de crédits, le Ministère continuera à s'en tenir à l'information produite par ces écoles.

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 1—Mesure 4</b>            Pour aider à faire en sorte que les élèves des écoles privées reçoivent un enseignement satisfaisant dans un environnement sain et sécuritaire, et pour s'assurer que les écoles privées se conforment aux politiques ministérielles et à la loi, le ministère de l'Éducation doit permettre aux agents d'éducation d'accéder au Système d'information scolaire de l'Ontario pour, par exemple, rapprocher et valider les données sur les inscriptions.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2015 pour les écoles n'accordant pas de crédits	Le Ministère a indiqué ne pas avoir l'intention de valider et de rapprocher les renseignements soumis par les écoles n'accordant pas de crédits parce que sa priorité est de veiller à ce que les écoles accordant des crédits satisfassent aux exigences du Ministère.
		<p><b>Recommandation 1—Mesure 5</b>            Pour aider à faire en sorte que les élèves des écoles privées reçoivent un enseignement satisfaisant dans un environnement sain et sécuritaire, et pour s'assurer que les écoles privées se conforment aux politiques ministérielles et à la loi, le ministère de l'Éducation doit recenser tous les emplacements des écoles privées et vérifier qu'ils sont tous conformes aux politiques ministérielles et à la loi.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2015 pour les écoles n'accordant pas de crédits	Le Ministère autorise toujours les écoles n'accordant pas de crédits à exploiter les 93 sites additionnels signalés en vertu de l'Avis d'intention de faire fonctionner une école privée. Le Ministère ne prévoit pas valider ni inspecter ces sites additionnels.
		<p><b>Recommandation 4—Mesure 3</b>            Pour aider à faire en sorte que des renseignements suffisants soient soumis aux fins d'une surveillance efficace du secteur des écoles privées, et pour assurer la conformité aux lois et aux politiques connexes, le ministère de l'Éducation doit analyser l'information reçue pour mettre en exergue les sujets de préoccupation potentiels et déterminer si les élèves des écoles privées progressent de manière appropriée.</p>	« Ne sera pas mise en oeuvre », décision de 2015 pour les écoles n'accordant pas de crédits	Dans le cas des écoles n'accordant pas de crédits, le Ministère n'analyse pas les données afin de dégager les préoccupations potentielles de ces écoles, sa priorité demeurant les écoles accordant des crédits.



Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 5—Mesure 1</b>            Pour faire en sorte que les diplômés d'études secondaires de l'Ontario et les certificats du Mérite scolaire de l'Ontario soient décernés uniquement aux élèves ayant satisfait aux conditions de leur obtention, et pour s'assurer que des mesures de contrôle adéquates sont en place concernant leur distribution, le ministère de l'Éducation doit rapprocher le nombre de diplômés et de certificats demandés et le nombre d'élèves de dernière année déclarés à chaque école privée, et faire enquête sur les écarts déraisonnables.</p> <p><b>Recommandation 7—Mesure 1</b>            Pour aider à faire en sorte que les élèves des écoles privées reçoivent un enseignement satisfaisant et qu'ils aient la possibilité de réaliser leur potentiel et de devenir des citoyens possédant de solides compétences et connaissances qui contribueront au bien-être de la société où ils vivent, le ministère de l'Éducation doit examiner les options visant à accroître la participation des écoles privées aux tests normalisés</p>	<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2015 pour le certificat du Mérite scolaire de l'Ontario</p>	<p>Certaines écoles privées ont demandé un nombre égal de certificats du Mérite scolaire et de diplômes, donnant à penser que tous leurs diplômés obtiendraient une moyenne de 80 %. Le Ministère entendait continuer à délivrer autant de certificats que le nombre total de diplômés attribués. Et les inspecteurs vérifieraient si les certificats ont été remis à des étudiants qui ont obtenu une moyenne de 80 %.</p>
		<p><b>Recommandation 7—Mesure 2</b>            Pour aider à faire en sorte que les élèves des écoles privées reçoivent un enseignement satisfaisant et qu'ils aient la possibilité de réaliser leur potentiel et de devenir des citoyens possédant de solides compétences et connaissances qui contribueront au bien-être de la société où ils vivent, le ministère de l'Éducation doit examiner les options visant à accroître la participation des écoles privées aux tests normalisés</p>	<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2015</p>	<p>À l'heure actuelle, le Ministère n'envisage pas d'accroître la participation des écoles privées aux tests normalisés, car des modifications à la Loi s'imposent en vue d'obliger les écoles privées à y participer.</p>
		<p><b>Recommandation 7—Mesure 2</b>            Pour aider à faire en sorte que les élèves des écoles privées reçoivent un enseignement satisfaisant et qu'ils aient la possibilité de réaliser leur potentiel et de devenir des citoyens possédant de solides compétences et connaissances qui contribueront au bien-être de la société où ils vivent, le ministère de l'Éducation doit analyser les résultats aux tests des élèves des écoles privées et prendre les mesures qui s'imposent lorsque les résultats donnent à penser que ces élèves ne reçoivent pas un enseignement de qualité.</p>	<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2015 pour les tests de 3<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> années de l'OQRE</p>	<p>Le Ministère n'analysera pas les résultats des tests de 3<sup>e</sup>, 6<sup>e</sup> et 9<sup>e</sup> années de l'OQRE, car ce ne sont pas toutes les écoles qui y participent et les écoles élémentaires et secondaires n'accordant pas de crédits ne font pas l'objet d'une inspection.</p>

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
3.08 : Services de réadaptation dans les hôpitaux	Providence Healthcare	<b>Recommandation 2—Mesure 5</b> Pour mieux s'assurer que les services de réadaptation aux patients hospitalisés répondent aux besoins de la façon la plus efficiente et la plus équitable possible, les hôpitaux doivent assurer le suivi et la surveillance de l'information sur le délai avant qu'un patient puisse occuper une place qui vient de se libérer.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2015	L'hôpital a mentionné que le délai est de moins de deux heures, en raison de la planification préalable des admissions et des mises en congé qui ont lieu le même jour. Il n'était donc pas nécessaire de faire le suivi du délai qui s'écoule entre le moment où une place se libère et celui où elle est occupée par un nouveau patient.
	Hôpital d'Ottawa	<b>Recommandation 3—Mesure 2</b> Pour mieux s'assurer que les patients ont accès rapidement aux services aux patients externes dont ils ont besoin, les hôpitaux doivent évaluer la nécessité ainsi que les coûts et les avantages de la prestation de services le soir et la fin de semaine	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017	L'hôpital a indiqué qu'il planifie le moment où les patients sont admis et mis en congé, et que le délai est donc de moins d'une journée. Par conséquent, il nous a dit qu'il ne mettrait pas en œuvre cette recommandation.
3.09 : Service Ontario	Ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs	<b>Recommandation 1—Mesure 2</b> Pour aider à réduire davantage les coûts de prestation de services, ServiceOntario doit mieux identifier les raisons pour lesquelles les gens optent pour le service en personne plutôt qu'en ligne et examiner les modifications qu'il pourrait apporter, notamment à sa stratégie d'établissement des droits, afin de promouvoir une plus grande utilisation d'Internet.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2015	ServiceOntario nous a signalé qu'il avait écarté la possibilité de recourir à des barèmes de droits différentiels, car, pour réviser les droits des services, il fallait obtenir un arrêté du ministre et l'approbation du Conseil du Trésor. ServiceOntario a aussi indiqué qu'il avait déjà présenté de telles demandes dans le passé, mais pas récemment, et qu'elles n'avaient pas été approuvées.
		<b>Recommandation 4—Mesure 1</b> Pour améliorer les services et la sécurité entourant la délivrance et la gestion des licences, certificats, enregistrements et permis qu'il administre, ServiceOntario doit auditer un nombre suffisant de répondants qui garantissent les demandes de certificat de naissance.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2015	En 2014, ServiceOntario a effectué une analyse de l'efficacité des audits des répondants des demandes de certificat de naissance. Il en est venu à la conclusion que l'audit des répondants n'ajoutait pas de valeur au processus courant d'examen des demandes pour ce qui est de la vérification de l'admissibilité des demandeurs. ServiceOntario a indiqué que le processus actuel d'audit des répondants ne sert qu'à vérifier les qualités du répondant et non à déterminer si le demandeur a droit à un certificat de naissance ou si l'information fournie à propos du demandeur est correcte. On a donc mis fin au processus d'audit en août 2014.

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
3.10 : Lutte contre la violence faite aux femmes	Ministère des Services sociaux et communautaires	<p><b>Recommandation 6—Mesure 2</b> ServiceOntario doit aussi tester périodiquement sa copie du logiciel de programme d'enregistrement foncier.</p>	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2015	ServiceOntario a décidé de ne pas tester périodiquement et de façon indépendante le code source, car les coûts sont trop élevés. Il s'en remettra plutôt aux audits annuels d'un auditeur externe afin de continuer à valider l'efficacité des contrôles opérationnels de Teranet au titre des services électroniques d'enregistrement foncier.
		<p><b>Recommandation 2—Mesure 1</b> Pour s'assurer que les services fournis par les organismes bénéficiaires de paiements de transfert aux femmes maltraitées et à leurs enfants respectent une norme de qualité acceptable et raisonnablement constante, le ministère des Services sociaux et communautaires doit établir des normes de qualité acceptables pour les services des refuges, plus particulièrement en ce qui a trait aux niveaux de dotation minimums.</p>	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017	Le Ministère a signalé qu'il n'établira pas de niveaux de dotation minimums. Selon lui, au niveau opérationnel quotidien, les organismes sont mieux placés pour déterminer la composition et les niveaux de dotation rentables et qui répondent ou dépassent les attentes en matière de prestation de services aux femmes dans le besoin. Chaque refuge élabore ses propres procédures opérationnelles pour des niveaux de dotation adéquats, en fonction de ses ressources, des besoins des résidentes et du personnel, des programmes fournis et des priorités. Les centres sont tenus de déclarer les coûts liés à l'effectif et aux salaires.
		<p><b>Recommandation 5—Mesure 1</b> Pour s'assurer de combler les besoins des femmes maltraitées et ceux de leurs enfants en matière de services, le ministère des Services sociaux et communautaires doit exiger que les organismes tiennent à jour des listes d'attente pour leurs services.</p>	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017	Le Ministère a consulté le groupe consultatif d'intervenants sur lutte contre la violence faite aux femmes (LVFF) au sujet de la faisabilité de recueillir des renseignements supplémentaires sur les listes d'attente de tous les organismes et programmes de LVFF, ainsi que sur les méthodes qu'ils utilisent pour la collecte de ces renseignements. Le groupe consultatif a souligné les nombreux problèmes liés à la tenue des listes d'attente et que les organismes de LVFF ont besoin d'une marge de manoeuvre pour décider de la meilleure façon de répondre aux besoins de leurs clientes, en fonction de leurs ressources. En outre, les listes d'attente ne sont pas pertinentes pour tous les types de services de LVFF. À la lumière de ces consultations, le Ministère a décidé de ne pas faire la collecte de données sur les listes d'attente en sus des renseignements déjà recueillis dans la trousse budgétaire des bénéficiaires de paiements de transfert et le sondage sur la satisfaction de la clientèle des services de prévention de la violence faite aux femmes.

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
<b>2014</b>				
3.02 : Programme de garde d'enfants (garderies agrées)	Ministère de l'Éducation	<p><b>Recommandation 3—Mesure 2</b> Pour s'assurer d'inspecter les exploitants de garderie en temps opportun afin de vérifier qu'ils maintiennent leur conformité aux exigences législatives et fournissent des services aux enfants dans un environnement sain et sécuritaire, le ministère de l'Éducation doit identifier les exploitants à risque élevé et élaborer une approche axée sur le risque afin de déterminer la façon d'inspecter ces exploitants de garderie et d'autres exploitants.</p> <p><b>Recommandation 3—Mesure 4</b> Pour s'assurer d'inspecter les exploitants de garderie en temps opportun afin de vérifier qu'ils maintiennent leur conformité aux exigences législatives et fournissent des services aux enfants dans un environnement sain et sécuritaire, le ministère de l'Éducation doit établir un calendrier des visites de façon à réduire leur prévisibilité.</p>	<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016 pour les agences de services de garde en milieu familial</p>	<p>Le Ministère n'a pas mis en œuvre l'approche par paliers pour les agences de services de garde en milieu familial. Il inspecte ces agences chaque année et se fie à celles-ci pour inspecter les centres de garde en milieu familial sous leur supervision au moins une fois par trimestre, comme l'exige la Loi.</p>
			<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016 pour les agences de services de garde en milieu familial</p>	<p>Les inspections de renouvellement des permis pour les exploitants existants continuent d'être exécutées seulement après que l'exploitant a soumis un formulaire de renouvellement parce que le Ministère, selon ce que nous a dit celui-ci, préfère effectuer des inspections uniquement lorsqu'il sait que l'exploitant continuera de fournir des services de garde.</p> <p>L'approche par paliers ne sera pas mise en œuvre pour les centres de garde d'enfants qui sont en exploitation depuis moins de trois ans et pour les agences de services de garde en milieu familial.</p>
		<p><b>Recommandation 7—Mesure 1</b> Pour mettre en place un réseau de garderies accessible, coordonné et de grande qualité en Ontario qui favorise le développement social, langagier et cognitif des enfants, le ministère de l'Éducation doit réévaluer les exigences scolaires des conseillers de programme à l'avenir afin de tenir compte de leur niveau de scolarité et d'expérience en garderie.</p>	<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017</p>	<p>Le Ministère a signalé que les exigences scolaires des conseillers de programme ont été réévaluées en 2016; il n'a cependant pas fourni de copie de l'analyse de la réévaluation et de ses recommandations définitives.</p> <p>Le Ministère affirme qu'une formation et un soutien opérationnel sont offerts en tout temps pour le personnel responsable de l'agrément, et que des évaluations du rendement sont effectuées afin de s'assurer que les conseillers de programme exécutent correctement leurs responsabilités professionnelles.</p> <p>De plus, le Ministère a signalé que les conseillers de programme principaux désignés EPE assurent la surveillance et la formation des conseillers de programme.</p> <p>Il n'y a pas de plan visant une autre évaluation.</p>

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
		<b>Recommandation 9—Mesure 6</b> Pour contribuer à réduire le risque pour la santé et la sécurité des enfants dans les garderies et pour régler, déclarer et analyser les incidents graves de façon appropriée, le ministère de l'Éducation doit envisager d'afficher les incidents graves en ligne où les parents peuvent les consulter facilement.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	Le Ministère a décidé de ne pas mettre en œuvre cette recommandation. Il nous a dit que l'affichage en ligne des incidents graves nécessiterait des consultations approfondies des intervenants et des avocats, et qu'un tel affichage pourrait ne pas fournir une information fiable aux parents étant donné qu'il n'inclut pas de renseignements sur les mesures de suivi. Le Ministère nous a également dit que cela pourrait inciter les exploitants à ne pas signaler les incidents graves.
3.03 : Surveillance réglementaire des régimes de retraite et des services financiers	Commission des services financiers de l'Ontario	<b>Recommandation 5—Mesure 4</b> Pour que de l'information détaillée sur leurs régimes de retraite soit communiquée aux participants, ainsi que de l'information sur le rendement de la surveillance réglementaire exercée par la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO), la CSFO doit évaluer dans quelle mesure leur régime offre un bon rendement et est bien administré en le comparant à d'autres régimes et aux données de référence.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	Dans le cadre de notre audit de 2014, nous avons constaté que, même si la CSFO publiait des données annuelles sur la taille et le nombre des régimes de retraite en Ontario ainsi que sur la solvabilité générale des régimes à prestations déterminées, elle ne fournissait pas de renseignements détaillés sur les régimes pris individuellement.  La CSFO a déclaré qu'elle ne prévoyait pas publier de renseignements sur des régimes pris individuellement, par souci de confidentialité. Les participants peuvent comparer le rendement de leur régime à celui des autres régimes à l'échelle de l'Ontario à partir des renseignements qui sont déjà rendus publics.
3.04 : Immunisation	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	<b>Recommandation 9—Mesure 2</b> Pour aider à empêcher les fournisseurs de soins de santé d'administrer des vaccins antigrippaux en double aux personnes qui ont déjà été vaccinées et repérer les factures en double, le Ministère doit examiner et réviser ses systèmes de paiement pour qu'ils rejettent les factures présentées par des fournisseurs de soins de santé pour des patients qui ont déjà reçu leur vaccin antigrippal.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	En mai 2015, le Ministère a mis en œuvre des modifications à son système de facturation, qui rejette maintenant les paiements pour les vaccins antigrippaux administrés en dehors de la saison de grippe (de septembre à mai), et pour un troisième vaccin à la même personne durant une saison de grippe. Le Ministère a indiqué que les paiements des vaccins en double étaient encore autorisés, car certains patients, comme ceux dont le système immunitaire est affaibli, peuvent avoir besoin de deux doses au cours de la même saison. Nous avons noté lors de notre audit de 2014 que seule une minorité de patients ont réellement besoin de deux doses pour être immunisés contre la grippe. Cependant, le Ministère n'a pas l'intention de réviser son système de paiement afin de rejeter les factures en double des médecins pour l'administration du vaccin antigrippal, car il a conclu que les factures de ce genre n'étaient pas assez fréquentes pour justifier de telles mesures.

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 9—Mesure 3</b> Pour aider à empêcher les fournisseurs de soins de santé d'administrer des vaccins antigrippaux en double aux personnes qui ont déjà été vaccinées et repérer les factures en double, le Ministère doit comparer périodiquement les paiements versés aux médecins pour l'administration du vaccin antigrippal à ceux versés aux pharmaciens, et assurer le suivi des paiements en double pour le même patient.</p>	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017	<p>Le Ministère est d'avis que le nombre de factures en double est très faible et que son incidence financière est minime. Le Ministère effectuera une comparaison des données des prochaines saisons de grippe afin de repérer les factures en double.</p> <p>Le Ministère ne mettra pas en œuvre la recommandation telle qu'elle est rédigée.</p>
3.05 : Diversification des modes de financement et d'approvisionnement	Infrastructure Ontario	<p><b>Recommandation 3—Mesure 1</b> Infrastructure Ontario doit s'assurer que tous les changements qu'il propose d'apporter à sa méthodologie d'évaluation de l'optimisation des ressources, notamment son intention d'augmenter d'au plus 13,3 % le coût de base du comparateur du secteur public pour tenir compte des innovations à valeur ajoutée que le secteur privé apporte peut-être aux projets, peuvent être et sont entièrement étayés et peuvent résister à un examen minutieux.</p>	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017	<p>Infrastructure Ontario affirme qu'il tient toujours compte du rajustement au titre de l'innovation dans tous les projets et estime que les modifications apportées à sa méthode d'évaluation de l'optimisation des ressources sont justifiées. Dans son <i>Rapport annuel 2016</i>, le Bureau de la vérificatrice générale a mis en doute les hypothèses utilisées pour établir le rajustement.</p> <p>Infrastructure Ontario a mentionné qu'il n'effectuerait pas d'autres travaux à l'égard de cette recommandation.</p>
3.09 : Programme des candidats de l'Ontario	Ministère des Affaires civiques et de l'Immigration	<p><b>Recommandation 3—Mesure 5</b> Pour que seules des personnes qualifiées soient désignées et afin de déceler les fausses déclarations, le ministère des Affaires civiques, de l'Immigration et du Commerce international doit attribuer au même employé de l'équipe de traitement les demandes des candidats d'un même employeur.</p>	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	<p>Le Ministère nous a informés qu'il ne peut pas toujours attribuer au même employé de l'équipe de traitement les demandes des candidats d'un même employeur en raison du roulement de personnel et de la gestion de la charge de travail.</p>
		<p><b>Recommandation 7—Mesure 4</b> Pour que les demandes du volet investissement soient systématiquement évaluées au titre de la mesure dans laquelle ils sont conformes aux objectifs du Programme, le ministère des Affaires civiques, de l'Immigration et du Commerce international doit envisager la possibilité de faire de la publicité à propos des critères du Programme dans des médias ciblant les groupes ethniques qui comptent parmi les clients réguliers du Programme, et assurer le suivi de ces médias afin d'y repérer des annonces douteuses concernant le Programme.</p>	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	<p>Le Ministère n'avait pas envisagé la possibilité de faire de la publicité sur les critères du Programme dans des médias ciblant les groupes ethniques. Le Ministère fait plutôt appel à une entreprise de surveillance des médias pour fournir des résumés des reportages en Ontario qui se rapportent au Programme, notamment ceux ciblant les groupes ethniques et dans des langues autres que le français et l'anglais.</p> <p>Le Ministère a indiqué qu'il s'assure que son site Web contient de l'information à jour sur le Programme, mais il serait difficile de surveiller la publicité dans les médias ethniques locaux pour s'assurer que l'information sur le Programme est correctement présentée aux demandeurs potentiels.</p>



Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
3.10 : Services en établissement pour les personnes ayant une déficience intellectuelle	Ministère des Services sociaux et communautaires	<b>Recommandation 7 – Mesure 1</b> Pour assurer le mieux-être des personnes ayant une déficience intellectuelle qui vivent dans les établissements qu'il finance, le ministère des Services sociaux et communautaires doit établir des normes repères additionnelles en matière de soins, comme des ratios personnel-résidents et le nombre minimal d'examen médicaux et dentaires que devrait passer chaque résident tous les ans.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	Le Ministère a indiqué que certaines personnes ayant une déficience intellectuelle ont besoin d'une aide minimale (p. ex. pour apprendre comment utiliser les transports en commun de façon indépendante ou pour résoudre des problèmes personnels au fur et à mesure qu'ils surviennent), tandis que d'autres nécessitent un soutien intensif (p. ex. un soutien continu pour tous les aspects de la vie quotidienne et pour gérer des comportements problématiques tels que l'automutilation). Il est donc difficile pour le Ministère d'établir un ratio personnel-clients significatif qui conviendrait aux personnes qui vivent en établissement avec services de soutien ou qui participent à d'autres programmes financés par lui.  Le Ministère est d'avis qu'il n'est pas nécessaire d'établir des normes minimales, car il exige déjà que les organismes de service financés élaborent un plan de soutien individuel pour chaque bénéficiaire de services, et que ces plans indiquent les ressources communautaires pouvant être requises ou utilisées par la personne, y compris les ressources médicales.
3.11 : Initiative des compteurs intelligents	Ministère de l'Énergie	<b>Recommandation 1 – Mesure 2</b> Pour que les importantes initiatives futures visant le secteur de l'électricité soient mises en œuvre de manière rentable et parviennent aux fins prévues, le ministère de l'Énergie doit passer en revue le rôle de la Commission de l'Énergie de l'Ontario à titre d'organisme de réglementation indépendant lorsque sont émises des directives ministérielles ayant un impact sur les tarifs d'électricité.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	La <i>Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie</i> est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2016 et a modifié le processus de planification énergétique en Ontario. En vertu de la nouvelle loi, le Ministère est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des plans énergétiques à long terme pour l'Ontario, tandis que la Commission de l'Énergie de l'Ontario (CEO) est responsable de la préparation des plans de mise en œuvre demandés par le Ministère. Le Ministère ne mettra pas en œuvre cette recommandation, car le nouveau processus de planification énergétique à long terme ne permet pas à la CEO d'examiner et d'approuver les plans du Ministère en tant qu'organisme de réglementation indépendant.

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 2—Mesure 3</b></p> <p>Pour qu'à la fois les compteurs intelligents et la tarification FHC contribuent à modifier les habitudes de consommation des abonnés afin de réduire la demande de pointe et les frais d'infrastructure associés et pour que les abonnés comprennent les impacts de la tarification FHC sur leurs factures d'électricité, le ministère de l'Énergie doit collaborer avec la Commission de l'énergie de l'Ontario ou les sociétés de distribution pour inscrire séparément les différents éléments des tarifs FHC (le prix courant de l'électricité et l'ajustement global) sur les factures d'électricité pour assurer la transparence auprès des abonnés de l'impact de l'ajustement global.</p>	<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016</p>	<p>La CEO a pris en compte notre recommandation, mais a décidé de ne pas la mettre en œuvre. L'ajustement global est une composante du coût de l'électricité et est intégré à l'établissement des tarifs THC. La CEO ne croit pas qu'une ventilation des tarifs FHC apporterait des éclaircissements utiles aux consommateurs; elle estime plutôt qu'elle ajouterait à la confusion. Elle ne pense pas qu'indiquer l'ajustement global séparément sur la facture aidera les consommateurs à prendre des décisions concernant leur consommation d'électricité ni à gérer leurs frais d'électricité. La CEO estime plutôt que les consommateurs s'intéressent aux tarifs FHC lorsqu'ils doivent déterminer comment réduire leurs frais d'électricité. Au lieu d'indiquer l'ajustement global séparément sur la facture d'électricité, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) rend publique la répartition de l'ajustement d'électricité (SIERE) entre les consommateurs. Elle a ajouté qu'elle réaliserait des projets pilotes pour évaluer d'autres modifications, pour que les factures d'électricité soient plus faciles à comprendre.</p> <p>La CEO a une capacité limitée d'appliquer des changements aux factures d'électricité des petits consommateurs parce qu'ils sont régis par la réglementation de l'Ontario. La CEO a signalé que les consommateurs ont accès à des renseignements au sujet du coût de l'ajustement global dans le site Web sur les prix courants de la SIERE accessible au public. Les rapports sur la grille tarifaire réglementée de la CEO fournissent également des renseignements sur les estimations des coûts de l'ajustement global et la façon dont ces coûts sont répartis entre les trois périodes FHC.</p>

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
		<p><b>Recommandation 5—Mesure 1</b></p> <p>Pour améliorer la rentabilité des sociétés de distribution et réduire les écarts dans leurs frais de distribution, le ministère de l'Énergie, de concert avec la Commission de l'énergie de l'Ontario, doit effectuer une analyse de rentabilité officielle portant sur la fusion des sociétés de distribution, comme l'a recommandé le Comité ontarien du secteur de la distribution.</p>	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	Le Ministère nous a avisés que le gouvernement n'imposerait pas une consolidation du secteur de la distribution, par voie législative ou autrement, mais qu'il avait offert des incitatifs à la consolidation volontaire. En juin 2015, le gouvernement de l'Ontario a annoncé un allègement limité dans le temps de l'impôt sur les transferts de biens dans le secteur de l'électricité, comme les opérations de fusion ou d'acquisition des sociétés de distribution. Entre le 1 <sup>er</sup> janvier 2016 et le 31 décembre 2018, le taux de l'impôt provincial sur les transferts des sociétés de distribution locales passera de 33 % à 22 %, et les sociétés de distribution qui servent moins de 30 000 clients seront exemptées de l'impôt.

Note : Les mesures visant un groupe d'entités sont divisées par le nombre d'entités et inscrites sous forme de fractions. Par conséquent, le nombre de mesures dans la présente annexe sera supérieur aux 31 mentionnées dans la section 3.4.

## Annexe 3 : Recommandations faites en 2015 par le Comité permanent des comptes publics désignées « Ne sera pas mise en œuvre » et qui devraient l'être selon la vérificatrice générale

Préparé par le Bureau de la vérificatrice générale de l'Ontario

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
<p>Juin : Surveillance réglementaire des régimes de retraite et des services financiers</p>	<p>Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO)</p>	<p><b>Recommandation 3—Mesure 2</b> Que la CSFO procède à une analyse complète des méthodes qui permettraient d'améliorer le suivi du FGPR, par exemple l'établissement d'indicateurs de risque, et fasse en sorte que le Fonds présente des états financiers plus détaillés et reflétant mieux les risques auxquels sont exposés les régimes de retraite.</p>	<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017</p>	<p>La CSFO ne mettra pas en œuvre cette mesure recommandée, car les états financiers du Fonds de garantie des prestations de retraite (FGPR) respectent les règles de comptabilité pertinentes. La CSFO a précisé que ces états financiers ont été étoffés en 2010 pour y inclure les possibles réclamations importantes de sociétés ayant une protection en vertu de la <i>Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies</i>. La CSFO affirme qu'en raison de la nature confidentielle des données sur la situation de capitalisation de régimes de retraite, la communication d'états financiers plus détaillés serait inappropriée.</p> <p>La CSFO a effectué une analyse comparative des états financiers publiés du Fonds et de fonds similaires aux États-Unis et au Royaume-Uni. Les résultats de cette analyse n'ont pas incité la CSFO à apporter des changements.</p>
<p>Juin : Qualité de l'enseignement universitaire de premier cycle</p>	<p>Université de Toronto</p>	<p><b>Recommandation 2—Mesure 1</b> Que les universités évaluent l'enseignement des professeurs à la leçon.</p>	<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2017</p>	<p>La convention collective de l'Université n'exige pas la tenue d'évaluation annuelle de l'enseignement pour les professeurs à la leçon. Les professeurs à la leçon qui veulent obtenir une promotion sont soumis à une évaluation de leur enseignement.</p> <p>L'Université signale qu'elle n'a pas de plan à court terme pour rendre obligatoire l'évaluation annuelle de l'enseignement pour les professeurs à la leçon.</p>
	<p>Université Brock</p>		<p>« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016</p>	<p>L'Université nous a informés qu'elle ne disposait d'aucun processus formel pour évaluer les professeurs à la leçon. Selon la convention collective, seuls les professeurs qui occupent un poste permanent ou conduisant à la permanence doivent se soumettre à une évaluation annuelle de leur enseignement.</p> <p>L'Université ne compte pas mettre en œuvre l'évaluation obligatoire de l'enseignement des professeurs à la leçon ni l'inclure dans les prochaines négociations avec le syndicat de son corps professoral. Elle affirme que la majorité de ses professeurs à la leçon sont soumis à une évaluation puisque sa convention collective limite à 14 % le pourcentage de cours pouvant être donnés par des professeurs qui n'occupent pas un poste permanent ou conduisant à la permanence.</p>

Section	Organisme	Recommandations	État	Motif
		<b>Recommandation 3—Mesure 1</b> Que les universités étudient les répercussions des recours à leurs services sur la qualité de l'enseignement.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	L'Université ne compte pas donner suite à cette mesure de la recommandation. Elle a indiqué qu'il est possible d'évaluer les répercussions du recours aux services des professeurs à la leçon sur la qualité de l'enseignement en comparant les évaluations faites par les étudiants des cours donnés par les professeurs à la leçon à celles des cours donnés par les professeurs titulaires à temps plein. Or, les évaluations faites par les étudiants des cours donnés par les professeurs titulaires à temps plein appartiennent à ceux-ci. Par conséquent, l'université n'a pas accès à ces évaluations.
	Institut universitaire de technologie de l'Ontario	<b>Recommandation 1—Mesure 1</b> Que les universités continuent de prendre des mesures pour transmettre les résultats des évaluations aux étudiants pour les aider dans leurs choix de cours.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	L'Université a indiqué qu'elle ne mettrait pas en œuvre cette recommandation, car près de 98 % des cours ont une évaluation positive, 40 % ne sont offerts qu'une fois par année et seulement 20 % des cours sont donnés par plus d'un professeur à la leçon. De plus, l'Université estime que la publication des évaluations des cours faites par les étudiants nuirait aux relations avec le corps professoral sans pour autant améliorer l'enseignement. De plus, il faudrait négocier avec les syndicats du corps professoral les changements concernant l'accès aux évaluations faites par les étudiants.
Novembre : Initiative des compteurs intelligents	Ministère de l'Énergie	<b>Recommandation 1—Mesure 1</b> Que le Ministère revoie le rôle de la CEO à titre d'organisme de réglementation indépendant lorsque sont émises des directives ministérielles ayant un impact sur les tarifs d'électricité et qu'il fasse part des résultats au Comité.	« Ne sera pas mise en œuvre », décision de 2016	Le Ministère n'a pas passé en revue le rôle de la Commission de l'énergie de l'Ontario à titre d'organisme de réglementation indépendant lorsque sont émises des directives ministérielles ayant un impact sur les tarifs d'électricité. La <i>Loi de 2016 modifiant des lois sur l'énergie</i> est entrée en vigueur le 1 <sup>er</sup> juillet 2016 et a modifié le processus de planification énergétique en Ontario. En vertu de la nouvelle loi, le Ministère est responsable de l'élaboration et de la mise à jour des plans énergétiques à long terme pour l'Ontario, tandis que la CEO est responsable de la préparation des plans de mise en œuvre demandés par le Ministère. Bien que le nouveau processus de planification énergétique à long terme prévoit un rôle de facilitation de la mise en œuvre des objectifs du Plan énergétique à long terme pour la CEO, il ne lui permet pas d'examiner ni d'approuver les plans du Ministère en tant qu'organisme de réglementation indépendant.