

Surveillance des subventions discrétionnaires de durée limitée

1.0 Résumé

La province verse environ 3,9 milliards de dollars par année en subventions de durée limitée à des tiers pour financer des activités qui sont censées profiter au public et contribuer à l'atteinte des objectifs de la politique publique. Ces subventions sont discrétionnaires, ce qui signifie que la province n'est pas tenue de financer ces activités pour s'acquitter de ses obligations réglementaires. Il incombe aux ministères de déterminer le niveau de financement de leurs programmes de subventions particuliers dans leurs budgets annuels, en fonction de leurs objectifs et de leurs priorités. Le Secrétariat du Conseil du Trésor est chargé d'examiner l'attribution finale de ces subventions pour chaque ministère en fonction des priorités du gouvernement, des orientations politiques et du climat économique.

Le gouvernement déclare tous les paiements de subvention dans les Comptes publics et le Budget des dépenses de la province de l'Ontario, sans faire de distinction entre les paiements pour des activités de durée limitée (financées au moyen de subventions discrétionnaires) et ceux pour la prestation de services gouvernementaux (par exemple, paiements aux hôpitaux pour les

services de soins de santé ou aux conseils scolaires pour les services d'éducation). S'ils ne sont pas en mesure de déterminer les subventions qui sont destinées à des projets de durée limitée et celles qui sont versées pour des programmes permanents, les députés provinciaux ne disposent pas de l'information nécessaire sur laquelle fonder les décisions en matière d'affectation des fonds en période de restrictions budgétaires ou de priorités gouvernementales changeantes.

En outre, le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas clairement défini ces subventions, et il n'existe pas de liste centrale de subventions discrétionnaires de durée limitée qui faciliterait leur surveillance consolidée.

Nous avons observé que la plupart des programmes de subventions discrétionnaires de durée limitée que nous avons vérifiés choisissaient les bénéficiaires en fonction de critères d'évaluation objectifs, sauf dans le cas d'un petit nombre de programmes de subventions relevant du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère), pour lesquels certains bénéficiaires étaient sélectionnés à la seule discrétion du ministre. Il est ressorti de notre contrôle par sondage qu'au cours des dernières années, le Ministère a accordé à la discrétion du ministre environ 10 %

des subventions destinées à des événements. La Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert fournit une orientation sur la détermination de l'admissibilité d'un bénéficiaire et des exigences relatives à la documentation des décisions de financement. Un ministère qui souhaite être exempté d'une partie ou de la totalité de la directive, seulement dans des circonstances exceptionnelles, doit obtenir l'approbation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement. En outre, le ministère doit justifier l'exemption dans une analyse de rentabilisation. Nous avons observé que le Ministère n'avait demandé d'exemption au Conseil du Trésor pour aucun des programmes de subventions que nous avons examinés dans le cadre desquels des subventions avaient été accordées à la discrétion du ministre.

Nous avons également constaté que, pour un échantillon de bénéficiaires de subventions dans les programmes que nous avons examinés, les montants accordés étaient exacts, ne dépassaient pas le montant demandé par le demandeur et n'excédaient pas le financement maximal par bénéficiaire établi par chaque programme de subventions.

Nous avons aussi remarqué que la surveillance des efforts déployés pour s'assurer que les subventions étaient utilisées aux fins prévues devait être améliorée. Les ministères s'appuyaient principalement sur le fait que les bénéficiaires déclarent leurs propres résultats en matière de rendement pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de la politique publique. En outre, pour 7 des 15 programmes de subventions que nous avons examinés, les ministères subventionnaires n'ont visité aucun bénéficiaire pour confirmer que les activités financées étaient exécutées de façon efficace.

En mars 2016, le Conseil du Trésor a rendu obligatoire l'utilisation du Système des subventions de l'Ontario, exploité par le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, pour l'administration de tous les

programmes de subventions fondés sur des projets ou de durée limitée. On s'attendait à ce que le système permette de réaliser des gains d'efficacité en normalisant le processus d'octroi de subventions, et d'améliorer la surveillance et la prise de décisions fondées sur des données probantes en fournissant aux ministères une plateforme commune pour partager les renseignements sur le financement et le rendement des bénéficiaires. En septembre 2019, les avantages prévus n'avaient pas encore été réalisés, car seulement 53 % des programmes de subventions de durée limitée avaient mis en oeuvre le système obligatoire. Les autres subventions (47 %) étaient encore gérées par divers systèmes en place dans les différents ministères. Par conséquent, il est encore difficile de regrouper l'information sur les subventions gouvernementales pour exercer une surveillance appropriée et pour prendre des décisions, car les données se trouvent dans différents systèmes qui ne sont pas facilement accessibles. L'exploitation de ces autres systèmes utilisés pour gérer les programmes de subventions a coûté environ 45 millions de dollars en 2017-2018 (données les plus récentes disponibles au moment de notre audit).

Voici nos principales constatations :

- **La divulgation publique des subventions gouvernementales n'est pas toujours uniforme ou transparente.** Dans le cas des bénéficiaires de subventions auxquels les fonds sont versés directement par les ministères, leurs noms et les montants reçus sont divulgués dans les Comptes publics de la province. Toutefois, nous avons repéré 8 organisations ayant reçu 402 millions de dollars en subventions de la province en 2018-2019 et ayant ensuite versé ces fonds à d'autres parties qui n'ont pas été divulguées dans les Comptes publics. Alors que certaines de ces organisations intermédiaires énuméraient les bénéficiaires de subventions et les montants qui leur étaient accordés sur leur propre site Web, les renseignements sur les bénéficiaires n'étaient pas divulgués de

façon uniforme et étaient difficiles à trouver. À titre de comparaison, le gouvernement fédéral rend le montant du financement par bénéficiaire de subvention disponible sur une plateforme commune, que les fonds soient fournis par le gouvernement directement ou par une organisation intermédiaire.

- **Certains bénéficiaires de subventions qui ne répondaient pas aux critères d'évaluation ont reçu un financement à la discrétion du ministre.** Le programme de subventions Fêtons l'Ontario du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture appuie des festivals depuis sa création en 2007. De 2016-2017 à 2018-2019, tous les demandeurs qui ont obtenu la note minimale requise ont été approuvés aux fins de l'obtention d'une subvention. Toutefois, le programme de subventions a également fourni un financement de près de 6 millions de dollars, à la discrétion du ministre, à 132 demandeurs qui n'avaient pas obtenu la note d'évaluation minimale requise pour l'approbation du financement. L'explication donnée pour justifier ces approbations était que ces demandes entraient dans une certaine catégorie de priorité, mais aucune autre justification documentée au dossier n'expliquait pourquoi le ministre avait choisi de financer un demandeur en particulier plutôt qu'un autre ayant obtenu une note plus élevée dans la même catégorie. Des fonds additionnels de 2,5 millions de dollars ont été accordés à la discrétion du ministre à 73 demandeurs en 2019-2020. Dans ce cas, les différents domaines prioritaires devant être traités par les demandeurs sélectionnés n'étaient pas indiqués.
- **La plupart des programmes de subventions ne tiennent pas compte du besoin de financement d'un demandeur pendant le processus de sélection.** Seulement 2 des 15 programmes de subventions que

nous avons examinés tenaient compte du besoin financement dans le cadre du processus de sélection. Nous avons constaté que le Programme ontarien de bons pour l'expansion, dont l'objectif est d'accélérer la croissance des entreprises technologiques en démarrage, a versé 7,65 millions de dollars en 2018-2019 à des entreprises qui disposaient déjà de ressources considérables. Avant de recevoir un soutien du programme, 27 bénéficiaires pris ensemble avaient mobilisé 491 millions de dollars en capital. De même, dans le cadre du Fonds pour les nouvelles relations, le ministère des Affaires autochtones verse du financement aux Premières Nations et aux collectivités métisses au titre d'un coordonnateur des consultations, sans tenir compte de la charge de travail ou du besoin de financement. Au cours des 5 dernières années, le nombre de demandes de consultation est allé de 14 dans une Première Nation à 1 177 dans une autre. Les deux Premières Nations ont reçu le même montant de financement.

- **Les ministères s'appuient principalement sur les renseignements autodéclarés pour déterminer si les bénéficiaires ont utilisé les subventions aux fins prévues.** D'après notre examen de 15 programmes de subventions, les ministères recevaient de l'information financière propre à chaque projet afin d'évaluer l'utilisation des fonds pour 13 subventions. Cependant, seulement trois programmes exigeaient que les bénéficiaires fournissent une vérification indépendante de l'utilisation de ces fonds en soumettant des renseignements financiers audités. Nous avons sélectionné un échantillon de bénéficiaires pour vérifier leur utilisation des fonds et avons remarqué que certains bénéficiaires avaient demandé le remboursement de dépenses non admissibles. Par exemple, dans le cadre du programme Ontario 150 – Partenariats, le Ministère

a versé 75 000 \$ à une organisation pour promouvoir la participation des femmes à la vie politique et organiser un événement à Queen's Park. Nous avons toutefois constaté que l'organisation avait demandé le remboursement de la majorité des dépenses de consultation effectuées par son directeur général au taux de 675 \$ par jour, même si les salaires du personnel régulier n'étaient pas admissibles à un financement dans le cadre de ce programme.

- **Les ministères ne vérifient pas le caractère raisonnable des résultats en matière de rendement déclarés par les bénéficiaires.** Pour 14 des 15 programmes de subventions que nous avons examinés, les ministères se fiaient aux résultats en matière de rendement déclarés par les bénéficiaires sans vérifier ces résultats. Par exemple, le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture a utilisé les données sur l'affluence et les dépenses des visiteurs déclarées par les bénéficiaires pour évaluer l'incidence économique de la subvention Fêtons l'Ontario. Pour 2017-2018, le ministère a dû exclure 50 % des résultats en matière de rendement déclarés par les bénéficiaires parce qu'ils étaient jugés non fiables. Par exemple, certains bénéficiaires ont déclaré une augmentation du nombre de visiteurs à leurs événements qui dépassait le nombre total de visiteurs, tandis que d'autres ont déclaré un montant dépensé par les nouveaux visiteurs qui était supérieur au montant dépensé par l'ensemble des visiteurs. Le ministère n'a pas effectué de suivi auprès des bénéficiaires pour mettre à jour l'information qu'il a reçue et n'a pas pris cette situation en compte aux fins des décisions futures concernant l'octroi de subventions. Un bénéficiaire avec qui nous avons parlé nous a informés qu'il ne faisait qu'estimer au jugé le nombre de participants et le montant dépensé par les visiteurs à son événement.

- **L'incidence des subventions pour les programmes et les projets ayant des objectifs à long terme n'est pas surveillée après la fin de la période de financement.** Dans le cadre du programme Fonds de formation ciblée pour les jeunes – Partenariats avec l'industrie, le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce appuie la formation et fournit des services de placement pour les jeunes afin de combler les lacunes en matière de compétences cernées par l'industrie. Toutefois, le ministère n'a pas effectué de suivi après la fin de l'entente de financement pour déterminer si les entreprises qui avaient reçu les subventions employaient toujours les jeunes nouvellement formés après une certaine période. En ce qui concerne le Fonds pour l'emploi et la prospérité – volet Nouvelle économie, les demandeurs ont mentionné qu'environ 4 700 emplois étaient à risque si les projets n'étaient pas mis en oeuvre. Le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce a investi plus de 270 millions de dollars dans ces projets. Toutefois, le ministère n'a aucun recours si les emplois ne sont pas maintenus après la fin du contrat.
- **La plupart des programmes de subventions ne rendent pas publics les résultats en matière de rendement.** Les programmes de subventions que nous avons examinés contenaient généralement des mesures du rendement, mais il n'y avait pas de cibles de rendement et les résultats n'étaient pas rendus publics. Pour la majorité des programmes de subventions que nous avons examinés, les mesures étaient principalement axées sur les activités plutôt que sur les résultats. Les mesures axées sur les activités dénombrent les actions effectuées, mais ne permettent pas de déterminer si ces actions ont permis d'atteindre les résultats

souhaités. À titre d'exemple, le programme Fonds de formation ciblée pour les jeunes vise à combler les lacunes en matière de compétences au moyen de partenariats avec l'industrie et à améliorer la compétitivité dans des secteurs clés de l'économie de l'Ontario. Le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce mesure le nombre de partenaires de l'industrie, de jeunes formés, de placements et d'emplois pourvus, mais il ne détermine pas et ne déclare pas si les lacunes en matière de compétences sont comblées dans divers secteurs, ou si elles sont réduites à un niveau acceptable.

Le présent rapport contient 13 recommandations préconisant 24 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.

Conclusion globale

Les subventions discrétionnaires provinciales de durée limitée jouent un rôle important pour ce qui est d'appuyer des activités qui profitent au public et aident le gouvernement à atteindre ses objectifs de politique publique. Toutefois, comme le Secrétariat du Conseil du Trésor n'a pas clairement défini ces subventions de durée limitée et qu'il n'existe pas de liste centrale énumérant toutes les subventions disponibles et les détails concernant celles-ci, le processus de gestion et de surveillance de ces fonds est fragmenté et inefficace. En outre, comme les subventions de durée limitée ne sont pas précisées ou isolées dans les Comptes publics et le Budget des dépenses de la province de l'Ontario, il est difficile pour les députés provinciaux de formuler des suggestions ou de prendre des décisions appropriées en matière de réaffectation de fonds en période de contraintes économiques sans que cela nuise aux services gouvernementaux permanents.

Il est ressorti de notre audit que les ministères avaient établi, pour leurs programmes de subventions, des objectifs qui étaient harmonisés

avec leur mandat. En outre, la plupart des ministères offraient des subventions fondées sur des évaluations objectives, sauf le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, qui accordait du financement à certains demandeurs en se fondant uniquement sur le pouvoir discrétionnaire du ministre. Nous avons toutefois constaté que la plupart des ministères ne tenaient pas compte des besoins de financement d'un demandeur dans le cadre de leur processus d'évaluation et de sélection. Cela suscite des préoccupations liées au fait qu'il se peut que le gouvernement affecte des fonds à des programmes qui ne nécessitent pas de financement, au détriment de programmes qui en ont besoin.

Dans les cas où les processus de sélection et d'approbation des subventions étaient objectifs et respectaient les mandats ministériels, nous avons constaté que les ministères ne surveillaient pas adéquatement les bénéficiaires pour s'assurer que les fonds étaient utilisés aux fins prévues et que les activités subventionnées étaient menées de façon efficace. Par ailleurs, dans la plupart des cas examinés, les mesures de rendement établies pour les programmes de subventions n'étaient pas suffisantes pour déterminer si les programmes atteignaient leurs objectifs.

En outre, sept ans après l'élaboration par la province d'un système de TI à l'échelle du gouvernement pour la gestion des subventions, et trois ans après que le système est devenu obligatoire, les ministères n'ont transféré qu'un peu plus de la moitié de tous les programmes de subventions dans le système et n'utilisent toujours pas pleinement toutes ses fonctionnalités. Ils s'appuient plutôt sur un ensemble disparate de processus, ce qui donne lieu à des pratiques inefficaces ainsi qu'à une incapacité de partager l'information sur les aspects financiers et le rendement des bénéficiaires de subventions qui serait essentielle pour prendre des décisions plus générales fondées sur des données probantes concernant les priorités futures en matière de financement et l'affectation de celui-ci.

RÉPONSE GLOBALE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) accueillent favorablement les recommandations de la vérificatrice générale concernant l'amélioration de l'administration et de la surveillance des subventions discrétionnaires.

Nous reconnaissons qu'il existe des possibilités d'accroître la transparence, d'améliorer l'efficacité et d'aider à faire en sorte que les subventions discrétionnaires atteignent les buts et objectifs souhaités. Le Secrétariat dirige des initiatives visant à cerner les possibilités d'améliorer la mise en oeuvre et l'observation des règles ministérielles (y compris la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert et la Politique opérationnelle en matière de paiements de transfert), et à collaborer avec les ministères à la mise en oeuvre des programmes de paiements de transfert au moyen du système centralisé Paiements de transfert Ontario. Cela comprend l'amélioration de l'utilisation actuelle des composantes clés du système pour assurer l'adoption de pratiques exemplaires et la réduction des risques.

Nous apprécions les commentaires et les recommandations formulées dans le rapport. En collaboration avec les ministères et les organismes gouvernementaux, le Ministère et le Secrétariat prendront des mesures visant à améliorer l'efficacité, l'efficacité, la valeur et la surveillance des subventions discrétionnaires de durée limitée. Des travaux sont déjà en cours pour donner suite à certaines des recommandations, en particulier celles qui sont harmonisées avec la consolidation des paiements de transfert, l'une des priorités clés

du gouvernement dans le cadre des initiatives efficaces. Cette initiative vise à renforcer la responsabilisation et la surveillance des paiements de transfert et à améliorer les services provinciaux grâce à des processus de paiements de transfert mieux intégrés, plus efficaces et plus efficaces. Dans le cadre de ce travail, les règles et les contrôles concernant les paiements de transfert seront examinés et modernisés, et le Secrétariat contribuera à renforcer la capacité de la fonction publique de l'Ontario en matière de paiements de transfert en élaborant un programme de formation relatif à ces paiements pour promouvoir les possibilités d'éducation à l'échelle du gouvernement.

Nous adoptons une approche sectorielle pour examiner les possibilités de consolidation des paiements de transfert et réduire le fardeau des bénéficiaires de paiements de transfert au moyen d'ententes et de rapports intégrés ou réduits. D'importantes améliorations et mises à niveau ont également été apportées au système Paiements de transfert Ontario.

Dans le cadre de cette initiative efficace, le Secrétariat entend réduire les coûts administratifs et le fardeau des partenaires de prestation de services, améliorer la prestation des services et les résultats, et accroître l'optimisation des ressources pour les programmes financés par la province. Les observations et recommandations découlant du présent audit s'avéreront essentielles tandis que nous réfléchissons aux mesures nécessaires pour faire en sorte que le gouvernement s'acquitte de son engagement.

Nous avons hâte de poursuivre notre relation fructueuse avec la vérificatrice générale et son personnel, alors que nous allons de l'avant avec la mise en oeuvre des recommandations du présent rapport.

2.0 Contexte

2.1 Aperçu

Le gouvernement offre certains services directement au public, comme l'enregistrement des naissances et des décès, la délivrance et le renouvellement des cartes Santé et des permis de conduire, ou la distribution aux bénéficiaires admissibles des paiements de soutien aux personnes handicapées. Dans d'autres cas, le gouvernement verse des fonds à des tiers, au moyen d'un paiement de transfert, pour la prestation de services. Certains de ces services fournis par des tiers ne sont pas discrétionnaires, ce qui signifie que le gouvernement est tenu par la loi de fournir du financement (par exemple, les services de soins de santé et d'enseignement). D'autres services sont discrétionnaires et bien que le gouvernement ne soit pas tenu par la loi de fournir du financement, il a choisi de le faire de façon continue pendant des années (par exemple, pour les services de garde d'enfants et les services aux personnes autistes) ou de façon limitée dans le temps pour appuyer de nouvelles initiatives et priorités gouvernementales (par exemple, pour les festivals culturels et le soutien aux nouvelles entreprises).

Les Comptes publics et le processus budgétaire de la province ne font pas de distinction entre le financement versé aux fournisseurs de services pour les services gouvernementaux prévus par la loi, les programmes gouvernementaux permanents qui ne sont pas prévus par la loi et les subventions discrétionnaires ponctuelles ou de courte durée. Notre audit a porté sur les subventions discrétionnaires ponctuelles ou de courte durée (subventions de durée limitée).

2.2 Subventions discrétionnaires de durée limitée accordées par la province

Comme il n'y a pas de fonction centrale de déclaration des subventions discrétionnaires de durée limitée dans la province, nous avons collaboré avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et les 23 ministères pour dresser la liste des subventions. D'après les renseignements fournis par chaque ministère, comme le montre la **figure 1**, il y avait 249 programmes de subventions discrétionnaires en 2018-2019, et la province a versé 3,9 milliards de dollars en subventions.

Nous avons demandé aux ministères de classer chaque programme de subventions des cinq dernières années en fonction de son objectif principal et avons dressé une liste de subventions par catégorie (voir l'**annexe 1**). Les subventions de durée limitée ont augmenté au total de 379 millions de dollars (11 %) de 2014-2015 à 2018-2019. Au cours du dernier exercice, environ 50 % des subventions de durée limitée ont été accordées à l'appui des collectivités rurales et du Nord, de l'industrie privée et du secteur de l'éducation, comme le montre la **figure 2**. La **figure 3** présente les changements dans les subventions par catégorie de 2014-2015 à 2018-2019.

2.3 Processus d'approbation des subventions dans la province

Dans le cadre du processus budgétaire annuel, chaque ministère doit préparer des plans budgétaires pour l'année à venir, en fonction de ses objectifs et priorités. Ces plans contiennent les changements proposés aux programmes de subventions, y compris l'instauration de nouveaux programmes et la cessation des programmes existants. Les ministères déterminent le niveau de financement de programmes de subventions particuliers en fonction, par exemple, du niveau de financement de l'année précédente, de la demande prévue de programmes ou des résultats en matière de rendement.

Figure 1 : Subventions de durée limitée par ministère, 2018-2019

Sources des données : ministères de l'Ontario

Ministère	Nombre de programmes de subventions	Total des fonds versés (\$)
Développement économique, Création d'emplois et Commerce	54	686 913 199
Finances	8	656 864 532
Éducation	3	426 411 096
Tourisme, Culture et Sport	16	360 672 112
Agriculture, Alimentation et Affaires rurales	22	324 389 673
Formation et Collèges et Universités	15	270 795 176
Environnement, Protection de la nature et Parcs	14	268 672 675
Énergie, Développement du Nord et Mines	21	264 686 953
Affaires municipales et Logement	3	201 512 623
Transports	5	151 671 297
Services à l'enfance et Services sociaux et communautaires	2	80 997 475
Santé et Soins de longue durée	11	56 153 221
Procureur général	10	50 284 301
Affaires autochtones	9	40 646 274
Services aux aînés et Accessibilité	3	19 927 186
Richesses naturelles et Forêts	12	14 075 057
Services gouvernementaux et Services aux consommateurs	25	6 637 970
Solliciteur général	6	4 212 430
Travail	3	3 206 438
Affaires francophones	2	1 041 119
Infrastructure	2	865 050
Bureau du Conseil des ministres	2	432 021
Secrétariat du Conseil du Trésor	1	162 077
Total	249	3 891 229 954

Les budgets ministériels doivent être approuvés par le Conseil du Trésor, mais ces plans sont d'abord examinés par les analystes du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui font des recommandations au Conseil. L'approbation du Conseil du Trésor est fondée sur les priorités gouvernementales, l'orientation politique et le climat économique, et détermine l'affectation finale pour chaque ministère.

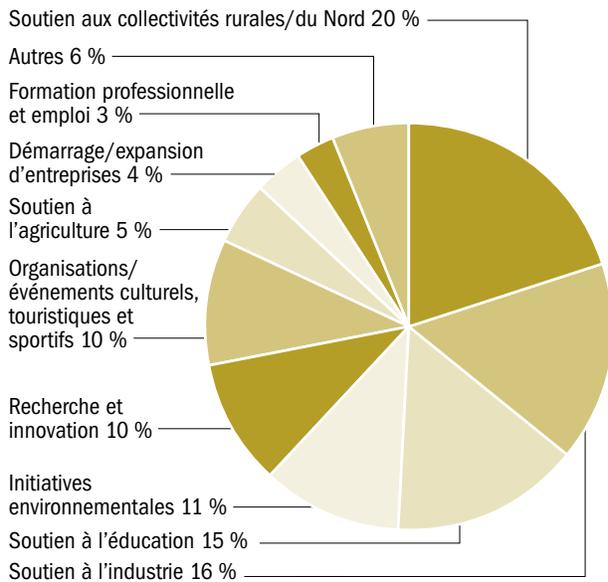
Le gouvernement impose un gel des dépenses discrétionnaires

En juin 2018, le gouvernement provincial a imposé des restrictions au chapitre des dépenses, notamment un gel des dépenses discrétionnaires qui était en vigueur au moment de notre audit. La note de service du secrétaire du Conseil des ministres annonçant les restrictions en matière de dépenses a décrit les dépenses discrétionnaires comme suit : « Sans toutefois s'y limiter, les dépenses discrétionnaires comprennent les paiements à délai limité et les programmes financés par des paiements de transfert (par exemple, appels d'offres annuels), les contrats de service à durée

limitée (par exemple, services de consultation et d'aide temporaire), les déplacements, événements et communications non essentiels (par exemple, publicité, surveillance médiatique et publications), et toute dépense qui peut être mise en attente sans nuire à la prestation des services gouvernementaux ou à la population (par exemple, questions de santé, de sécurité et de sûreté). »

Figure 2 : Subventions de durée limitée par catégorie, 2018-2019

Sources des données : ministères de l'Ontario



2.4 Système des subventions de l'Ontario

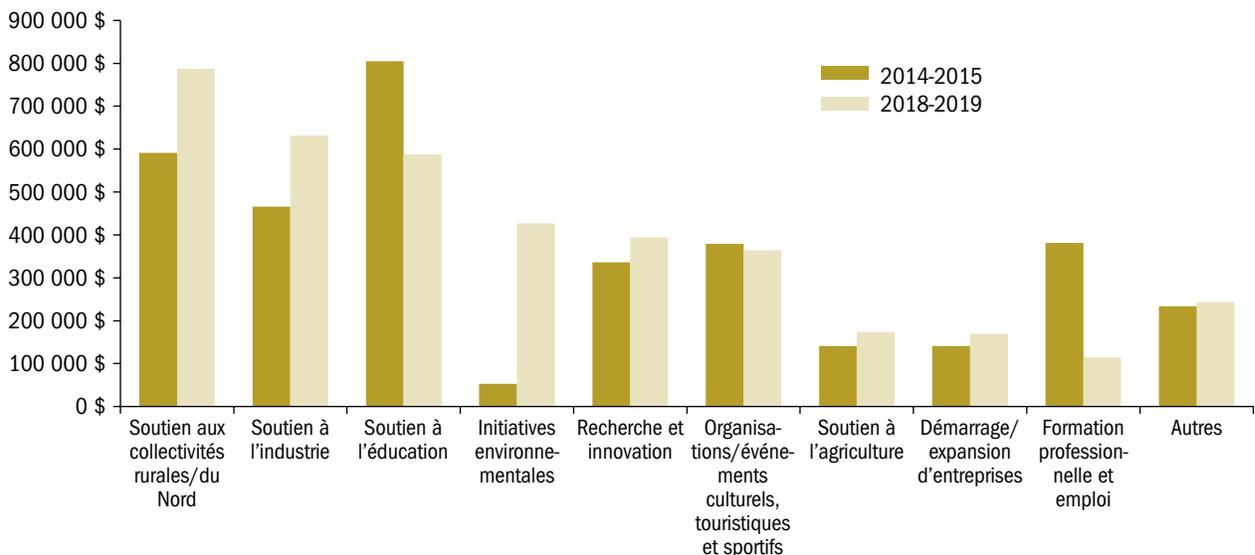
2.4.1 Création du Système des subventions de l'Ontario

En 2008-2009, plusieurs ministères ont travaillé en collaboration pour déterminer les processus opérationnels communs liés aux subventions fondées sur des projets ou de durée limitée afin d'élaborer un système de TI pangouvernemental pour gérer ces subventions. Ce projet était dirigé par les équipes opérationnelles du ministère des Affaires civiques et de l'Immigration (maintenant le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires) et du ministère du Tourisme et de la Culture (maintenant le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture).

Les responsables du projet ont examiné les systèmes de subventions existants dans l'ensemble du secteur public de l'Ontario et dans d'autres administrations. Toutefois, aucun des systèmes existants n'a été jugé adapté aux exigences et aux fonctionnalités recensées aux fins d'un système pangouvernemental. Le Système des subventions de l'Ontario a été mis sur pied en 2012 à un coût de 8,3 millions de dollars, avec l'aide d'un

Figure 3 : Variations du financement sous forme de subventions par catégorie, 2014-2015 à 2018-2019

Sources des données : ministères de l'Ontario



expert-conseil externe. Le système permet aux utilisateurs de présélectionner les demandeurs de subvention, d'évaluer les demandes, de traiter les paiements de subvention, de surveiller les progrès des bénéficiaires et de suivre les engagements de financement approuvés et les paiements réels.

2.4.2 Soutien en vue de l'élargissement du Système des subventions de l'Ontario à d'autres ministères

En février 2012, autour du moment de l'élaboration du système, le rapport de la Commission de réforme des services publics de l'Ontario, communément appelé le rapport Drummond, a été publié. La Commission, dont la tâche était de conseiller le gouvernement de l'Ontario sur la façon de réduire les niveaux d'endettement de la province, a recommandé que la fonction publique de l'Ontario mette sur pied un centre intégré des activités de paiements de transfert et un système intégré de gestion des subventions. Le rapport soulignait que l'élargissement du nouveau système intégré de gestion des subventions (maintenant appelé Système des subventions de l'Ontario) à l'échelle de la fonction publique de l'Ontario permettrait de réaliser des gains d'efficacité supplémentaires dans l'administration des programmes et l'optimisation des ressources.

2.4.3 Le Système des subventions de l'Ontario devient obligatoire

En 2013-2014, le Projet de modernisation de l'administration des paiements de transfert a été lancé afin de cerner et de mettre en oeuvre des gains d'efficacité à l'échelle du gouvernement grâce à la rationalisation et à l'automatisation des pratiques administratives liées aux paiements de transfert, y compris les subventions. En mars 2016, le Conseil du Trésor a rendu obligatoire l'utilisation du Système des subventions de l'Ontario pour l'administration des programmes de subventions fondées sur des projets ou de durée limitée, et tous

les ministères devaient utiliser le système au plus tard en mars 2019. Le Conseil des cadres supérieurs de la technologie de l'information (le Conseil) a également approuvé le Système des subventions de l'Ontario pour tous les programmes de subventions. Le Conseil est composé des directeurs de l'information du gouvernement et de certaines personnes occupant des postes de directeur et de sous-ministre adjoint. Il a pour rôle de s'assurer que l'investissement du gouvernement de l'Ontario dans l'information et les technologies de l'information, tant sur le plan du personnel que des fonds, offre un rendement maximal.

2.5 Directives et politiques gouvernementales applicables

2.5.1 Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert

La Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert établit un cadre de responsabilisation administrative pour, entre autres choses, les subventions discrétionnaires. La directive énonce les principes, les exigences et les responsabilités des ministères et des organismes provinciaux en matière de surveillance des activités de subvention. Voir l'**annexe 2** pour connaître les principes directeurs de la directive.

La directive énonce les exigences dans les trois domaines suivants : les évaluations des bénéficiaires, les ententes et la surveillance.

- **Évaluations des bénéficiaires** : Elles servent à déterminer le niveau de surveillance requis pour le bénéficiaire. Les facteurs de risque minimaux qui doivent être pris en compte sont les suivants : la capacité du bénéficiaire (c'est-à-dire la structure de gouvernance et les contrôles), l'historique du bénéficiaire (y compris le financement reçu et le rendement) et la perception du public (c'est-à-dire la façon dont le public et les médias perçoivent le bénéficiaire). Un niveau plus élevé de

surveillance et de production de rapports est requis pour les activités et les bénéficiaires jugés à risque plus élevé.

- **Ententes** : Les ministères doivent avoir signé une entente avec le bénéficiaire avant de verser la subvention. Les ententes doivent préciser les droits, les responsabilités et les obligations du bénéficiaire et du ministère responsable. Les ententes doivent également énoncer clairement les extrants et les résultats connexes de la subvention ainsi que les exigences en matière de rapports pour le bénéficiaire. Les ministères doivent retenir les services d'un avocat lorsqu'ils rédigent ou modifient des ententes et suivre un processus d'approbation uniforme et documenté pour finaliser, exécuter et modifier les ententes. La directive recommande que les ministères utilisent un modèle d'entente, s'il y a lieu, afin de favoriser l'uniformité et de réduire le fardeau administratif pour les ministères et les bénéficiaires.
- **Surveillance** : Les ministères doivent surveiller les bénéficiaires pendant toute la durée de l'entente pour s'assurer qu'ils respectent les modalités de celle-ci. Les ministères sont tenus d'examiner tous les rapports présentés par les bénéficiaires, comme l'exige leur entente, et de documenter la réception et l'examen de ces rapports afin de prouver qu'ils ont évalué les progrès réalisés par un bénéficiaire dans l'atteinte des extrants ou des résultats attendus de l'activité pour laquelle il reçoit du financement. En outre, les mesures prises par le Ministère pour remédier à tout cas de non-conformité par le bénéficiaire devraient être proportionnelles au cas en question et documentées. Toute mesure corrective sévère, comme la résiliation du contrat, doit être prise par le ministère après avoir consulté son avocat.

Les ministères sont également tenus de définir clairement comment la réussite est évaluée et comment les résultats ou les extrants de chaque

programme de subventions appuient la réalisation des objectifs connexes de la politique publique. En outre, la directive précise qu'il faut obtenir l'approbation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement pour être exempté de celle-ci en totalité ou en partie.

2.5.2 Politique opérationnelle en matière de paiements de transfert

Cette politique a pour objet d'établir les exigences opérationnelles et les pratiques exemplaires à l'appui d'une surveillance efficace et proportionnelle des paiements de transfert, ce qui comprend les subventions de durée limitée, et de soutenir des relations fructueuses avec les bénéficiaires de financement. Voici un résumé de certaines des principales exigences et pratiques exemplaires énoncées dans la politique relativement à certains domaines :

Utilisation des systèmes pangouvernementaux

Le gouvernement a deux systèmes obligatoires que les ministères doivent utiliser pour gérer les activités liées aux paiements de transfert :

- **Système central d'enregistrement pour les paiements de transfert (SCEPT)** – Il s'agit d'un dépôt central de renseignements sur les bénéficiaires de subventions. Il comprend des renseignements sur le profil d'un demandeur ou d'un bénéficiaire de subvention, comme son nom et son adresse, ainsi qu'un numéro d'entreprise unique attribué par l'Agence du revenu du Canada. Tous les bénéficiaires d'un financement de durée limitée ou permanent doivent être inscrits dans le système. Les ministères doivent utiliser les données du SCEPT comme source faisant autorité pour les renseignements sur le profil des bénéficiaires. Les ministères doivent s'assurer que les bénéficiaires sont inscrits en bonne et due forme avant de conclure, de renouveler ou de modifier des ententes existantes.

- **Système des subventions de l'Ontario** – Il s'agit d'un système de gestion des cas pour la gestion de tous les programmes de subventions de durée limitée. En août 2019, le système a été élargi aux programmes permanents de paiements de transfert, tant législatifs que discrétionnaires. (Le Système des subventions de l'Ontario est décrit plus en détail à la **section 2.4.**)

Les deux systèmes sont intégrés et administrés par la Direction des paiements de transfert de l'Ontario (anciennement le Bureau des services opérationnels de Subventions Ontario) du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs. Le Système des subventions de l'Ontario est quant à lui intégré au système comptable du gouvernement (le Système intégré de gestion de l'information financière). Cela signifie que les paiements approuvés dans le Système des subventions de l'Ontario génèrent un paiement dans le Système intégré de gestion de l'information financière.

Ententes

La politique précise également les circonstances dans lesquelles une entente doit être mise à jour ou modifiée. À titre de pratique exemplaire, les ministères doivent informer à l'avance les bénéficiaires de subventions de toute modification ou mise à jour apportée aux ententes de paiement de subvention. Un préavis d'au moins 30 jours est recommandé.

Surveillance

En règle générale, les programmes de subventions doivent cerner les possibilités de rationaliser et de regrouper les rapports destinés aux bénéficiaires. Les cas où cela est approprié sont les suivants :

- Lorsqu'on détermine qu'un bénéficiaire de subvention présente un faible risque de ne pas s'acquitter de ses obligations aux termes de l'entente de financement. Dans un tel cas, les ministères ont la possibilité de rationaliser

les exigences en matière de rapports, de simplifier le processus de renouvellement de l'entente (c'est-à-dire qu'il n'est pas nécessaire de renégocier l'entente) ou de permettre au bénéficiaire de la subvention de réaffecter certains fonds entre des catégories de dépenses désignées sans avoir obtenu au préalable l'approbation du ministère (on parle alors de souplesse budgétaire). Les ministères doivent s'assurer que les bénéficiaires de subventions et leurs cotes d'évaluation des risques sont à jour.

- Lorsqu'un bénéficiaire de subvention est financé par plus d'un programme de subventions au sein du même ministère. Dans un tel cas, les secteurs de programme pourraient utiliser une entente standard visant des projets multiples ou exécuter un processus de consolidation des rapprochements de fin d'exercice. Lorsque des possibilités sont cernées, les ministères doivent regrouper et rationaliser les rapports.
- Lorsqu'un bénéficiaire de subvention est financé par plus d'un programme de subventions dans différents ministères pour une activité semblable. Dans un tel cas, les secteurs de programme pourraient mettre en oeuvre des exigences communes en matière de rapports, énoncer ces exigences dans une entente commune, exécuter un processus de consolidation des rapprochements de fin d'exercice ou harmoniser le calendrier de production des rapports des bénéficiaires.

3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit visait à déterminer si les ministères qui accordent des subventions discrétionnaires provinciales de durée limitée avaient mis en place des politiques et procédures efficaces pour s'assurer que :

- les subventions sont accordées et utilisées de façon efficiente et efficace pour atteindre les objectifs de la politique publique et les buts souhaités des programmes, conformément aux directives gouvernementales et aux politiques et lignes directrices des programmes respectifs;
- l'incidence et l'efficacité des programmes de subventions sont mesurées et évaluées et font l'objet de rapports publics.

Lors de la planification de nos travaux, nous avons déterminé les critères d'audit (voir l'**annexe 3**) à utiliser pour atteindre notre objectif d'audit. Nous avons établi ces critères à partir d'un examen des politiques, des procédures et des directives applicables, d'études internes et externes, et des pratiques exemplaires. La haute direction du Secrétariat du Conseil du Trésor et du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs a examiné l'objectif de notre audit et les critères connexes et a convenu de leur pertinence.

Nous avons également communiqué notre objectif et nos critères d'audit aux ministères suivants, à partir desquels nous avons sélectionné un échantillon de programmes de subventions discrétionnaires aux fins d'examen :

- ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce;
- ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture;
- ministère des Finances;
- ministère des Affaires autochtones;
- ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs;
- ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité.

Nous avons effectué nos travaux d'audit principalement à la Direction des paiements de transfert de l'Ontario et aux six ministères subventionnaires sélectionnés dans le cadre de notre examen. Nous nous sommes concentrés sur les principaux aspects du cycle de vie des subventions : la sélection des bénéficiaires, le

financement, la surveillance et les mesures du rendement.

Notre travail comprenait des entrevues avec la haute direction de la Direction des paiements de transfert de l'Ontario et des ministères sélectionnés, l'examen des politiques, directives et procédures applicables, l'échantillonnage et l'examen des documents pertinents des demandeurs de subventions, et l'examen d'autres documents pertinents pour évaluer l'incidence des programmes de subventions, y compris les examens des programmes.

Nous avons également travaillé en étroite collaboration avec le Secrétariat du Conseil du Trésor et les 23 ministères pour dresser une liste de tous les programmes provinciaux de subventions discrétionnaires et recueillir de l'information financière sur ces subventions sur une période de 5 ans. Nous avons également sondé les ministères qui utilisaient le Système des subventions de l'Ontario pour obtenir leurs commentaires sur le système.

Nous avons sélectionné 15 programmes de subventions à différentes fins et visant différents types de bénéficiaires dans divers ministères en vue de l'exécution de sondages détaillés. Nous nous sommes concentrés sur les programmes de subventions axés sur la culture, le tourisme ou les organisations ou événements sportifs, le démarrage ou l'expansion d'entreprises, la formation professionnelle, l'emploi, le soutien aux collectivités rurales et du Nord, le soutien à l'industrie, les initiatives environnementales, la recherche et l'innovation, le soutien aux Autochtones, les services sociaux et le secours en cas de catastrophe à l'étranger. Les types de bénéficiaires que nous avons sélectionnés comprenaient les entreprises, les organisations sans but lucratif, les établissements d'enseignement postsecondaire, les municipalités et les Premières Nations.

Une brève description de chaque subvention que nous avons sélectionnée aux fins d'examen figure à l'**annexe 4**, et les résultats de nos sondages sont résumés à l'**annexe 5**. À partir de notre examen

des renseignements sur les subventions disponibles au niveau du ministère, nous avons également visité 5 bénéficiaires et communiqué avec 10 autres bénéficiaires pour examiner certains documents sources.

Pour trois des six programmes de subventions discrétionnaires financés par le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce, mais administrés par les Centres d'excellence de l'Ontario ou le District de la découverte MaRS, nous avons visité les administrateurs des programmes de subventions pour mener à bien nos sondages.

Nous avons exclu tous les programmes de subventions discrétionnaires de durée limitée audités par notre Bureau au cours des cinq dernières années.

4.0 Constatations détaillées de l'audit

4.1 Information sur les subventions discrétionnaires et divulgation de celles-ci

4.1.1 Les subventions discrétionnaires ne sont pas divulguées séparément pour permettre aux législateurs de prendre des décisions éclairées

Le Budget des dépenses de la province de l'Ontario présente les plans de dépenses de chaque ministère, tandis que les Comptes publics de l'Ontario présentent les revenus et les dépenses réels de chaque ministère. Toutefois, ils regroupent tous les paiements de transfert à des tiers, sans faire de distinction entre les paiements versés pour des activités de durée limitée et ceux versés pour la prestation de services gouvernementaux, qu'ils soient prévus par la loi ou non.

Par exemple, dans les Comptes publics de l'Ontario de 2018-2019, les subventions discrétionnaires de durée limitée sont incluses

dans la catégorie des « paiements de transfert ». Cette catégorie comprend également les crédits d'impôt remboursables, les subsides, l'aide et les autres subventions prévues par la loi versées à des particuliers, à des entreprises, à des institutions et à d'autres organismes gouvernementaux. Par conséquent, il est difficile de confirmer le montant des paiements de transfert effectués au cours de l'année pour des programmes permanents, comme les subventions pour l'éducation versées aux conseils scolaires, par rapport aux subventions discrétionnaires de durée limitée. En 2018-2019, les paiements de transfert avant consolidation avec le secteur parapublic (y compris les hôpitaux et les conseils scolaires) ont représenté 80 % des dépenses totales de la province, soit 130 milliards de dollars.

Les députés approuvent les plans de dépenses de chaque ministère énoncés dans le Budget des dépenses de la province. Une fois approuvé par l'Assemblée législative, le Budget des dépenses devient l'instrument légal permettant à chaque ministère de dépenser. S'ils ne sont pas en mesure de déterminer quels sont les paiements de transfert discrétionnaires et quels sont ceux destinés à des programmes permanents par rapport à des programmes de durée limitée, les députés ou le Comité permanent des budgets des dépenses, qui examine les budgets des dépenses de certains ministères, n'ont pas accès à l'information nécessaire sur laquelle fonder les discussions, les questions et les décisions ultérieures en matière d'affectation des fonds en période de restrictions budgétaires ou de priorités gouvernementales changeantes.

Il n'y a pas de liste centrale des programmes de subventions de durée limitée en Ontario

À l'interne, le gouvernement ne dispose pas d'une liste centralisée des subventions discrétionnaires de durée limitée, et il n'y a ni compréhension ni déclaration claires ou uniformes des subventions discrétionnaires dans l'ensemble des ministères.

En juin 2019, seulement 25 % des subventions discrétionnaires de durée limitée dans le Système des subventions de l'Ontario (dont il est question à la **section 4.2**) figuraient sur le site Web public de Subventions Ontario, décrivant l'objet du financement sous forme de subventions et les critères d'admissibilité. La Direction des paiements de transfert de l'Ontario (anciennement le Bureau des services opérationnels de Subventions Ontario) nous a dit que la décision de publier ou non la liste des subventions était fondée sur les commentaires du ministère subventionnaire. En ce qui concerne les subventions qui ne figurent pas sur le site Web de Subventions Ontario ou qui n'ont pas encore été transférées au Système des subventions de l'Ontario, il a été difficile de trouver une description des subventions et de leurs critères d'admissibilité sur les sites Web des ministères respectifs. À titre de comparaison, le système d'information pangouvernemental de l'Australie (GrantConnect) assure une transparence dans le cadre du processus d'octroi de subventions. Le système fournit des avis sur les futures possibilités de subventions et des détails sur les possibilités de subventions actuelles ainsi que sur toutes les subventions accordées par le gouvernement australien, peu importe leur valeur.

Dans le cadre du processus budgétaire annuel du gouvernement, tous les ministères doivent remplir un formulaire d'analyse des paiements de transfert pour chacun de leurs programmes de paiements de transfert qui fournissent un financement de plus de 25 millions de dollars par année. Le formulaire indique notamment si le programme de subventions a été créé par voie législative ou s'il est laissé à la discrétion du ministère. Toutefois, cette information n'est pas vérifiée, accumulée ou suivie centralement pour permettre une analyse comparative d'une année à l'autre du financement discrétionnaire sous forme de subventions.

Aux fins du présent audit, nous avons dû communiquer avec chaque ministère pour qu'il nous fournisse une liste de tous ses programmes de subventions discrétionnaires de durée limitée et du financement connexe pour chacune des cinq

dernières années. Il a fallu plus de deux mois et des discussions multiples avec le personnel des différents ministères et du Secrétariat du Conseil du Trésor pour obtenir l'information. Comme il est indiqué à la **section 2.2**, pour 2018-2019, les ministères ont recensé 249 programmes de subventions discrétionnaires totalisant 3,9 milliards de dollars.

RECOMMANDATION 1

Afin d'améliorer la transparence dans les rapports du gouvernement et de permettre aux députés de disposer de meilleurs renseignements pour prendre des décisions éclairées en matière d'affectation des fonds, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor :

- indique les subventions discrétionnaires de durée limitée séparément du financement gouvernemental destiné aux programmes permanents dans le Budget des dépenses de la province et les Comptes publics de l'Ontario;
- établisse et tienne à jour une liste centrale de tous les programmes de subventions discrétionnaires de durée limitée.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) s'emploiera à renforcer la transparence au moyen de rapports publics et évaluera la mise en évidence des subventions discrétionnaires dans le Budget des dépenses et les Comptes publics.

Le Secrétariat examinera la possibilité d'améliorer des sections clés des Comptes publics pour faciliter la détermination des subventions discrétionnaires et permanentes.

Dans le cadre de l'initiative de consolidation des paiements de transfert, nous continuerons de nous assurer qu'il existe une liste centrale de tous les programmes de paiements de transfert, y compris des renvois précis aux programmes de

subventions discrétionnaires de durée limitée. Nous mettrons cette liste à la disposition de tous les ministères et tous les organismes provinciaux pertinents par l'entremise de l'intranet du gouvernement afin d'éclairer les décisions relatives à l'affectation des fonds.

RECOMMANDATION 2

Pour informer le public de tous les programmes de subventions disponibles, nous recommandons que le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs divulgue dans le Système des subventions de l'Ontario des détails sur les possibilités de subventions actuelles et à venir.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) collaborera avec les secteurs de programme ministériels à compter du quatrième trimestre de 2019-2020 pour divulguer tous les programmes de subventions actuels et à venir dont les dates de lancement ont été approuvées dans le système Paiements de transfert Ontario.

4.1.2 Les bénéficiaires de subventions discrétionnaires de durée limitée ne sont pas toujours rendus publics ou liés au programme de subventions

Les bénéficiaires de subventions de plus de 120 000 \$ sont déclarés chaque année dans le volume 3 des Comptes publics, mais ils ne sont pas associés au programme de subventions concerné. Seulement 5 des 15 programmes de subventions que nous avons examinés déclaraient publiquement tous les bénéficiaires de subventions et leur financement connexe. Pour deux programmes de subventions (Fêtons l'Ontario et Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario), les bénéficiaires ont été déclarés sur le site Web de Paiements de transfert Ontario (anciennement

Subventions Ontario). Les bénéficiaires des trois autres programmes (le Fonds pour l'emploi et la prospérité, la Subvention pour la planification communautaire amie des aînés et le Fonds d'action communautaire pour la protection des Grands Lacs) ont été divulgués sur le portail du Catalogue de données ouvertes de l'Ontario, une base de données gouvernementale qui permet la recherche de divers types de données gouvernementales. Toutefois, les données n'étaient pas toujours à jour. Par exemple, en ce qui concerne le Fonds pour l'emploi et la prospérité, l'information publique figurant dans le Catalogue de données ouvertes de l'Ontario portait sur la période allant du 1^{er} juillet 2009 au 31 mars 2017. Dans ce cas, 19 bénéficiaires qui avaient reçu un financement total de 79 millions de dollars au cours des 2 dernières années n'avaient pas été ajoutés au portail. Une autre limite de cette base de données est qu'elle ne permet pas à l'utilisateur d'effectuer des recherches par bénéficiaire de subvention pour déterminer tous les fonds qu'un seul bénéficiaire reçoit des programmes de subventions provinciaux.

4.1.3 Les bénéficiaires de subventions discrétionnaires de durée limitée financées indirectement par le gouvernement ne sont pas divulgués dans les Comptes publics

À partir de notre examen des Comptes publics de 2018-2019, nous avons repéré au moins 8 organismes qui ont agi à titre d'entités intermédiaires puisqu'ils ont reçu environ 402 millions de dollars en fonds qui ont ensuite été versés à d'autres bénéficiaires. Une partie de ces fonds a servi à payer les frais d'administration des subventions. Dans le cas des subventions accordées par des organisations intermédiaires, seul le nom de l'organisation est indiqué dans le volume 3 des Comptes publics, et non les bénéficiaires finaux des fonds. Voir la **figure 4** pour une liste de ces organisations et des ministères concernés.

Nous avons constaté que la plupart des organisations intermédiaires divulguaient les noms

Figure 4 : Liste des organisations intermédiaires et montant du financement versé, 2018-2019

Sources des données : Comptes publics de 2018-2019, états financiers et sites Web des organisations et des fonds

Organisations	Montant du financement versé aux organisations intermédiaires (en millions de dollars)
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport	
1 Fondation Trillium de l'Ontario	131,3
2 Conseil des arts de l'Ontario	64,9
3 Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario	45,3
4 Fonds pour les manifestations culturelles de l'Ontario	2,0
Ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines	
5 Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario	100,0
Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce	
6 Centres d'excellence de l'Ontario	37,4
7 District de la découverte MaRS	19,3
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales	
8 Fonds de la ceinture de verdure	2,2
Total	402,4

des bénéficiaires de subventions et les montants accordés, par programme de subventions, sur leurs sites Web respectifs. Toutefois, dans la plupart des cas, le financement total divulgué était inférieur au montant des dépenses en subventions consigné dans leurs états financiers audités, même après avoir pris en compte le financement utilisé par l'organisation pour ses dépenses de fonctionnement. Dans de nombreux cas, la liste la plus récente des bénéficiaires de subventions était celle de 2017-2018. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Le Conseil des arts de l'Ontario n'a pas divulgué sur son site Web les noms des organisations qui ont reçu des subventions totalisant 9,9 millions de dollars en 2018-2019. Le Conseil a divulgué une somme additionnelle de 7,5 millions de dollars en subventions à la suite de notre demande de renseignements au sujet de l'écart entre l'information sur le site Web et le montant des subventions passées en charges dans leurs états financiers pour l'exercice. Les bénéficiaires d'une autre subvention de 2,4 millions de dollars n'étaient toujours pas divulgués sur son site Web.
- La Société de développement de l'industrie des médias de l'Ontario a versé des subventions totalisant 37 millions de dollars en 2018-2019; toutefois, elle a divulgué sur son site Web les noms d'environ 400 organisations qui ont reçu des subventions totalisant seulement 11,1 millions de dollars.
- La Fondation Trillium de l'Ontario a reçu, en 2018-2019, 131 millions de dollars de 2 ministères dans le cadre de 3 programmes de subventions et a octroyé 121 millions de dollars à des bénéficiaires de subventions; le reste des fonds a été affecté aux coûts de fonctionnement. En ce qui concerne les subventions qu'elle a accordées en 2018-2019, la Fondation a divulgué sur son site Web seulement 94,1 millions de dollars versés à des bénéficiaires de subventions pour l'un des 3 programmes de subventions qu'elle administrait. Pour les deux autres programmes de subventions, la liste la plus récente de bénéficiaires de subventions divulgués concernait l'exercice 2017-2018.
- La Société de gestion du Fonds du patrimoine du Nord de l'Ontario ne divulgue pas les

bénéficiaires auxquels elle fournit une aide financière. Dans ses derniers états financiers, elle a déclaré des subventions totalisant 105,9 millions de dollars en 2018-2019 et 94 millions en 2017-2018.

- Les Centres d'excellence de l'Ontario et le District de la découverte MaRS ne divulguent pas les bénéficiaires auxquels ils accordent des subventions. En 2018-2019, ils ont reçu respectivement 37,4 millions et 19,3 millions de dollars destinés à être versés à des bénéficiaires.

À titre de comparaison, nous avons constaté que l'ancien ministère de la Santé et des Soins de longue durée énumérait dans le volume 3 des Comptes publics tous les bénéficiaires payés par ses quatre organisations intermédiaires. En 2017-2018, l'ancien ministère de la Santé et des Soins de longue durée a versé par l'entremise de 4 organisations intermédiaires des fonds à 127 bénéficiaires pour un montant total de 245,7 millions de dollars. Le ministère a divulgué publiquement chacun des 127 bénéficiaires et le montant de financement correspondant.

Le gouvernement fédéral rend également disponible sur une plateforme commune (Gouvernement ouvert) l'information sur les subventions versées par des organisations intermédiaires. Les détails comprennent le bénéficiaire, le ministère ou l'organisme subventionnaire, le montant du financement et, dans certains cas, d'autres détails comme l'objet de la subvention et le calendrier prévu d'utilisation des fonds ou la date de début ou de fin du projet.

RECOMMANDATION 3

Afin d'accroître la transparence et la responsabilisation à l'égard des fonds gouvernementaux, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec les ministères subventionnaires, divulgue publiquement sur une plateforme unique tous les bénéficiaires de fonds gouvernementaux

reçus directement par l'entremise d'un ministère ou indirectement par l'entremise d'une organisation intermédiaire, pour chaque programme de subvention.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) aidera les ministères subventionnaires à déclarer publiquement dans les Comptes publics de l'Ontario les bénéficiaires qui ont reçu des fonds gouvernementaux directement d'un ministère ou qui les ont reçus indirectement par l'entremise d'une organisation intermédiaire, et ce, par programme de subvention. À cette fin, le Secrétariat révisera les instructions fournies aux ministères pour accroître les exigences en matière de rapports.

4.2 Système des subventions de l'Ontario

4.2.1 Certains ministères n'utilisent toujours pas le Système des subventions de l'Ontario et la plupart des ministères n'utilisent pas toutes les composantes clés du système

En septembre 2019, plus de trois ans après que le Système des subventions de l'Ontario pangouvernemental a été rendu obligatoire, les ministères n'utilisaient pas tous le système pour la totalité de leurs subventions discrétionnaires de durée limitée ou fondées sur des projets. Selon les renseignements fournis par la Direction des paiements de transfert de l'Ontario, seulement 53 % de toutes les subventions discrétionnaires de durée limitée ont été enregistrées dans le Système des subventions de l'Ontario.

Par exemple, en septembre 2019, le Bureau du Conseil des ministres et le ministère des Soins de longue durée n'utilisaient pas le Système des subventions de l'Ontario pour leurs subventions discrétionnaires de durée limitée. Le Bureau du

Conseil des ministres a déclaré que le volume de subventions et le nombre limité de bénéficiaires ne justifient pas les coûts associés à l'utilisation du Système des subventions de l'Ontario. En 2018-2019, le Bureau du Conseil des ministres a versé 432 000 \$ dans le cadre de deux programmes de subventions. Le ministère de la Santé et le ministère des Soins de longue durée ont déclaré que le Système des subventions de l'Ontario était conçu pour recevoir des demandes relativement petites de nombreux demandeurs potentiels différents. Or, les activités de subvention du ministère de la Santé et du ministère des Soins de longue durée consistent à fournir un financement permanent à un nombre relativement stable de bénéficiaires (c'est-à-dire les hôpitaux et les foyers de soins de longue durée)

pour lesquels un financement discrétionnaire de durée limitée est généralement fourni conjointement avec un financement permanent.

D'autres ministères, comme le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, utilisent le système pour certains de leurs programmes de subventions discrétionnaires de durée limitée, mais pas pour tous. Le ministère des Richesses naturelles et des Forêts a déclaré qu'il ne disposait pas des fonds nécessaires pour transférer ses autres programmes au système. Les autres ministères nous ont dit qu'ils étaient en train de transférer toutes leurs subventions de durée limitée au système.

Le Système des subventions de l'Ontario comprend 6 étapes du cycle de vie et 23 modules en tout. Comme le montre la **figure 5**, les programmes

Figure 5 : Pourcentage des programmes de subventions utilisant des modules du Système des subventions de l'Ontario pour la gestion des subventions, 2017-20181

Sources des données : Direction des paiements de transfert de l'Ontario, ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs

Cycle de vie	Composantes du module	Oui ² (%)	Non (%)
Établissement et conception	Schématisation des processus	38	62
	Établissement du formulaire	68	32
	Portail Web	33	67
Réception	Présentation par voie électronique	75	25
	Demandes et rapports hors ligne	95	5
	Soutien à la clientèle à niveaux multiples	100	0
Présélection	Vérification de l'intégralité	91	9
	Évaluation de l'admissibilité	91	9
	Pointage de l'évaluation	77	23
	Gestion des risques	3	97
Approbation	Recommandation de financement	100	0
	Mécanisme d'approbation	100	0
	Génération de contrats	0	100
	Correspondance	99	1
Paiements	Établissement du calendrier	100	0
	Autorisation	100	0
	Notes de crédit	69	31
	Recouvrements/remboursements	72	28
	Intégration des paiements dans le SIGIF	100	0
Surveillance	Mesures du rendement	28	72
	Rapports	50	50
	Mesure corrective	38	62
	Avis	100	0

1. Selon les programmes de subventions approuvés aux fins de financement dans le Système des subventions de l'Ontario en 2017-2018. D'après l'information fournie par la Direction des paiements de transfert de l'Ontario (anciennement le Bureau des services opérationnels de Subventions Ontario), seulement 53 % du total des subventions de durée limitée avait été transféré au Système des subventions de l'Ontario.
2. Les composantes de module utilisées par moins de 50 % des programmes dans le Système des subventions de l'Ontario sont indiquées en gris.

de subventions inclus dans le système n'utilisent pas la totalité des modules. Un nombre très élevé de programmes de subventions n'utilisent pas le module d'évaluation des risques (97 %), le module des mesures du rendement (72 %) ou les contrats normalisés (100 %) contenus dans le système. Tous ces modules ont été conçus pour faciliter la saisie des données pertinentes et répondre aux exigences de la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert dont il est question à la **section 2.5.1**.

La plupart des ministères avec lesquels nous avons communiqué n'utilisaient pas tous les modules pour gérer leurs subventions de durée limitée dans le système. Les raisons invoquées pour ne pas utiliser les modules étaient les suivantes :

- les modules du système étaient trop complexes et le personnel n'a pas reçu une formation suffisante concernant ces modules;
- le module du budget ne permet pas aux bénéficiaires de subventions à composantes multiples d'entrer plusieurs budgets dans une même demande, mais les oblige plutôt à créer une nouvelle demande pour chaque composante budgétaire (un exemple de subvention à composantes multiples est le Programme de subventions pour l'infrastructure de drainage agricole qui comprend des subventions pour la supervision, l'entretien et la construction);
- ils étaient encore en train de mettre en oeuvre le système et n'ont pas encore commencé à utiliser certains modules;
- un ministère a déclaré qu'il estimait que son processus interne d'évaluation des risques était meilleur que le module d'évaluation des risques du système, qui ne peut pas prendre en compte toutes les étapes du processus ministériel.

Les données incomplètes dans le Système des subventions de l'Ontario ne facilitent pas l'analyse provinciale des subventions discrétionnaires de durée limitée

Comme la plupart des ministères n'utilisent pas toutes les composantes du système (en particulier le module des mesures du rendement), la province ne tire pas parti de l'un des avantages prévus du système centralisé, c'est-à-dire le partage de l'information à l'appui d'une meilleure prise de décisions à l'échelle du gouvernement. L'information provenant du système centralisé est en fait incomplète ou peu fiable pour l'exécution d'analyses à l'échelle provinciale ou gouvernementale.

Les ministères qui n'utilisent pas le système risquent également d'effectuer des paiements à des bénéficiaires qui pourraient être en défaut en raison d'une mauvaise utilisation des fonds fournis par un autre ministère, car le système permet aux ministères de signaler tout bénéficiaire qui enfreint les modalités d'une entente, et tous les ministères qui utilisent le système ont accès à un tel signalement. Si les ministères effectuent leurs propres évaluations des risques et font le suivi des mesures du rendement à l'extérieur du système, cela donne lieu à des inefficiences et à une incapacité de partager des renseignements essentiels avec d'autres ministères qui envisagent de verser des subventions aux mêmes bénéficiaires.

La Direction des paiements de transfert de l'Ontario a mis en oeuvre un outil de renseignements opérationnels pour aider les ministères à produire des rapports au niveau des subventions ou des ministères, mais elle a souligné que la plupart des rapports au niveau provincial ne sont pas utiles parce que les ministères n'emploient pas tous les modules disponibles et que les données ne sont pas recueillies de façon uniforme. Par exemple, au lieu de stocker l'information d'une manière permettant un transfert facile dans le Système des subventions de l'Ontario, certains ministères ne font que joindre un fichier numérisé

ou un document à un courriel que le système ne peut lire ou utiliser pour produire des rapports.

D'après notre discussion avec la Direction des paiements de transfert de l'Ontario, son objectif est d'amener tous les ministères à utiliser tous les modules applicables du système. Cependant, la Direction ne peut qu'encourager les ministères à employer les modules, car son rôle est d'appuyer les ministères et non de les obliger à les utiliser.

4.2.2 Les avantages attendus de la mise en oeuvre du Système des subventions de l'Ontario ne sont pas obtenus

En 2016, lorsque le Conseil du Trésor a approuvé le Système des subventions de l'Ontario à titre de système pangouvernemental obligatoire pour les subventions, on s'attendait à ce que la mise en oeuvre du système entraîne des gains d'efficacité et d'autres avantages pour les ministères qui l'utilisent.

Comme l'indique la **figure 6**, au nombre des avantages clés associés à la mise en oeuvre du système, celle-ci devait notamment permettre de réaliser des gains d'efficacité et de réduire la charge de travail des ministères grâce à la normalisation du processus d'octroi, ainsi que fournir une plateforme commune permettant aux ministères de partager l'information sur le financement et le rendement des bénéficiaires afin d'améliorer la surveillance et la prise de décisions fondées sur des données probantes dans l'ensemble des programmes de subventions provinciaux. Toutefois, la plupart de ces avantages n'ont pas été obtenus parce que les ministères n'utilisent pas tous le système et que ceux qui s'en servent ne tirent pas profit de toutes ses fonctionnalités.

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs n'a pas élaboré de mesures du rendement pour le Système des subventions de l'Ontario. Des mesures du rendement appropriées, comme le pourcentage de programmes de subventions dans le système et l'utilisation de tous les modules disponibles

ainsi que la diminution des coûts administratifs pour les ministères, aideraient le ministère et la Direction des paiements de transfert de l'Ontario à déterminer si la mise en oeuvre du système a produit les avantages prévus dans l'analyse de rentabilisation de 2016.

4.2.3 La satisfaction à l'égard du Système des subventions de l'Ontario n'est pas élevée pour les ministères qui l'utilisent

Au moment de notre audit, la Direction des paiements de transfert de l'Ontario recueillait des renseignements sur le rendement au moyen d'enquêtes volontaires auprès des utilisateurs externes et internes du système (c'est-à-dire les bénéficiaires de subventions inscrits et le personnel ministériel, respectivement). Les domaines évalués par les enquêtes comprenaient les suivants :

- la fréquence d'utilisation du Système des subventions de l'Ontario;
- la facilité d'utilisation du système;
- les raisons des difficultés éprouvées pendant l'utilisation du système;
- la satisfaction à l'égard du service à la clientèle;
- l'efficacité globale du processus d'intégration et d'établissement des programmes;
- l'efficacité globale de la formation pour préparer les utilisateurs;
- des suggestions d'améliorations.

La dernière enquête auprès des utilisateurs ministériels a été menée en novembre 2018 et, dans le cas des utilisateurs externes, en août 2018. Le taux de réponse était faible – seulement 16 % pour les utilisateurs ministériels et seulement de 30 à 59 utilisateurs externes, selon la question des enquêtes. D'après les enquêtes, 41 % des utilisateurs ministériels et 51 % des utilisateurs externes ont trouvé difficile de naviguer dans le Système des subventions de l'Ontario.

La plupart des difficultés rencontrées par les utilisateurs externes avaient trait à la navigation dans le système (70 %), au téléchargement ou

Figure 6 : État des principaux avantages attendus de la mise en oeuvre du Système des subventions de l'Ontario

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

Avantage attendu	État	Explication
Établissement de processus opérationnels communs pour l'administration des programmes.	Achévé	Modules de subventions normalisées, comme il est indiqué à la figure 5.
Accroissement de la satisfaction de la clientèle.	Incomplet	Le fardeau administratif des demandeurs potentiels a été réduit selon une étude gouvernementale intitulée <i>Rapport sur l'allègement des formalités administratives de 2018</i> . Cependant, les enquêtes auprès des utilisateurs indiquent que ceux-ci ont encore de la difficulté à utiliser le système.
Meilleure gestion des fonds publics, ce qui permet au gouvernement d'évaluer le rendement des ministères et des programmes.	Incomplet	La plupart des ministères n'entrent pas tous les renseignements sur les subventions dans le système. En mars 2019, 26 autres systèmes de paiements de transfert étaient utilisés par les ministères de l'Ontario. L'exploitation de ces systèmes a coûté au total 45 millions de dollars.
Amélioration de la prise de décisions fondées sur des données probantes grâce au couplage de l'information financière et de l'information sur les programmes de subventions au moyen d'identificateurs uniques.	Incomplet	Chaque demandeur doit utiliser son numéro d'entreprise comme identificateur unique. L'absence d'analyse des risques et de résultats en matière de rendement des bénéficiaires rend difficile la prise de décisions fondées sur des données probantes.
Amélioration de l'accessibilité à l'information grâce à un système de dossiers unique et uniforme à l'échelle du gouvernement.	Incomplet	Les programmes qui n'utilisent pas tous le système.
Amélioration de la gestion des risques et de la transparence de la relation de financement entre la province et le bénéficiaire.	Incomplet	La relation de financement est transparente pour les programmes qui utilisent le système. En tout, 97 % des programmes de subventions qui utilisent le Système des subventions de l'Ontario n'y entrent pas d'information sur la gestion des risques.
Rapports uniformes et sur demande à l'échelle des programmes et des ministères.	Incomplet	Les ministères ne saisissent pas tous les renseignements pertinents sur les subventions dans le système et ne sont donc pas en mesure de produire des rapports de surveillance utiles.
Amélioration de la gestion des ressources en automatisant les fonctions courantes de gestion des subventions afin de réduire les coûts administratifs.	Incomplet	À ce jour, aucune analyse n'a été effectuée pour déterminer si des économies ont été réalisées ou si la charge de travail a diminué.
Intégration des pratiques exemplaires des politiques et directives existantes pour l'administration des paiements de transfert.	Incomplet	Le système fournit des outils pour la mise en oeuvre des pratiques exemplaires, mais ceux-ci ne sont pas utilisés par tous les ministères.

au téléversement d'une demande (57 %), au téléchargement ou au téléversement d'un rapport (50 %), à l'ajout de documents en pièces jointes (50 %), et au téléversement de renseignements sur le profil d'une organisation (37 %).

La plupart des difficultés éprouvées par le personnel ministériel concernaient l'exécution de recherches dans le système (28 %), l'affichage des cas (22 %), les paiements (22 %) et les rapports (22 %). La nature exacte des préoccupations

des ministères n'était pas connue parce qu'on ne demandait pas aux utilisateurs de fournir des détails lorsqu'ils cochaient les différentes catégories dans lesquelles ils éprouvaient des problèmes.

À la fin d'août 2019, la Direction des paiements de transfert de l'Ontario a effectué une mise à jour du système qui devrait le rendre plus convivial. La mise à jour comprend un tableau de bord interactif concernant le financement, une navigation axée sur les tâches et une conception simplifiée.

Nous avons également sondé plusieurs ministères qui utilisaient le Système des subventions de l'Ontario pour obtenir leurs commentaires sur celui-ci. Ils ont soulevé plusieurs problèmes, principalement liés à la réception des demandes, au traitement des paiements, à la formation, au soutien technique et à la convivialité générale du système. Certains des problèmes sont résumés à la **figure 7**.

Un problème mentionné par les ministères était que les utilisateurs externes avaient de la difficulté à téléverser l'information. Plus particulièrement, la plainte la plus courante était que les demandeurs avaient de la difficulté à sauvegarder une demande en cours parce que le système indiquait une erreur dans la demande sans en préciser la source. Lorsqu'un demandeur tentait de sauvegarder sa demande, le système semblait indiquer à l'utilisateur qu'il supprimait les demandes partiellement remplies plutôt que de les sauvegarder, alors que, en fait, les demandes incomplètes demeuraient dans le système. Cela a fait en sorte que de nombreux demandeurs ont

rempli partiellement des demandes de subvention à plusieurs reprises avant de réussir à en soumettre une. Comme le système ne fait pas de distinction entre les demandes complètes et les demandes partiellement remplies, les ministères ont dû passer en revue toutes les ébauches de demande pour s'assurer qu'aucune demande n'avait été omise. Les ministères ont également mentionné que certains bénéficiaires de subventions avaient de la difficulté à soumettre des rapports finaux.

L'une des principales caractéristiques du Système des subventions de l'Ontario est de permettre aux ministères de partager leurs préoccupations concernant les bénéficiaires problématiques. Le système permet à un ministère subventionnaire de signaler les bénéficiaires dont le rendement est médiocre ou qui ne respectent pas les exigences contractuelles, et d'en informer d'autres ministères qui pourraient avoir octroyé des fonds à ces bénéficiaires ou qui envisagent de le faire. Toutefois, la fonction de signalement identifie uniquement le ministère qui a signalé le bénéficiaire sans fournir de détails supplémentaires

Figure 7 : Problèmes concernant le Système des subventions de l'Ontario signalés par les ministères¹

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

Problèmes signalés concernant le système	Nombre de ministères touchés
Les bénéficiaires ont de la difficulté à obtenir de l'aide de la ligne d'assistance du système en raison des longs temps d'attente pendant les périodes de pointe. (D'avril 2018 à septembre 2019, plus de 1 900 perturbations du système ont été signalées par les utilisateurs.)	8
Des bénéficiaires reçoivent des chèques sans description ² .	8
La formation sur la mise en oeuvre du système n'est pas suffisante.	7
Le modèle de budget dans le système n'est pas pratique et ne peut être personnalisé.	7
Il est difficile de télécharger des fichiers à partir du système.	6
Des bénéficiaires ont de la difficulté à téléverser ou à soumettre leurs rapports avant la date limite, ou le personnel de Subventions Ontario ne saisit pas les demandes reçues hors ligne avant la date limite.	3
Les paiements doivent être approuvés individuellement plutôt que par lots pour un grand nombre de bénéficiaires. (En 2017-2018, 13 programmes de subventions ont versé des fonds à plus de 100 bénéficiaires.)	2
La fonction du système qui signale les bénéficiaires dont le rendement est insatisfaisant ou qui ne se conforment pas aux exigences contractuelles ne fournit pas suffisamment de renseignements et n'est pas utilisée efficacement par les ministères.	2

1. Selon les résultats d'une enquête auprès de 13 ministères qui utilisent le système.

2. Le personnel de la Direction des paiements de transfert de l'Ontario nous a informés que les bénéficiaires de subventions peuvent accéder aux renseignements détaillés sur les paiements dans leur compte du Système des subventions de l'Ontario.

ou les coordonnées de la personne ou de l'organisation au sein du ministère qui a effectué le signalement pour la première fois. Le ministère des Affaires autochtones nous a dit qu'il était difficile de trouver la cause de chaque signalement parce qu'il devait communiquer avec l'autre ministère pour essayer de trouver les détails sur le signalement. Dans certains cas, le ministère a fini par se rendre compte que la cause du signalement n'était plus pertinente. Au moment de l'audit, il n'y avait aucune obligation de supprimer le signalement une fois qu'avait été réglée la situation signalée.

RECOMMANDATION 4

Pour inciter un plus grand nombre de ministères à utiliser le Système des subventions de l'Ontario pangouvernemental et tous les modules pertinents et applicables disponibles dans le système pour l'administration de leurs subventions, nous recommandons que la Direction des paiements de transfert de l'Ontario du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs :

- élabore un plan assorti d'échéanciers précis pour répondre aux préoccupations concernant le système que le personnel ministériel et les utilisateurs externes ont exprimé dans ses enquêtes sur la satisfaction des utilisateurs;
- mette en oeuvre des solutions pratiques qui rendront le Système des subventions de l'Ontario convivial, efficace et efficient.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs s'efforcera de répondre aux besoins des utilisateurs cernés au moyen d'enquêtes sur la satisfaction et à partir d'autres sources, en mettant régulièrement à jour le système pour y apporter des améliorations continues.

RECOMMANDATION 5

Pour maximiser les avantages d'une base de données pangouvernementale complète sur les subventions qui produit des rapports comparables, uniformes et fiables, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec la Direction des paiements de transfert de l'Ontario :

- insiste, dans ses communications, sur le fait que tous les ministères doivent utiliser le Système des subventions de l'Ontario pangouvernemental et tous les modules pertinents et applicables disponibles dans le système pour l'administration de leurs subventions une fois que les préoccupations soulevées par le personnel ministériel et les utilisateurs externes à l'égard du système auront été réglées;
- définisse clairement tous les intrants clés devant être saisis dans le Système des subventions de l'Ontario et veille à ce que tous les ministères saisissent l'information de façon uniforme;
- surveille l'utilisation du système.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT ET DU MINISTÈRE

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) souscrivent à la recommandation de la vérificatrice générale et se fonderont sur les observations formulées pour éclairer les initiatives de transformation en cours.

À cette fin, le Ministère continuera de collaborer avec les ministères en vue de la transition de tous les programmes de paiements de transfert vers le système Paiements de transfert Ontario, ce qui comprend l'élaboration de plans de travail et d'échéanciers connexes. Le Ministère travaillera directement avec les ministères pour accroître l'utilisation

des modules qui appuient l'exécution des programmes et pour adopter des pratiques exemplaires en matière de gestion et d'administration des ententes de paiements de transfert.

Le Ministère continuera de collaborer avec les ministères pour renforcer les connaissances relatives aux modules du système Paiements de transfert Ontario et la capacité d'utiliser ceux-ci, afin de fournir des renseignements axés sur les données pour mieux appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes.

Le Secrétariat aidera également les ministères à élaborer des plans décrivant comment eux-mêmes et leurs organismes provinciaux qui ont pour mandat de fournir des subventions discrétionnaires passeront au système Paiements de transfert Ontario.

Le Ministère et le Secrétariat travailleront avec les ministères pour accroître l'éducation et la sensibilisation à l'égard des bonnes pratiques en matière de données afin d'améliorer l'intégrité des données, ce qui comprend une compréhension claire des éléments de données et une uniformité concernant la collecte et la déclaration des données.

4.2.4 Coûts du Système des subventions de l'Ontario

Le Système des subventions de l'Ontario a été créé en 2012 au coût de 8,3 millions de dollars pour gérer les subventions de durée limitée dans tous les ministères provinciaux.

Nous avons examiné les coûts annuels d'exploitation du système au cours des quatre derniers exercices (2015-2016 à 2018-2019) par rapport au nombre de programmes de subventions utilisant le système à la fin de chaque exercice, comme le montre la **figure 8**. Nous avons remarqué que les coûts d'exploitation du système avaient augmenté de plus de 120 %, passant de 4,0 millions à 8,9 millions de dollars, et que le nombre d'employés avait crû de 228 %, passant de 17,5 à 57 postes équivalents temps plein. Parallèlement, le nombre de programmes de subventions dans le système a augmenté de 268 %, passant de 88 à 324 programmes. Ces programmes comprennent des subventions de durée limitée et des subventions permanentes. Souvent, ces subventions peuvent être enregistrées dans le système à plusieurs reprises par l'entremise de leurs composantes individuelles dans le cadre des divers cycles de financement.

Figure 8 : Système des subventions de l'Ontario – coûts de fonctionnement, dotation et nombre de programmes, 2015-2016 à 2018-2019

Source des données : ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs

Dépenses de fonctionnement	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Salaires et traitements	2 015 63	2 911 255	4 290 951	5 066 241
Avantages sociaux	–	352 568	586 749	626 624
Services	625 000	3 040 170	4 130 690	3 198 875
Fournitures et équipement	1 379 829	48 200	232 946	7 885
Transport/communications	–	80 300	51 985	43 325
Total	4 020 092	6 432 493	9 293 321	8 942 950
Dotation de Subventions Ontario (équivalents temps plein)*				
Mise en oeuvre des solutions numériques	11	32	32	32
Soutien opérationnel	6 5	19	25	25
Total des ETP	17,5	51	57	57
Programmes de subventions gérés par Subventions Ontario*				
Programmes de subventions (de durée limitée et permanents)	88	226	313	324

* À la fin de chaque exercice financier (31 mars).

En 2018-2019, la Direction des paiements de transfert de l'Ontario a dépensé environ 8,9 millions de dollars au titre des coûts d'exploitation et pour fournir un soutien technique relatif au Système des subventions de l'Ontario. Le coût initial de mise au point du système est inférieur à ses coûts permanents en raison du nombre élevé d'équivalents temps plein au sein de la Direction des paiements de transfert de l'Ontario.

Le personnel est divisé en deux grands groupes. L'Équipe de soutien opérationnel appuie les ministères dans le cadre du processus de mise en oeuvre, de la formation sur place, des demandes de données continues et du fonctionnement du système. L'Équipe de mise en oeuvre des solutions numériques est composée de programmeurs de TI qui mettent l'accent sur l'intégration et les innovations dans le système en fonction des commentaires des ministères, qui exécutent les interrogations relatives aux demandes de données des ministères et qui fournissent un soutien technique pour les problèmes liés au système. La Direction ne dispose pas de statistiques sur la charge de travail des deux groupes. Selon le nombre de programmes gérés par l'Équipe de soutien opérationnel, au cours des 3 derniers exercices, le nombre moyen de programmes de subventions gérés par employé a varié, allant de 17,2 à 19,3 par équivalent temps plein.

Au moment de notre audit, il n'était pas prévu de déployer du personnel de mise en oeuvre ailleurs une fois que tous les ministères seront passés au Système des subventions de l'Ontario. Le Ministère nous a dit que le personnel chargé de la mise en oeuvre appuie également les changements continus qui sont apportés aux programmes chaque année, et que le niveau de soutien dont les ministères ont besoin tout au long des changements est semblable à celui de la première mise en oeuvre. En outre, l'évolution des priorités gouvernementales entraîne d'importants changements dans les programmes à l'échelle du gouvernement. Le Ministère nous a également dit que le niveau de dotation requis dépend de la complexité du programme

de subventions, de la durée des demandes de subventions, du nombre de demandeurs par programme et de son mandat élargi de mise en oeuvre des programmes récurrents. Toutefois, nous n'avons pas pu confirmer la nécessité de l'effectif en poste, car la Direction des paiements de transfert de l'Ontario ne dispose pas des mesures de la charge de travail et de l'efficacité qui sont requises pour déterminer si ses niveaux de dotation sont appropriés.

Les coûts de maintenance du système sont recouverts auprès des ministères participants. En 2018-2019, le coût du Système des subventions de l'Ontario par utilisateur ministériel était de 2 900 \$ par année.

RECOMMANDATION 6

Pour que le Système des subventions de l'Ontario soit géré de façon rentable, nous recommandons que la Direction des paiements de transfert de l'Ontario, qui relève du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, élabore des mesures de la charge de travail et de l'efficacité et examine continuellement son modèle de dotation.

RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) continuera d'examiner le modèle de dotation chaque année pour s'assurer qu'il appuie les nombreuses exigences opérationnelles et la complexité du grand nombre de programmes qui seront gérés dans le système Paiements de transfert Ontario. Dans le cadre de cette analyse, le Ministère élaborera des mesures pour assurer la prestation de services efficaces et rentables aux clients au début de 2020-2021.

La Direction des paiements de transfert à l'Ontario du Ministère a considérablement élargi son mandat au cours des 3 dernières années et offre maintenant un soutien et des services à 20 ministères et à plus de 300 programmes. Au

cours des 2 prochaines années, 500 nouveaux programmes seront ajoutés, y compris ceux qui sont récurrents.

4.2.5 La plupart des ministères ne vérifient pas si les demandeurs et les bénéficiaires de subventions ont commis des infractions non résolues aux lois sur l'environnement ou le travail

Avant d'octroyer des subventions, la plupart des ministères subventionnaires ne vérifient pas si les demandeurs (c'est-à-dire les entreprises) ont enfreint des lois provinciales (comme celles relatives à la protection de l'environnement ou à la santé et à la sécurité au travail) ou s'ils font l'objet d'une enquête à cet égard. Les ministères subventionnaires ne vérifient pas non plus si le demandeur doit des impôts provinciaux impayés.

Nous avons relevé deux exceptions. Le Fonds pour l'emploi et la prospérité, qui relève du ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce, effectue une vérification de conformité auprès des ministères concernés pour s'assurer qu'un demandeur n'a pas d'obligations fiscales ou n'a pas commis d'infractions aux lois sur l'environnement ou le travail avant de lui octroyer une subvention. Toutefois, les ententes de financement conclues dans le cadre de ce programme sont d'une durée de cinq à neuf ans, et le personnel ministériel n'effectue pas de vérifications subséquentes de la conformité et ne surveille pas le respect des lois provinciales pendant toute la durée de l'entente. Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs effectue également des vérifications de conformité pour confirmer que les demandeurs de subvention sont en règle par rapport aux exigences environnementales.

Aucun des autres ministères à partir desquels nous avons sélectionné des subventions aux fins d'examen (ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité et

ministère des Affaires autochtones) ou des autres programmes de subventions du ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce n'effectue une vérification de conformité semblable pour des infractions aux lois sur l'environnement ou le travail ou des impôts provinciaux impayés.

RECOMMANDATION 7

Pour que le financement gouvernemental ne soit accordé qu'aux demandeurs qui sont en règle en vertu de lois provinciales lorsqu'il s'agit de subventions d'un montant important, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor exige que les ministères vérifient la situation des demandeurs en ce qui concerne des infractions aux lois sur l'environnement ou le travail ou des impôts impayés avant de verser une subvention.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat), avec l'appui du ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) et du ministère des Finances, cernera des façons de tirer parti des outils et processus d'observation des lois fiscales actuellement utilisés aux fins des marchés publics, et déterminera comment les processus de vérification de l'observation des lois fiscales pourraient être appliqués dans le contexte des subventions discrétionnaires. Des mécanismes de rechange seront élaborés lorsque les outils et les processus existants ne suffisent pas à donner suite à la recommandation.

De plus, le Secrétariat et le Ministère détermineront les meilleurs moyens d'accéder à l'information sur la situation d'un bénéficiaire potentiel en ce qui concerne les infractions aux lois sur l'environnement ou le travail.

4.3 Programmes de subventions examinés – sélection et financement des bénéficiaires de subventions

4.3.1 Certaines subventions octroyées à des bénéficiaires par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture ne sont pas fondées sur des critères d'évaluation

Nous avons constaté que pour trois programmes que nous avons sélectionnés aux fins d'examen, administrés par le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture, certains bénéficiaires de subventions ont été sélectionnés à la discrétion du ministre, même s'ils ne satisfaisaient pas aux critères d'évaluation minimaux établis pour chaque programme de subventions. Nous avons observé que le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture a accordé à la discrétion du ministre environ 10 % des subventions destinées à des événements ces dernières années.

La Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert fournit une orientation sur la détermination de l'admissibilité d'un bénéficiaire et des exigences relatives à la documentation des décisions de financement. Un ministère qui souhaite être exempté d'une partie ou de la totalité de la directive, seulement dans des circonstances exceptionnelles, doit obtenir l'approbation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement. En outre, le Ministère doit justifier l'exemption dans une analyse de rentabilisation. Nous avons observé que le Ministère n'avait demandé d'exemption au Conseil du Trésor pour aucun des programmes de subventions que nous avons examinés dans le cadre desquels des subventions avaient été accordées à la discrétion du ministre.

Subventions de Fêtons l'Ontario

Depuis sa création en 2007, le programme de subventions Fêtons l'Ontario du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture fournit un soutien financier aux festivals partout dans la province.

Toutes les demandes de financement sont évaluées par le ministère. La plupart des événements de petite et de moyenne envergure, pour les demandeurs dont le budget de fonctionnement est inférieur à 1 million de dollars, sont évalués par le personnel régional. Les événements importants dont le budget de fonctionnement est d'au moins 1 million de dollars sont évalués par le bureau central du ministère. Les cadres supérieurs du Ministère présentent au ministre une liste de tous les événements évalués, triés en fonction de leurs notes d'évaluation et des multiples options de financement. Ces options permettent de déterminer différentes combinaisons d'événements de petite, de moyenne et de grande envergure à financer. Dans le cadre de toutes les options de financement, un montant (de 2,3 millions à 3,8 millions de dollars en 2017-2018) est réservé pour financer d'autres événements prioritaires déterminés par le ministre.

Le financement des festivals au cours de la période de 3 ans terminée le 31 mars 2019 a totalisé 55,2 millions de dollars, dont 5,9 millions de dollars (10 % du financement) destinés à 132 bénéficiaires ont été octroyés à la discrétion du ministre à des demandeurs n'ayant pas obtenu la note d'évaluation minimale requise pour l'approbation du financement, comme le montre la **figure 9**. En 2018-2019, la note minimale requise pour le financement était de 56/100 pour les petites et moyennes organisations et de 65/100 pour les organisations de grande taille. Un autre montant de 15,2 millions de dollars a été accordé en 2019-2020, dont 2,5 millions de dollars (16 %) sous forme de subventions versées à 73 bénéficiaires à la discrétion du ministre. En fait, 30 % du financement accordé à la discrétion du ministre au cours des 4 dernières années a été versé

Figure 9 : Approbation des subventions pour les festivals au titre de Fêtons l'Ontario, 2016-2017 à 2018-2019

Source des données : ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport

	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Total	2019-2020 ¹
Nombre de demandes de subvention	465	427	441	1 333	412
Nombre de demandes approuvées	200	304	328	832	275
Nombre de demandes approuvées à la discrétion du ministre ²	35	56	41	132	73
Total des subventions approuvées (en millions de dollars)	15,3	19,6	20,2	55,2	15,2
Financement accordé à des bénéficiaires approuvés à la discrétion du ministre (en millions de dollars)	1,6	2,4	1,9	5,9	2,5
Pourcentage des subventions accordées à la discrétion du ministre	10	12	9	10	16

1. Pour les subventions accordées au 2 août 2019 au cours de l'exercice 2019-2020.

2. Le nombre total d'événements uniques financés à la discrétion du ministre était de 159.

à des demandeurs ayant obtenu une note inférieure d'au moins 15 points à la note d'évaluation minimale. Lorsque nous avons demandé aux employés ministériels s'ils étaient d'accord avec les événements approuvés à la discrétion du ministre, ils nous ont dit qu'ils donnaient leurs meilleurs conseils en fonction de leur évaluation de chaque demandeur.

Pour le financement accordé dans le cadre de ce programme de subventions, le personnel ministériel examine chaque demandeur et accorde à l'événement une note sur 100. En 2018-2019, les critères d'évaluation étaient les suivants :

- Mesure du rendement, incidence et marketing – 25 points.
- Situation financière et capacité organisationnelle – 20 points.
- Information sur le projet et durabilité – 15 points.
- Forfaits touristiques offerts et partenariats relatifs aux activités – 15 points.
- Analyse du tourisme et soutien de la demande touristique – 10 points.
- Analyse du budget de l'événement (excédent prévu/équilibre) – 10 points.
- Accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario – 5 points

Pour la période allant de 2016-2017 à 2018-2019, le financement des bénéficiaires ayant

obtenu une note inférieure à la note minimale requise, mais dont le financement a été approuvé à la discrétion du ministre, était justifié du fait qu'ils faisaient partie d'une certaine catégorie prioritaire, comme le soutien d'événements régionaux, multiculturels, francophones, autochtones ou dans le Nord. Outre la catégorie prioritaire pour chaque demandeur approuvé, il n'y avait aucune autre justification documentée au dossier expliquant pourquoi le ministre a choisi de financer un certain demandeur plutôt qu'un autre dans la même catégorie qui avait obtenu une note plus élevée. Pour 2018-2019, nous avons recensé 24 demandeurs non retenus qui ont obtenu une note inférieure à la note minimale requise, mais supérieure à celle d'au moins un bénéficiaire dans la même région et proposant un événement de taille similaire qui a obtenu un financement à la discrétion du ministre.

En 2019-2020, 36 demandeurs ayant obtenu la note minimale n'ont pas été approuvés aux fins de financement, tandis que 73 autres ayant obtenu une note inférieure à la note minimale ont été approuvés à la discrétion du ministre. À titre de comparaison, de 2016-2017 à 2018-2019, tous les demandeurs qui ont obtenu la note minimale requise ont été approuvés aux fins de financement. Nous avons demandé au ministère pourquoi des demandeurs qui avaient obtenu la note minimale

requis n'avaient pas été approuvés aux fins de financement en 2019-2020, mais nous n'avons pas reçu de réponse satisfaisante. Dans le cas des demandeurs qui n'ont pas obtenu la note minimale, mais dont le financement a été approuvé par le ministre en 2019-2020, aucune justification n'a été fournie concernant leur sélection. Dans ces cas, il n'y avait aucune indication du domaine prioritaire pour lequel les demandeurs avaient été retenus.

Au cours des quatre dernières années, le ministère a eu cinq ministres différents. Des 159 projets uniques approuvés à la discrétion du ministre au cours des 4 dernières années, nous avons constaté que 36 avaient été approuvés de cette manière au moins 2 fois et par différents ministres. Au total, 12 de ces événements ont été financés par des ministres représentant 2 partis politiques différents.

Subventions d'Ontario 150

De même, deux autres programmes de subventions du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture ont fourni des fonds à des demandeurs ayant obtenu de faibles notes en se fondant uniquement sur le pouvoir discrétionnaire du ministre. Ces programmes étaient de courte durée, car ils visaient à célébrer le 150^e anniversaire du Canada.

Le programme de subventions Ontario 150 – Partenariats a accordé à 13 bénéficiaires (15 %) environ 700 000 \$ au total à la discrétion du ministre, dont 7 bénéficiaires ayant obtenu une note inférieure d'au moins 15 points à la note minimale requise. De même, le programme de subventions Ontario 150 – Célébrations communautaires a fourni à 15 autres bénéficiaires (4 %) un financement total d'environ 520 000 \$ à la discrétion du ministre, même si leur note d'évaluation était également inférieure à la note minimale requise. Il n'y avait aucune justification documentée pour ces décisions de financement.

RECOMMANDATION 8

Pour que le financement soit fourni aux bénéficiaires de subventions de manière objective et transparente en fonction des demandes présentées, nous recommandons que :

- le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture suive la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert lorsqu'il sélectionne des bénéficiaires de subventions, et demande l'approbation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement avant d'octroyer des subventions à des bénéficiaires qui n'ont pas satisfait pas aux critères d'admissibilité et qui ont été retenus à la discrétion du ministre;
- le Secrétariat du Conseil du Trésor renforce les exigences de la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert auprès des ministères en ce qui concerne le recours à des exemptions et la nécessité de documenter la justification des décisions de financement.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DES INDUSTRIES DU PATRIMOINE, DU SPORT, DU TOURISME ET DE LA CULTURE

Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture souscrit à la recommandation d'accroître la transparence du processus décisionnel et demandera l'approbation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement avant d'octroyer des subventions à des bénéficiaires à la discrétion du ministre à l'avenir.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT

Le Secrétariat du Conseil du Trésor souscrit à la recommandation et collaborera avec les ministères pour les sensibiliser et renforcer les exigences incluses dans les règles de la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de

paiements de transfert, y compris les exigences liées aux critères de sélection et d'admissibilité, à la documentation et aux exemptions aux règles.

4.3.2 Les critères d'octroi des subventions ne sont pas appliqués uniformément à tous les demandeurs

Dans le cadre du Fonds pour l'emploi et la prospérité – volet Nouvelle économie du ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce, 3 organisations n'ont pas reçu de financement même si elles ont obtenu une note d'évaluation globale supérieure à 17 projets qui ont reçu du financement, comme le montre la **figure 10**. Les 3 organisations auraient collectivement été admissibles à un financement de 18 millions de dollars si elles avaient été approuvées. Pour ce programme de subventions, les demandeurs n'avaient pas à obtenir une note minimale.

Selon le ministère, ces trois organisations n'ont pas reçu de financement parce qu'elles disposaient de ressources importantes leur permettant de mener à bien les projets sans financement gouvernemental. Toutefois, les mêmes critères n'ont pas été appliqués uniformément aux autres demandeurs. Par exemple, nous avons remarqué que seulement 2 des 36 demandeurs retenus avaient déclaré que leurs projets n'iraient pas de l'avant sans un financement gouvernemental. Les 34 autres organisations ont déclaré que l'absence de financement gouvernemental ne nuirait pas à l'exécution des projets.

4.3.3 Des montants appropriés sont accordés aux demandeurs approuvés, mais le besoin de financement n'est pas toujours pris en compte

Dans l'ensemble, les programmes de subventions que nous avons examinés avaient établi des critères clairs pour déterminer le montant du financement par bénéficiaire, comme le montre la **figure 11**. Pour 12 des 15 programmes de subventions que nous avons examinés, le financement était fondé sur un pourcentage des coûts admissibles. Pour les trois autres, un programme (Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario) fournissait des fonds aux municipalités au moyen d'une formule de financement prédéterminée, un autre programme (Jeux de l'Ontario) fournissait un montant fixe aux municipalités en fonction du type de jeux organisés, et un autre encore (financement pour le secours en cas de catastrophe à l'étranger) ne documentait pas comment le niveau de financement avait été déterminé.

Nous avons calculé les montants de financement accordés à un échantillon de bénéficiaires de subventions dans le cadre de ces programmes afin de déterminer si les montants étaient exacts selon les critères de financement. Notre examen a révélé que les montants accordés étaient exacts, ne dépassaient pas le montant demandé par le demandeur et n'excédaient pas le financement maximum autorisé par bénéficiaire établi par chaque programme de subvention, sauf dans les cas indiqués aux **sections 4.4.2 et 4.4.3**.

Figure 10 : Notes d'évaluation concernant le Fonds pour l'emploi et la prospérité – volet Nouvelle économie, de janvier 2015 à mars 2019

Source des données : ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce

Fourchette des notes obtenues par les demandeurs (phase 1)	Nombre de demandeurs	Nombre de demandeurs approuvés	Nombre de demandeurs non approuvés
85 à 90	7	7	0
80 à 84	15	12	3
70 à 79	17	17	0
Total	39	36	3

Figure 11 : Détails des subventions et prise en compte du besoin de financement par programme de subventions

Source des données : ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce

Nom de la subvention	Ce qui est financé	Façon dont le montant du financement est déterminé*	Financement maximal par bénéficiaire*	Pourcentage des points accordés au besoin de financement des demandeurs
Fonds pour l'emploi et la prospérité – volet Nouvelle économie	Coûts liés au projet, y compris la recherche, la main-d'oeuvre, la modification des installations, les matériaux, l'équipement et la machinerie	Jusqu'à 20 % en subventions ou jusqu'à 40 % en prêts, ou une combinaison de subventions et de prêts	Aucun montant maximal	5
Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus/Activités d'entrepreneuriat sur les campus	Coûts de fonctionnement des programmes d'entrepreneuriat postsecondaires	33 % des coûts de fonctionnement admissibles	Aucun montant maximal	0
Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus/Activités d'entrepreneuriat sur les campus – Bon d'encouragement DémarrageMondial	Frais de déplacement, activités de réseautage, conférences, etc.	50 % des coûts admissibles	15 000 \$	0
Fonds de formation ciblée pour les jeunes – Partenariats avec l'industrie	Formation du personnel, équipement, installations et publicité	50 % du coût du programme	1 500 000 \$	0
Fonds pour la recherche-développement appliquée dans les collèges	Coûts des projets de recherche et développement (p. ex., conception expérimentale, essais en laboratoire)	50 % des coûts admissibles	De 20 000 \$ à 1 000 000 \$	0
Programme ontarien de bons pour l'expansion	Leadership et formation des cadres et autres activités de croissance	Jusqu'à 50 % des coûts admissibles, selon les revenus du demandeur et les investissements privés	De 150 000 \$ à 1 000 000 \$, selon les revenus du demandeur et les investissements privés.	0
Subventions de Fêtons l'Ontario	Ajouts ou améliorations à des événements	Le moindre de : 25 % des dépenses régulières liées à l'événement ou 50 % de tout ajout ou amélioration	De 10 000 \$ à 70 000 \$, selon le budget de fonctionnement du demandeur	0
Ontario 150 – Célébrations communautaires	Coûts des ajouts ou des améliorations aux événements axés sur le 150e anniversaire	75 % des coûts admissibles	De 10 000 \$ à 70 000 \$, selon le budget de fonctionnement du demandeur	0
Ontario 150 – Partenariats	Coûts de projet admissibles pour les programmes axés sur les jeunes	75 % des coûts admissibles	100 000 \$	0

Nom de la subvention	Ce qui est financé	Façon dont le montant du financement est déterminé*	Financement maximal par bénéficiaire*	Pourcentage des points accordés au besoin de financement des demandeurs
Jeux de l'Ontario	Coût d'organisation d'événements sportifs (lieux, équipement, hébergement)	De 110 000 \$ à 1 000 000 \$, selon le type de jeux (parasport, jeux des 55+, jeux pour les jeunes)	De 110 000 \$ à 1 000 000 \$, selon le type de jeux	s.o.
Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario	Coûts de fonctionnement municipaux	D'après les calculs des cinq volets de la subvention	Aucun montant maximal	s.o. (La formule de financement tient compte des besoins)
Fonds pour les nouvelles relations	Coûts liés au coordonnateur des consultations	100 % des coûts admissibles	90 000 \$	0
Fonds d'action communautaire pour la protection des Grands Lacs	Coûts de projets environnementaux admissibles	100 % des coûts admissibles non couverts par d'autres sources	25 000 \$	0
Subvention pour la planification communautaire amie des aînés	Coûts du travail de planification communautaire visant à rendre les collectivités plus inclusives et accessibles pour les personnes âgées (les projets d'immobilisations ne sont pas admissibles)	100 % des coûts admissibles	De 25 000 \$ à 50 000 \$, selon la population de la municipalité	0
Réponse à la violence dans l'État de Rakhine au Myanmar	Efforts de secours en cas de catastrophe à l'étranger	Décision du Bureau du Conseil des ministres	Aucun montant maximal	s.o.

Remarque : s.o. = sans objet

* Selon la dernière année de financement de la subvention.

La plupart des programmes de subventions ne tiennent pas compte du besoin de financement gouvernemental des demandeurs pendant le processus de sélection

Le besoin de financement des bénéficiaires était compris dans les critères de sélection de seulement 2 des 15 programmes de subventions que nous avons examinés. Le pourcentage de points accordé aux demandeurs en fonction de leurs besoins de financement dans le cadre du Fonds pour l'emploi et la prospérité – volet Nouvelle économie était de 5 %. En ce qui concerne le Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario, le besoin de financement était intégré à la formule de financement. Il est ressorti de notre examen que

le Programme ontarien de bons pour l'expansion, dont l'objectif est d'accélérer la croissance des entreprises technologiques en démarrage, a fourni du financement à des entreprises qui disposaient déjà de ressources importantes. Avant de recevoir le soutien du programme, 27 bénéficiaires pris ensemble avaient mobilisé 491 millions de dollars en capital, les montants recueillis par chaque bénéficiaire allant de 700 000 \$ à 70 millions de dollars.

Dans le cadre du Fonds pour les nouvelles relations (ministère des Affaires autochtones), le ministère verse du financement aux Premières Nations et aux collectivités métisses au titre d'un coordonnateur des consultations sans tenir compte

de la charge de travail (fondée sur le nombre de demandes de consultation reçues) ou du besoin de financement. En 2018-2019, le financement par collectivité a été de 90 000 \$ (pour payer les coûts d'un coordonnateur des consultations et les dépenses connexes pour la formation, les déplacements et l'administration), peu importe le nombre d'activités de consultation entreprises par chaque Première Nation. Selon les rapports de dépenses soumis par les Premières Nations au ministère au cours des 5 dernières années, le nombre de demandes de consultation allait de 14 pour une Première Nation à 1 177 pour une autre. Les deux Premières Nations étaient admissibles au même montant de financement.

Dans notre rapport d'audit de 2015 sur les programmes de développement économique et d'emploi, fondé sur un examen d'autres programmes de subventions, nous avons recommandé que le ministère établisse des critères d'évaluation qui permettent de mieux déterminer si le financement des projets est nécessaire pour aller de l'avant. Selon la réponse fournie par le ministère en 2015, le nouveau Fonds pour l'emploi et la prospérité (qui n'a pas été audité en 2015) devait donner suite à cette recommandation. Toutefois, il est ressorti de notre examen du Fonds pour l'emploi et la prospérité que, dans les critères d'évaluation, le pourcentage accordé au besoin de soutien gouvernemental n'est que de 5 %. Depuis le lancement de ce programme en 2015, seulement 2 des 31 bénéficiaires de subventions ont indiqué que leurs projets n'iraient pas de l'avant sans un financement provincial.

RECOMMANDATION 9

Pour que les fonds soient accordés aux demandeurs qui en ont le plus besoin, nous recommandons que les ministères subventionnaires octroient les subventions en fonction des besoins des demandeurs et établissent des critères d'évaluation qui permettent de mieux déterminer si le financement est nécessaire à l'exécution des projets.

RÉPONSE DES MINISTÈRES SUBVENTIONNAIRES

Les ministères subventionnaires ont généralement convenu que la conception des programmes de subventions devrait inclure des éléments et des critères pour affecter les fonds là où un soutien ou des mesures incitatives sont nécessaires pour que les projets puissent aller de l'avant.

Le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce a indiqué dans sa réponse que, pour un certain nombre de ses programmes, le besoin de financement d'un bénéficiaire est l'un des nombreux critères clés utilisés pour déterminer si le financement est justifié.

Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a mentionné qu'il n'octroie pas expressément les subventions en fonction des besoins; il se concentre plutôt sur la probabilité d'obtenir des avantages du point de vue de l'environnement, la mobilisation et la collaboration communautaires, et une conception de projet judicieuse.

Les ministères se sont engagés à évaluer l'élaboration et la mise en oeuvre de critères appropriés dans la conception future des programmes afin de mieux déterminer les besoins de financement et la capacité des bénéficiaires à atteindre les objectifs du programme.

4.4 Surveillance des bénéficiaires de subventions

4.4.1 Les ministères s'appuient principalement sur les renseignements autodéclarés pour évaluer l'utilisation des subventions

Selon la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert, les ministères doivent surveiller les bénéficiaires pendant toute la durée de l'entente de subvention pour s'assurer qu'ils utilisent les fonds aux fins prévues et qu'ils progressent vers l'atteinte de l'objectif souhaité. Comme le montre la **figure 12**, d'après notre examen de 15 programmes de subventions, les ministères recevaient des renseignements financiers distincts propres à chaque projet afin d'évaluer l'utilisation du financement pour 13 subventions (les 2 exceptions étaient des subventions relatives aux efforts de secours en cas de catastrophe à l'étranger et des subventions relevant du Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario). Cependant, seulement trois programmes exigeaient que les bénéficiaires fournissent une vérification indépendante en soumettant des renseignements financiers audités. Les 10 autres programmes de subventions n'exigeaient que des renseignements non audités sur les dépenses, et les ministères vérifiaient les dépenses au moyen d'un examen des factures pour seulement 5 de ces programmes.

4.4.2 Certains bénéficiaires de subventions que nous avons visités ont été remboursés pour des dépenses et des projets non admissibles

Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture n'a pas demandé de factures aux bénéficiaires de subventions financés dans le cadre des programmes Fêtons l'Ontario, Ontario 150 – Célébrations communautaires et Ontario 150 – Partenariats. Bien que le ministère fournisse aux bénéficiaires une liste des dépenses admissibles dans le guide de demande, il a

indiqué que cette liste n'est pas exhaustive et que le personnel fait appel à son propre jugement pour déterminer les dépenses admissibles liées à ses programmes de subventions. Nous avons communiqué avec un échantillon de bénéficiaires de ces trois programmes de subventions pour déterminer si les dépenses pour lesquelles ils avaient demandé un remboursement étaient admissibles à un financement. D'après notre échantillon limité, nous avons relevé les situations suivantes dans lesquelles 45 % des bénéficiaires de subventions ont été remboursés pour des dépenses non admissibles :

- Dans le cas de Fêtons l'Ontario, nous avons sélectionné un échantillon de bénéficiaires qui ont reçu un financement combiné d'environ 345 000 \$ au cours des 2 dernières années. Notre analyse a révélé que tous les bénéficiaires de notre échantillon avaient demandé le remboursement de dépenses non admissibles totalisant près de 87 000 \$ et avaient reçu des trop-payés s'élevant à environ 42 000 \$. Par exemple, un festival de rue à Toronto a demandé le remboursement de dépenses non admissibles totalisant 67 600 \$, notamment 19 000 \$ pour l'installation de paniers de fleurs qui sont restés en place pour toute la saison, 17 400 \$ pour la TVH, 11 500 \$ pour la paie d'avril à août 2018, et 4 800 \$ pour les frais de bureaux (qui comprenaient, par exemple, le loyer et les coûts au titre des services publics). Le financement ministériel ne visait que les améliorations apportées à l'événement; par conséquent, les coûts réguliers, comme la paie du personnel permanent, n'étaient pas admissibles. En outre, 3 autres événements que nous avons examinés avaient déclaré des dépenses non admissibles, comme 6 000 \$ pour un événement de l'année précédente.
- Dans le cadre du programme Ontario 150 – Partenariats, le ministère finance jusqu'à 75 % des coûts de projet admissibles, jusqu'à concurrence de 100 000 \$. Par exemple, le

Figure 12 : Surveillance des programmes de subventions par les ministères

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

Nom de la subvention	Information financière distincte propre au projet fournie?		Vérification par les ministères		
	Auditée ¹	Non auditée	Vérification des factures de dépenses? ²	Les données sur le rendement déclarées sont vérifiées? ³	Visite sur place effectuée? ⁴
Fonds pour l'emploi et la prospérité - volet Nouvelle économie	✓		✓	x	✓
Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus/Activités d'entrepreneuriat sur les campus		✓	✓	x	✓
Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus/Activités d'entrepreneuriat sur les campus - Bon d'encouragement DémarrageMondial		✓	✓	x	x
Fonds de formation ciblée pour les jeunes - Partenariats avec l'industrie		✓	✓	x	✓
Fonds pour la recherche-développement appliquée dans les collèges		✓	✓	x	✓
Programme ontarien de bons pour l'expansion		✓	✓	x	x
Fêtons l'Ontario	✓		x	x	✓
Ontario 150 - Célébrations communautaires		✓	x	x	✓
Ontario 150 - Partenariats	✓		x	x	x
Jeux de l'Ontario		✓	x	x	✓
Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario ⁵	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.
Fonds pour les nouvelles relations		✓	x	x	x
Fonds d'action communautaire pour la protection des Grands Lacs		✓	x	x	x
Subvention pour la planification communautaire amie des aînés		✓	x	x	x
Réponse à la violence dans l'État de Rakhine au Myanmar		x	x	x	x

Remarque : s.o. = Sans objet

1. L'information financière distincte du Fonds pour l'emploi et la prospérité - volet Nouvelle économie a été audité à la fin du projet. Pour Fêtons l'Ontario et Ontario 150 - Partenariats, les bénéficiaires recevant plus de 75 000 \$ ont fourni une opinion d'audit relative aux dépenses liées à leurs événements.
2. La plupart des vérifications de factures ont été effectuées à partir d'échantillons, à l'exception du Programme ontarien de bons pour l'expansion, dans le cadre duquel toutes les factures ont été examinées.
3. Les données sur le rendement communiquées aux ministères ne sont habituellement pas vérifiées, sauf dans certains cas (p. ex., le nombre d'emplois conservés et créés à la fin du projet est vérifié en ce qui concerne le Fonds pour l'emploi et la prospérité - volet Nouvelle économie, et l'incidence économique des Jeux de l'Ontario est mesuré pour cet événement).
4. Dans le cas de Fêtons l'Ontario et d'Ontario 150 - Célébrations communautaires, nous avons constaté qu'un faible pourcentage seulement des bénéficiaires ont été visités, et la plupart de ceux-ci étaient évalués comme présentant un faible risque (comme il est expliqué en détail à la section 4.4.4).
5. Le Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario consiste en une subvention inconditionnelle accordée à 389 des quelque 400 municipalités sans qu'il y ait surveillance.

ministère a versé 75 000 \$ à une organisation pour promouvoir la participation des femmes à la vie politique et organiser un événement à Queen's Park. Le bénéficiaire a demandé le remboursement de dépenses totalisant 115 000 \$. Lorsque nous avons demandé des pièces justificatives pour le montant demandé, le bénéficiaire nous a soumis des dépenses s'élevant à 135 000 \$. Notre examen nous a toutefois permis de constater que des dépenses représentant seulement 17 200 \$ étaient admissibles ou directement liées au projet. La majorité des autres dépenses ayant fait l'objet d'une demande de remboursement (environ 85 000 \$) étaient liées à des travaux de consultation effectués par le directeur général de l'organisation au taux de 675 \$ par jour. De plus, les factures de consultation ne précisaient pas toujours la nature du travail effectué. Dans certains cas, les frais de consultation se rapportaient à d'autres projets non liés au projet financé. Lorsque nous avons demandé des détails supplémentaires sur les frais de consultation, le bénéficiaire n'a pas été en mesure de fournir d'autres renseignements à l'appui des dépenses. De plus, le bénéficiaire a réclamé des frais d'hôtel de plus de 16 000 \$ à Ottawa même si l'événement a eu lieu à Toronto. Lorsque nous avons demandé pourquoi cette dépense avait été réclamée à tort, on nous a dit que les membres du personnel qui s'occupaient des demandes de remboursement ne travaillaient plus à l'organisation; par conséquent, on n'a pas pu fournir d'explications pour ces dépenses.

- Dans le cadre du programme Ontario 150 – Célébrations communautaires, nous avons constaté que deux bénéficiaires avaient reçu du financement pour des projets non admissibles. Une organisation a reçu 7 500 \$ pour son gala annuel de remise de bourses. Cependant, les événements qui se produisent chaque année n'étaient

pas admissibles à un financement à moins que l'événement n'ajoute une amélioration propre à Ontario 150. D'après la demande du bénéficiaire, il s'agissait d'un événement annuel normal et il n'y avait aucune description d'amélioration. De même, une autre organisation a reçu du financement pour ses repas religieux annuels. Le ministère n'a pas été en mesure de vérifier qu'un événement tenu dans un lieu de culte après des offices religieux de soir avait un caractère culturel plutôt que religieux. Les événements principalement religieux n'étaient pas admissibles au financement.

Il est ressorti de notre examen du Fonds pour les nouvelles relations que le chef d'une Première Nation recevait un salaire à titre de coordonnateur des consultations dans le cadre du programme (d'environ 60 000 \$ en 2018-2019), tout en recevant du gouvernement fédéral un salaire à titre de chef (d'environ 126 000 \$ en 2018-2019). Les lignes directrices du programme indiquaient que le coordonnateur des consultations ne pouvait pas tirer un salaire d'autres sources. Bien que le chef ait dit au ministère qu'il ne tirerait pas un salaire de deux sources, le ministère n'a pas fait de suivi pour confirmer cette affirmation.

4.4.3 Cas où des bénéficiaires de subventions ont reçu des trop-payés

Dans le cadre du programme de subventions Fêtons l'Ontario, le financement de chaque événement ou bénéficiaire est initialement fondé sur le budget présenté par le demandeur, mais il doit être rajusté une fois que les dépenses réelles sont connues. Le paiement final sera effectué par la suite. Le personnel du ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture est censé examiner le rapport final de chaque demandeur, qui décrit l'utilisation des fonds (y compris le résumé des factures) et les résultats en matière de rendement, avant de verser le paiement final.

Pour un échantillon d'événements financés de 2016-2017 à 2018-2019, nous avons constaté que le ministère n'examinait pas les dépenses réelles soumises par les bénéficiaires et ne rajustait pas les montants des subventions en fonction de l'examen. D'après notre examen et notre recalcul des montants des subventions à partir des dépenses réelles soumises, nous avons constaté que 42 % des événements échantillonnés avaient reçu des trop-payés totalisant 63 700 \$. Cela s'ajoute aux trop-payés que nous avons relevés à la **section 4.4.2** en vérifiant les factures réelles.

Nous avons également observé que 30 % des événements échantillonnés au cours de la même période de trois ans avaient reçu leur paiement définitif sans jamais avoir soumis de rapport final sur les dépenses réelles et les résultats en matière de rendement. L'un de ces bénéficiaires, qui s'est également vu accorder des fonds à la discrétion du ministre, nous a dit qu'il n'avait pas entendu parler de l'obligation de présenter un rapport final pour les résultats en matière de rendement et qu'il n'en avait donc pas soumis pour chacune des trois dernières années. Le bénéficiaire avait reçu son paiement intégral.

Cette question avait également été soulevée par un audit interne en mai 2013. À ce moment-là, le ministère a répondu qu'il s'engageait à retenir les fonds jusqu'à ce qu'un rapport final complet satisfaisant soit reçu et approuvé.

4.4.4 Le personnel ministériel ne visite pas les bénéficiaires pour surveiller la conformité aux modalités des ententes

Comme il est mentionné à la **section 4.4.1**, les ministères s'appuient généralement sur les renseignements autodéclarés des bénéficiaires de fonds pour s'assurer de la conformité aux ententes de financement. En outre, pour 7 des 15 programmes de subventions que nous avons examinés, les ministères subventionnaires n'ont visité aucun bénéficiaire pour confirmer que les activités financées étaient exécutées de

façon efficace. Par exemple, le Fonds d'action communautaire pour la protection des Grands Lacs, qui relève du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, a versé plus de 7,6 millions de dollars au cours des 4 dernières années à plus de 350 organisations pour la réalisation de divers projets environnementaux, comme la plantation d'arbres et le nettoyage. Bien que le ministère ait visité quelques sites à des fins promotionnelles et d'établissement de relations, il ne vérifiait pas si les activités subventionnées approuvées étaient menées à bien conformément aux modalités de l'entente de financement. De même, au cours des 5 dernières années, le ministère des Affaires autochtones, qui a versé environ 67 millions de dollars en subventions aux Premières Nations dans le cadre du Fonds pour les nouvelles relations, n'a visité aucune Première Nation pour s'assurer que des activités financées étaient exécutées, comme l'élaboration de protocoles ou de processus de consultation, la consultation du personnel du secteur privé ou des administrations municipales ou provinciales, et la formation pour renforcer la capacité de consultation.

Selon la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert, les ministères doivent exercer une surveillance accrue des activités et des bénéficiaires jugés à risque élevé. Dans le cadre de notre audit, nous avons relevé des cas où seulement un faible pourcentage des bénéficiaires de programmes de subventions et des événements avaient fait l'objet de visites du personnel ministériel, et où les bénéficiaires visités n'avaient pas été sélectionnés en fonction du risque. Par exemple :

- Pour le programme de subventions Fêtons l'Ontario, le personnel ministériel (conseillers régionaux en tourisme) a visité 35 des 832 événements (4 %) au cours des 3 dernières années. Cependant, 21 (60 %) des événements visités avaient été évalués comme présentant un faible risque en ce qui concerne la capacité du bénéficiaire à tenir des événements réussis. La cote de risque

était fondée sur la note attribuée à la situation financière ou à la capacité organisationnelle de l'organisation. Le personnel ministériel a confirmé que le niveau de risque du bénéficiaire n'est pas pris en compte dans le choix des événements à visiter. Le personnel a plutôt visité les événements en fonction de sa disponibilité et de la proximité des événements. À cet égard, nous avons remarqué qu'un membre du personnel avait visité le même événement lors de cinq années consécutives (un théâtre qui accueille des pièces de théâtre et des concerts de musique canadiens).

- En ce qui concerne le programme de subventions Ontario 150 – Célébrations communautaires, le personnel ministériel a visité 20 des 359 bénéficiaires (6 %) au cours des exercices 2016-2017 et 2017-2018. Ici encore, la plupart des bénéficiaires de subventions visités avaient été évalués comme présentant un faible risque. Nous avons remarqué que les décisions relatives aux visites sur place étaient prises par le personnel ministériel sans directives de la part des gestionnaires.

4.4.5 Le personnel ministériel n'examine pas et ne vérifie pas les résultats en matière de rendement déclarés par les bénéficiaires

Les ministères se fient aux résultats en matière de rendement déclarés par les bénéficiaires de subventions pour évaluer les progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs de la politique publique. En l'absence de résultats fiables en matière de rendement, les ministères ne sont pas en mesure d'évaluer si le programme de subventions a atteint ses objectifs. Comme le montre la **figure 12**, 14 des 15 programmes de subventions que nous avons examinés s'appuyaient sur les résultats en matière de rendement déclarés par les bénéficiaires sans vérifier ces résultats.

Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture (le Ministère) utilise le nombre de participants et les dépenses des visiteurs pour évaluer l'incidence économique des subventions de Fêtons l'Ontario. Le nombre de participants est également pris en compte lorsqu'il s'agit de déterminer s'il convient de financer les bénéficiaires dans les années à venir. Dans le cadre de notre examen de 33 événements, chacun d'eux prévoyait une augmentation de l'affluence d'une année à l'autre dans leur demande de financement. Toutefois, en 2017-2018, le Ministère a dû exclure 50 % des résultats réels en matière de rendement déclarés par les bénéficiaires parce que l'information était jugée peu fiable. Par exemple, certains bénéficiaires ont signalé une augmentation du nombre de visiteurs à leurs événements qui dépassait le nombre total de visiteurs déclarés pour l'événement, tandis que d'autres ont déclaré que les nouveaux visiteurs avaient dépensé plus que l'ensemble des visiteurs. Le Ministère n'a pas effectué de suivi auprès des bénéficiaires pour mettre à jour les résultats en matière de rendement et n'a pas exclu les bénéficiaires ou leurs événements de l'octroi de subventions futures.

Pour Fêtons l'Ontario, nous avons communiqué avec cinq bénéficiaires afin de savoir comment ils avaient obtenu leurs renseignements sur le nombre de participants et les dépenses des visiteurs. Deux bénéficiaires nous ont dit qu'ils utilisaient les ventes de billets pour déterminer le nombre de participants, deux autres y allaient de leurs meilleures estimations, tandis qu'un bénéficiaire nous a informés qu'il avait consulté des agents de police à l'événement pour estimer le nombre de participants. Un bénéficiaire avec qui nous avons parlé nous a informés qu'il ne faisait qu'estimer au jugé le nombre de participants et le montant dépensé par les visiteurs à son événement. Les cinq bénéficiaires ont convenu qu'il est difficile de mesurer la participation à des événements gratuits, comme les festivals de rue, par rapport aux événements qui vendent des billets.

Dans le cas des programmes Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus et Activités d'entrepreneuriat sur les campus, qui ont fourni un financement d'environ 40 millions de dollars sur 5 ans, les résultats en matière de rendement étaient fondés sur des enquêtes réalisées par les Centres d'excellence de l'Ontario auprès des entreprises en démarrage qui ont tiré parti des services offerts par les programmes. Au cours de la même période, les entreprises ont déclaré avoir généré des investissements de plus de 475 millions de dollars et créé 9 000 emplois, mais le Ministère n'a vérifié aucun de ces résultats.

RECOMMANDATION 10

Pour faire en sorte que les bénéficiaires de subventions utilisent les fonds aux fins prévues, nous recommandons que les ministères subventionnaires améliorent l'efficacité de leurs processus de surveillance en :

- recalculant le financement en fonction des coûts finaux déclarés, s'il y a lieu;
- exigeant que les bénéficiaires présentent des renseignements financiers sectoriels audités, s'il y a lieu, compte tenu du montant du financement accordé;
- utilisant une approche axée sur le risque pour choisir les bénéficiaires de subventions à visiter et vérifier que les activités financées se déroulent comme prévu;
- sélectionnant des bénéficiaires aux fins de la vérification des factures à l'aide d'une approche axée sur le risque;
- vérifiant le caractère raisonnable des résultats en matière de rendement déclarés;
- prenant des mesures correctives en temps opportun, ce qui comprend le recouvrement de fonds, auprès des bénéficiaires qui ne s'acquittent pas de leurs obligations conformément aux exigences de la subvention.

RÉPONSE DES MINISTÈRES SUBVENTIONNAIRES

Dans le cadre de leurs processus de surveillance des bénéficiaires de subventions, les ministères subventionnaires ont généralement convenu de vérifier davantage les dépenses déclarées, s'il y a lieu, conformément à la recommandation.

Le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce a indiqué dans sa réponse que, dans le contexte du Plan directeur pour un Ontario ouvert à l'emploi, annoncé dans le budget de 2019, il a créé un cadre pour la réussite des entreprises (CRE) et une mesure de réussite des entreprises (MRE) afin d'évaluer et de transformer les soutiens gouvernementaux aux entreprises, ce qui comprend les bénéficiaires de subventions. Le CRE et la MRE exigeront que le ministère établisse un plan pour améliorer le caractère défendable des données autodéclarées par les bénéficiaires de subventions, particulièrement dans les domaines à risque élevé, ce qui comprend la vérification des données et la diligence raisonnable (p. ex., visites sur place, dénombrements physiques, etc.).

Le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture a indiqué dans sa réponse qu'il intégrera des contrôles supplémentaires pour surveiller l'utilisation efficace et efficiente des subventions. Le financement total du ministère sera recalculé en fonction des coûts finaux déclarés. À l'avenir, le ministère exigera des bénéficiaires qu'ils fournissent des renseignements financiers validés par des tiers ou des états financiers audités (selon la valeur du financement), sauf dans les cas où cela pourrait causer des difficultés financières excessives à un bénéficiaire. Il adoptera également une approche axée sur le risque pour les visites sur place, lorsque la vérification ne peut être effectuée par d'autres moyens. Le ministère a déjà révisé le modèle de visite sur place pour

le rendre plus normatif dans les exigences relatives à de telles visites, et il élaborera des paramètres à l'appui de l'examen des factures d'un pourcentage de bénéficiaires considérés comme présentant un risque élevé. Il s'efforcera en outre d'améliorer les processus existants pour vérifier et valider les résultats déclarés en matière de rendement. Son modèle normalisé d'entente de paiement de transfert comprend des dispositions relatives aux mesures correctives. Le ministère a mis en place des processus pour recouvrer rapidement les fonds auprès des bénéficiaires qui manquent à leurs engagements. Le ministère continuera d'améliorer ce processus et les délais de recouvrement des fonds.

Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs a mentionné que, dans la mesure du possible, il s'emploiera à assurer l'efficacité des processus de surveillance recommandés concernant le Fonds d'action communautaire pour la protection des Grands Lacs ainsi que d'autres subventions qu'il octroie.

Le ministère des Affaires autochtones a indiqué dans sa réponse que, conformément à la recommandation, il prévoit sélectionner des bénéficiaires aux fins de l'examen des factures selon une approche axée sur le risque et vérifier le caractère raisonnable des résultats en matière de rendement déclarés. Le ministère continuera de mettre en oeuvre ses stratégies de mesures correctives en cas de non-conformité à la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert, selon les circonstances de chaque situation et le niveau de risque. Les stratégies comprennent notamment des suivis réguliers par téléphone ou par courriel au niveau du personnel et de la haute direction pour les bénéficiaires à faible risque, la retenue des versements, le fait de demander le remboursement partiel ou total des fonds, et la résiliation de l'entente de paiement de transfert à la suite d'un préavis pour les cas extrêmes. Avant que l'une ou l'autre de ces

mesures soit prise, le bénéficiaire peut se voir offrir la possibilité de corriger le manquement à ses engagements.

Le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité a souscrit à la recommandation et a reconnu l'importance de s'assurer que les bénéficiaires de subventions utilisent les fonds aux fins prévues. Dans sa réponse, le ministère a mentionné qu'il élaborera des processus opérationnels axés sur le risque pour appuyer la responsabilisation et l'intégrité des programmes de subventions, comme il est recommandé.

4.4.6 L'incidence à long terme du financement sous forme de subventions n'est pas surveillée après la fin du contrat

En ce qui concerne le Fonds pour l'emploi et la prospérité – volet Nouvelle économie (ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce), les demandeurs au titre du programme de janvier 2015 à mars 2019 ont indiqué qu'environ 4 700 emplois au total étaient à risque si les projets pour lesquels ils demandaient un financement n'étaient pas mis en oeuvre. Bien que ces emplois soient probablement maintenus pendant la durée de l'entente de financement, on ne sait pas s'ils le seraient après la fin de l'entente. Le ministère ne confirme pas que les emplois seront maintenus une fois les projets terminés. Le ministère finance ces entreprises dans l'espoir à long terme d'accroître la production, les ventes et les exportations au profit de l'économie de l'Ontario. Toutefois, il n'a pas conclu d'entente contractuelle lui permettant de surveiller les progrès à long terme des bénéficiaires au-delà de la durée de l'entente de financement.

Dans le cadre du programme Fonds de formation ciblée pour les jeunes – Partenariats avec l'industrie (ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce), le ministère appuie la formation des jeunes et permet à ceux-ci d'acquérir une expérience de travail en fonction des lacunes en

matière de compétences relevées par l'industrie. Toutefois, le ministère ne fait pas de suivi après la fin de l'entente de financement pour déterminer si les bénéficiaires de subventions continuent d'employer les personnes qu'ils ont formées.

RECOMMANDATION 11

Pour confirmer que la province reçoit les avantages à long terme attendus des subventions, nous recommandons que le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce mette en oeuvre un processus pour continuer de surveiller les progrès des bénéficiaires après la fin des ententes de financement lorsqu'il fournit des fonds visant des avantages à long terme.

RÉPONSE DU MINISTÈRE DU DÉVELOPPEMENT ÉCONOMIQUE, DE LA CRÉATION D'EMPLOIS ET DU COMMERCE

Afin d'évaluer les avantages à long terme attendus des subventions, le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce (le Ministère) recueillera des données communes sur les soutiens aux entreprises (y compris les bénéficiaires de subventions) et examinera et transformera continuellement les mesures de soutien pour s'assurer qu'elles contribuent à l'atteinte des objectifs à long terme du gouvernement.

Les évaluations du rendement des initiatives de soutien aux entreprises comprendront des mesures et des analyses quantitatives (par exemple, le rendement des investissements, l'optimisation des ressources, l'atteinte des objectifs et d'autres mesures qui peuvent être calculées à l'aide de données telles que les revenus des entreprises, les impôts perçus par le gouvernement, les emplois créés, etc.), qualitatives (par exemple, les histoires de réussite, les processus novateurs et les répercussions sur les écosystèmes dont

on peut le mieux prendre connaissance au moyen de reportages, de commentaires anecdotiques et de sondages), autoévaluées directement et de manière uniforme par les responsables des soutiens aux entreprises pour permettre la comparabilité, et évaluées de façon indépendante par les responsables des soutiens aux entreprises et le Ministère pour assurer l'uniformité et la comparabilité entre les soutiens aux entreprises.

Le Ministère a commencé à mettre en oeuvre dans les nouvelles ententes de paiement de transfert (ententes de financement direct et ententes de financement par l'entremise d'organisations intermédiaires) pour certains programmes des exigences selon lesquelles les bénéficiaires doivent déclarer les indicateurs d'impact économique durant une période allant au moins jusqu'à 12 mois après la fin du projet. Le Ministère déterminera quelles sont les nouvelles ententes de paiement de transfert qui devraient exiger ce type de déclaration. Les exigences particulières en matière de rapports seront établies en fonction de la conception du programme et des besoins.

Le cadre pour la réussite des entreprises et la mesure de réussite des entreprises du Ministère stipulent que celui-ci doit recueillir et fournir des données sur les mesures de base pendant trois ans après la fin du soutien offert aux entreprises.

4.5 Résultats en matière de rendement non mesurés ou rendus publics

Les programmes de subventions que nous avons examinés contenaient généralement des mesures du rendement, mais il n'y avait pas de cibles de rendement et les résultats n'étaient pas rendus publics, comme le résume la **figure 13**.

Pour la plupart des programmes de subventions que nous avons examinés, nous avons constaté que les ministères avaient établi des mesures du

Figure 13 : Mesures du rendement et résultats pour les programmes de subventions examinés, 2018-2019

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

Subvention	Mesures du rendement				Résultats	
	Établies?	Harmonisées avec les objectifs du programme?	Axées sur les résultats?	Assorties d'objectifs de programme?	Sont rendus publics?	Exemples
Développement économique, Création d'emplois et Commerce						
Fonds pour l'emploi et la prospérité – volet Nouvelle économie	✓	✓	En partie	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • Hausse de 13 % des ventes • Hausse de 12 % des ventes à l'exportation • 3 337 emplois créés
Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus/Activités d'entrepreneuriat sur les campus ¹	✓	✓	En partie	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 3 035 étudiants participant à des entreprises en démarrage • 17 000 000 \$ de ventes supplémentaires • 2 409 emplois créés
Bon d'encouragement DémarrageMondial ¹	✓	✓	En partie	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 840 000 \$ de ventes supplémentaires • 3 300 000 \$ en investissements privés • 38 emplois créés
Fonds de formation ciblée pour les jeunes – Partenariats avec l'industrie ¹	✓	✓	En partie	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 2 370 jeunes ayant achevé leur formation • 2 067 placements • 1 222 emplois pourvus dans l'industrie
Fonds pour la recherche-développement appliquée dans les collèges	✓	✓	✓	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 3 000 000 \$ de ventes supplémentaires au Canada • 4 300 000 \$ de ventes internationales supplémentaires • 568 étudiants de premier cycle (ou l'équivalent) formés • 94 emplois créés
Programme ontarien de bons pour l'expansion	✓	✓	En partie	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 15 \$ d'investissement en capital mobilisés pour chaque 1 \$ accordé • 527 emplois créés • 430 emplois créés en Ontario
Tourisme, Culture et Sport						
Fêtons l'Ontario	✓	✓	Un seul	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 1 500 000 \$ au titre des améliorations liées au tourisme • 227 000 000 \$ en dépenses supplémentaires des visiteurs
Ontario 150 – Célébrations communautaires ¹	✓	✓	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 26 428 collectivités diversifiées mobilisées

Subvention	Mesures du rendement				Résultats	
	Établies?	Harmonisées avec les objectifs du programme?	Axées sur les résultats?	Assorties d'objectifs de programme?	Sont rendus publics?	Exemples
Ontario 150 – Partenariats ¹	✓	x	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 87 événements organisés • 37 771 jeunes participants
Jeux de l'Ontario ¹	✓	En partie	En partie	En partie	x	<ul style="list-style-type: none"> • 2 000 000 \$ de revenus provenant des jeux d'été des 55+ • 6 000 000 \$ de revenus provenant des jeux d'été • 4 200 000 \$ de revenus provenant des jeux d'hiver • Répondants à l'enquête estimant que la satisfaction est excellente ou bonne : 72 % pour les jeux d'été des 55+; 95 % pour les jeux d'été; 91 % pour les jeux d'hiver
Autres (indiqués entre parenthèses)						
Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario (Finances) ²	✓	✓	x	✓	x	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation de 40 %, par rapport à 2012, du financement versé aux 100 principales municipalités dont la situation financière est la plus difficile
Fonds pour les nouvelles relations (Affaires autochtones)	✓	✓	x	x	x	<ul style="list-style-type: none"> • 6 044 consultations effectuées
Fonds d'action communautaire pour la protection des Grands Lacs (Environnement, Protection de la nature et Parcs) ¹	x	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	<ul style="list-style-type: none"> • 2 800 sacs de déchets recueillis • 760 km de sentiers créés ou améliorés • 15 000 000 \$ en financement supplémentaire générés
Subvention pour la planification communautaire amie des aînés (Services aux aînés et Accessibilité)	x	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Aucune
Réponse à la violence dans l'État de Rakhine au Myanmar (Bureau du Conseil des ministres)	x	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	Aucune

1. L'information porte sur le dernier exercice antérieur à 2018-2019 pour lequel des données sont disponibles.

2. Il n'y a aucune mesure du rendement pour la subvention inconditionnelle aux municipalités.

rendement qui correspondaient aux objectifs du programme. Nous avons relevé une exception concernant le programme Jeux de l'Ontario. L'un des objectifs de ce programme est d'offrir aux athlètes des occasions d'entraînement et de compétition pour se préparer aux compétitions nationales et internationales. Toutefois, le ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture ne surveille pas le nombre de jeunes athlètes qui participent à des compétitions nationales ou internationales. Les mesures du rendement portent plutôt sur les répercussions économiques des jeux sur la municipalité hôte et sur la question de savoir si les athlètes considèrent l'expérience comme positive.

Pour la majorité des programmes de subventions que nous avons examinés, les mesures étaient principalement axées sur les activités plutôt que sur les résultats. Les mesures axées sur les activités dénombrent les actions effectuées, mais ne permettent pas de déterminer si ces actions ont permis d'atteindre les résultats souhaités. À titre d'exemple, le Programme de formation ciblée pour les jeunes vise à combler les lacunes en matière de compétences au moyen de partenariats avec l'industrie et à améliorer la compétitivité dans des secteurs clés de l'économie de l'Ontario. Le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce mesure le nombre de partenaires de l'industrie, de jeunes formés, de placements et d'emplois pourvus, mais il ne détermine pas et ne déclare pas si les lacunes en matière de compétences sont comblées dans divers secteurs ou si elles sont ramenées à un niveau acceptable.

Dans certains cas, il est difficile de déterminer des mesures fondées sur les résultats parce que les objectifs du programme peuvent être trop généraux. Par exemple, le programme Célébrations communautaires vise à soutenir les collectivités au moyen d'initiatives percutantes, et le programme Bon d'encouragement Démarrage Mondial porte sur l'établissement de solides relations d'affaires.

Comme il est mentionné à la **section 4.4.5**, les données utilisées pour évaluer le rendement des programmes étaient souvent fondées sur un résumé présenté par chaque bénéficiaire de subventions, et les ministères faisaient peu de vérifications.

RECOMMANDATION 12

Afin de surveiller l'incidence des subventions et d'assurer la transparence, nous recommandons que le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec les ministères subventionnaires, élabore des mesures du rendement fondées sur les résultats pour tous les programmes de subventions discrétionnaires, le cas échéant, établisse des objectifs raisonnables pour mesurer les progrès et communique cette information au public.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT

Dans le cadre de l'initiative permanente de consolidation des paiements de transfert, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) aideront les ministères subventionnaires à élaborer de meilleures mesures du rendement axées sur les résultats pour les programmes de subventions discrétionnaires. Le Ministère déterminera également comment ces mesures pourraient être intégrées au système Paiements de transfert Ontario (anciennement le Système des subventions de l'Ontario).

En outre, le Secrétariat et le Ministère cerneront des moyens par lesquels les ministères subventionnaires rendront compte publiquement des mesures de rendement.

4.6 Chevauchement entre les ministères

4.6.1 Chevauchement du financement sous forme de subventions entre les ministères, avec peu de coordination

L'objectif du Fonds pour les nouvelles relations (13,7 millions de dollars en 2018-2019), du ministère des Affaires autochtones, est de contribuer à améliorer la consultation et la collaboration avec le gouvernement et le secteur privé et d'appuyer la planification à long terme des terres et des ressources pour les collectivités autochtones.

Il pourrait y avoir chevauchement entre ce programme et d'autres programmes offerts par le même ministère et un autre ministère. Voici les programmes de subventions semblables offerts par le ministère des Affaires autochtones à l'appui des négociations et des consultations :

- Le Fonds de soutien aux collectivités pour les négociations (5,2 millions de dollars en 2018-2019) fournit un soutien financier annuel aux collectivités autochtones participant aux négociations sur les revendications territoriales et aux négociations relatives aux terres avec l'Ontario.
- Le Fonds de participation (2,7 millions de dollars en 2018-2019) fournit un soutien financier aux collectivités autochtones pour qu'elles établissent des relations et des partenariats avec la province afin d'améliorer les résultats économiques et sociaux et de répondre aux urgences sociales.

Le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines offre également une subvention portant un nom semblable (Fonds pour la participation des Autochtones). Ce fonds a été créé pour aider les collectivités et les organisations autochtones qui participent aux processus de réglementation en vertu de la Loi sur les mines et aux activités de développement économique associées à l'exploration et à l'exploitation minières.

Le ministère des Affaires autochtones nous a dit que le financement accordé par l'entremise du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines vise à renforcer la capacité au-delà de ce qui est soutenu par le Fonds pour les nouvelles relations. Toutefois, le ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines a reconnu qu'il y a chevauchement avec d'autres programmes et a demandé à son personnel d'en tenir compte dans l'examen des demandes de financement.

4.6.2 Le processus de production de rapports n'est pas simplifié pour les bénéficiaires qui reçoivent des fonds de plusieurs programmes

Selon la Politique opérationnelle en matière de paiements de transfert, entrée en vigueur le 1er mai 2018, lorsque des secteurs de programme d'un ministère financent le même bénéficiaire, le ministère doit étudier les possibilités de rationaliser et de consolider les rapports, et procéder à la rationalisation et à la consolidation lorsque cela est possible.

Nous avons analysé les données sur les bénéficiaires dans le Système des subventions de l'Ontario et repéré environ 1 500 bénéficiaires qui ont reçu des fonds de plus d'un programme de subventions en 2018-2019; de ceux-ci, 66 % ont reçu des fonds de différents programmes administrés par le même ministère, et 34 % ont obtenu des fonds provenant de subventions administrées par différents ministères.

À partir des programmes que nous avons sélectionnés aux fins d'examen, nous avons relevé deux ministères (ministère des Affaires autochtones et ministère des Industries du patrimoine, du sport, du tourisme et de la culture) qui financent les mêmes bénéficiaires au moyen de multiples programmes de subventions qui leur sont propres, mais qui n'ont pas encore rationalisé la production de rapports pour ces bénéficiaires. De même, en ce qui concerne les bénéficiaires qui reçoivent des subventions de plusieurs ministères pour

une activité semblable, comme dans le cas des Premières Nations qui obtiennent des subventions du ministère des Affaires autochtones et du ministère de l'Énergie, du Développement du Nord et des Mines (voir la **section 4.6.1**), les exigences en matière de rapports n'ont pas été rationalisées.

RECOMMANDATION 13

Afin de réduire au minimum le risque que plusieurs ministères financent la même entité pour des activités identiques ou semblables et de rationaliser les rapports lorsque cela est justifié, nous recommandons :

- que le Secrétariat du Conseil du Trésor, de concert avec les ministères subventionnaires, regroupe les programmes de subventions qui appuient des initiatives semblables pour un secteur donné en un seul programme de subventions relevant d'un seul ministère;
- lorsque le regroupement du financement en un seul programme n'est pas possible, que les ministères subventionnaires rationalisent les activités de production de rapports, conformément à la Politique opérationnelle en matière de paiements de transfert.

RÉPONSE DU SECRÉTARIAT

L'initiative de consolidation des paiements de transfert du gouvernement vise à simplifier la façon dont le gouvernement finance les

programmes et les services. Dans le cadre de cette initiative, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) et le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs (le Ministère) collaboreront avec les ministères à l'élaboration de plans décrivant comment eux-mêmes et leurs organismes provinciaux qui ont pour mandat de fournir des subventions discrétionnaires passeront au système Paiements de transfert Ontario (anciennement le Système des subventions de l'Ontario).

Le Ministère et le Secrétariat travailleront ensemble à la mise au point d'un nouveau programme de formation qui aidera à faire connaître les règles incluses dans la Politique opérationnelle en matière de paiements de transfert, ce qui améliorera la conformité. En outre, l'information mise à la disposition des ministères à partir d'outils existants, comme le répertoire des paiements de transfert, et l'utilisation accrue du système Paiements de transfert Ontario favoriseront une meilleure connaissance des programmes de paiements de transfert dans l'ensemble des ministères.

Dans le cadre de l'initiative de consolidation des paiements de transfert, le Secrétariat et le Ministère surveilleront les efforts déployés par les ministères pour regrouper les programmes de subventions et rationaliser les rapports.

Annexe 1 : Subventions discrétionnaires par catégorie, 2014-2015 à 2018-2019 (en millions de dollars)

Sources des données : ministères de l'Ontario

Objet du soutien	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	Variation (%) sur quatre ans
Soutien aux collectivités rurales/du Nord	591,2	554,2	536,3	539,5	787,2	33
Soutien à l'industrie	465,8	604,4	593,0	575,5	631,7	36
Soutien à l'éducation ¹	790,5	501,2	500,7	564,1	587,8	-26
Initiatives environnementales ²	52,7	50,2	185,0	320,8	426,6	710
Recherche et innovation	336,0	354,4	408,5	429,8	394,1	17
Organisations et événements culturels, touristiques et sportifs	379,5	393,9	372,8	396,1	364,3	-4
Soutien à l'agriculture	140,9	139,9	171,3	143,5	172,6	23
Démarrage/expansion d'entreprises	141,0	179,1	401,9	258,0	169,2	20
Formation professionnelle et emploi	381,4	322,2	226,1	299,3	114,6	-70
Autres (moins de 100 millions de dollars)	233,7	202,3	298,6	304,6	243,2	4
Soutien aux Autochtones	52,5	59,4	79,0	148,8	88,1	68
Services sociaux	113,6	83,0	151,4	69,4	70,8	-38
Soutien aux nouveaux arrivants	11,3	14,1	18,1	27,2	30,2	166
Santé et bien-être	28,0	24,3	30,2	26,6	28,4	1
Sécurité communautaire	25,3	18,5	18,6	28,6	25,7	2
Secours en cas de catastrophe à l'étranger	3,0	3,0	1,3	4,0	—	
Total	3 512,7	3 301,8	3 694,2	3 831,2	3 891,3	11

1. La diminution est attribuable au fait que certaines subventions de durée limitée deviennent permanentes et sont versées dans le cadre des Subventions pour les besoins des élèves, un programme de financement prévu par la loi.
2. L'augmentation est attribuable à l'instauration du Fonds d'investissement vert pour fournir un soutien financier aux projets qui lutteront contre les changements climatiques, feront croître l'économie et créeront des emplois, à la demande accrue concernant le Programme d'encouragement pour les véhicules électriques et à hydrogène, et à la décision du gouvernement de couvrir le coût des frais d'analyse du programme Air pur du 1^{er} avril 2017 jusqu'à la fin du programme le 31 mars 2019.

Annexe 2 : Principes directeurs de la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert

Source : Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert

Principe	Description
Responsabilisation	Il incombe aux ministères de protéger l'intérêt public. Les ministères tiennent les bénéficiaires responsables de la mise en oeuvre des activités financées.
Optimisation des ressources	Les ministères utilisent les ressources publiques de façon efficiente et efficace lorsqu'ils accordent des subventions.
Approche fondée sur les risques	La surveillance des subventions est proportionnelle aux risques associés à l'activité et au bénéficiaire.
Équité, intégrité et transparence	La décision d'octroyer des subventions et leur surveillance sont justes, impartiales, transparentes et conformes aux lois applicables et à l'orientation stratégique du gouvernement.
Accent mis sur les résultats	Les activités de subventions sont clairement définies et contribuent à la réalisation des objectifs de la politique publique.
Processus communs	Les ministères utilisent au besoin des processus, des outils et des modèles communs pour réaliser des gains d'efficacité administrative et favoriser l'uniformité de la surveillance des subventions.
Partage de l'information	Des données et des renseignements pertinents et appropriés sont recueillis, gérés et partagés à l'échelle du gouvernement de l'Ontario.
Communication	Il y a en permanence une communication respectueuse et ouverte entre les ministères et les bénéficiaires de subventions.

Annexe 3 : Critères d'audit

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

1. Les ministères doivent établir des buts et des objectifs clairement définis pour leurs programmes de subventions discrétionnaires qui cadrent avec leur mandat et l'orientation stratégique globale du gouvernement.
2. Les programmes de subventions discrétionnaires s'accompagnent de critères d'admissibilité qui sont clairement communiqués aux intervenants. Les critères sont évalués de façon uniforme et objective par du personnel qualifié en temps opportun, et les montants de financement approuvés sont fondés sur les besoins démontrés par le demandeur, les critères de la subvention et le financement disponible.
3. Les ententes de subventions discrétionnaires comportent des dispositions redditionnelles claires pour s'assurer que les bénéficiaires de subvention utilisent les fonds aux fins prévues. Les ministères surveillent les bénéficiaires de subventions et les tiennent responsables des fonds qu'ils reçoivent, et ils prennent des mesures correctives contre ceux qui n'utilisent pas les subventions aux fins prévues ou recouvrent les fonds auprès de ceux-ci.
4. Les ministères procèdent régulièrement à une évaluation officielle de chaque programme de subventions discrétionnaires pour s'assurer que la subvention continue de correspondre à leurs objectifs et que des mesures correctives sont prises au besoin.
5. Le système pangouvernemental (Système des subventions de l'Ontario), conçu pour servir de dépôt central aux fins du suivi de tous les programmes de subventions discrétionnaires, est utilisé par tous les ministères et fournit une plateforme sûre et fiable permettant aux ministères de recevoir et d'évaluer les demandes de subventions, de suivre les paiements et les recouvrements, et de surveiller l'utilisation des fonds et le rendement des bénéficiaires.
6. Des mesures et des cibles de rendement sont établies pour les programmes de subventions discrétionnaires et le Système des subventions de l'Ontario. Les résultats sont rendus publics et comparés aux objectifs énoncés.

Annexe 4 : Description des programmes de subventions sélectionnés aux fins des sondages détaillés

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

Programme de subventions	Description
Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce	
1. Fonds pour l'emploi et la prospérité – volet Nouvelle économie	Lancé en juillet 2014, le programme finance des projets du secteur privé qui coûtent au moins 10 millions de dollars et sont axés sur la fabrication de pointe, les services financiers, les technologies de l'information et les communications, et les sciences de la vie. L'objectif du programme est d'accroître la productivité menant à la création et au maintien d'emplois, de soutenir l'innovation grâce à la recherche et au développement, et d'accroître les exportations. Le programme rembourse les dépenses de projet admissibles (p. ex. équipement, matériaux et main-d'oeuvre). De janvier 2015 à juin 2019, le programme a financé 31 bénéficiaires de subventions (33 projets) pour un total de 272 millions de dollars.
2. Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus/Activités d'entrepreneuriat sur les campus	Lancés en avril 2013, les programmes visent à faciliter le développement de l'entrepreneuriat dans les universités et collèges de l'Ontario. Entre 2014-2015 et 2018-2019, les programmes ont versé 39 millions de dollars à 44 universités et collèges. Les Centres d'excellence de l'Ontario, une organisation sans but lucratif, gèrent les programmes au nom du ministère. Les universités et les collèges fournissent des centres d'innovation et des incubateurs d'entreprises aux jeunes entrepreneurs. Les jeunes entrepreneurs obtiennent les services offerts, mais ne reçoivent pas de financement direct, sauf pour couvrir leurs coûts de transport vers d'autres centres d'innovation internationaux où ils peuvent séjourner de trois à six mois afin d'accroître leur présence à l'étranger.
3. Bon d'encouragement DémarrageMondial	Lancé en 2015-2016, le programme était un sous-élément des programmes Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus et Activités d'entrepreneuriat sur les campus (ALEC/AEC). Le programme avait pour but d'aider les entreprises en démarrage dirigées par des jeunes à accéder à des marchés internationaux qui sont trop difficiles à pénétrer en l'absence de contacts importants au sein du marché ou d'une bonne connaissance de celui-ci, ou en raison d'obstacles linguistiques et culturels. Les entreprises en démarrage ont reçu des fonds pour les soutenir pendant une période pouvant aller jusqu'à quatre mois, car elles étaient hébergées par un incubateur d'un pays étranger. Entre 2015-2016 et 2017-2018, le programme a versé un financement de 800 000 \$ à 59 bénéficiaires de subventions qui étaient hébergés par des incubateurs dans 19 pays différents. Le programme a pris fin en 2017-2018.
4. Fonds de formation ciblée pour les jeunes – Partenariats avec l'industrie	Annoncée en août 2013, la subvention permet de financer des établissements d'enseignement qui offrent des programmes de formation visant à combler les lacunes en matière de compétences relevées par les entreprises de l'Ontario en aidant les jeunes de l'Ontario à répondre aux besoins de l'industrie au moyen d'activités d'apprentissage par l'expérience et de placements. Au cours de la période de trois ans (2015-2016 à 2017-2018) durant laquelle le programme a été exécuté, il a financé 32 bénéficiaires pour un total de 18 millions de dollars. Les établissements d'enseignement ont élaboré de la formation en consultant les entreprises qui ont cerné des lacunes en matière de compétences.
5. Fonds pour la recherche-développement appliquée dans les collèges	Lancé en janvier 2017, le programme finance les collèges dans le but d'accroître la collaboration entre l'industrie et les établissements d'enseignement postsecondaire, tout en donnant à l'industrie un accès aux ressources de recherche des collèges. Le programme offre des possibilités d'apprentissage aux étudiants collégiaux qui travaillent à des projets de recherche dirigés par l'industrie afin de faciliter l'amélioration de la productivité. Au cours des 3 dernières années (2016-2017 à 2018-2019), le programme a financé 127 bénéficiaires et engagé environ 16,6 millions de dollars.

Programme de subventions	Description
6. Programme ontarien de bons pour l'expansion	Lancé en novembre 2016, le programme visait à accélérer le taux de croissance des entreprises à fort potentiel axées sur la technologie et l'innovation en Ontario pour qu'elles deviennent des chefs de file mondiales. Les entreprises bénéficiaires étaient admissibles à un bon pouvant atteindre 1 million de dollars pour compenser les coûts de diverses dépenses directes et indirectes liées à leur expansion. En outre, le programme a permis aux entreprises d'avoir accès à des mentors ayant une expertise en planification de la croissance. Le ministère a passé un contrat avec le District de la découverte MaRS pour administrer le programme de subventions. De novembre 2016 à avril 2019, les coûts du programme se sont élevés à environ 24 millions de dollars (dont 2,2 millions pour des frais d'administration totaux de 11,3 millions) et ont soutenu 95 entreprises (35 entreprises ont reçu des bons). En avril 2019, le ministère a mis fin au programme.
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport	
7. Fêtons l'Ontario	Lancé en 2007, le programme offre du financement aux festivals, aux événements et aux organisations culturelles qui organiseront des activités axées sur le tourisme dans la province. Le programme appuie les dépenses de fonctionnement ou les frais de promotion d'événements nouveaux et existants dans l'espoir que le financement permettra d'améliorer et de maintenir à long terme l'événement et d'attirer d'autres touristes. Au cours des 3 dernières années (2016-2017 à 2018-2019), le programme a financé 832 organisateurs d'événements pour un total de 55,2 millions de dollars.
8. Ontario 150 – Célébrations communautaires	Lancé en juillet 2016, le programme a financé des organisations sans but lucratif, des municipalités et des organisations autochtones pour célébrer le 150e anniversaire de l'Ontario et du Canada en 2017. L'objectif du programme était d'aider les collectivités à créer et à mettre en oeuvre des initiatives percutantes, participatives et inclusives. Tous les projets devaient s'inscrire dans l'un des quatre thèmes suivants : appuyer les célébrations; souligner les réussites et le talent; soutenir l'égalité des chances; habiliter les personnes et les collectivités. Le programme de 2 ans s'est déroulé en 2016-2017 et 2017-2018 et a financé 359 bénéficiaires pour un total de 7 millions de dollars.
9. Ontario 150 – Partenariats	Lancé en juillet 2016, le programme a financé des organisations sans but lucratif, des municipalités, des collectivités et organisations autochtones ainsi que des entreprises. L'objectif du programme était de mobiliser et d'habiliter les jeunes de l'Ontario. Tous les projets devaient s'inscrire dans l'une des six priorités suivantes : appuyer les jeunes artistes; promouvoir la diversité et l'inclusion; assurer la gérance environnementale; soutenir l'entrepreneuriat chez les jeunes; promouvoir des modes de vie actifs et sains; favoriser l'engagement civique des jeunes. Le programme de deux ans s'est déroulé en 2016-2017 et 2017-2018 et a financé 87 bénéficiaires pour un total de 5 millions de dollars.
10. Jeux de l'Ontario	Lancé en 1970, le programme permet aux municipalités d'organiser cinq jeux multisports (Jeux d'été et Jeux d'hiver pour les jeunes, Jeux d'été et Jeux d'hiver des 55+, et Jeux Parasport) tous les deux ans dans la province. L'objectif des jeux pour les jeunes est de préparer les athlètes aux compétitions nationales et internationales ainsi qu'aux futurs jeux multisports. Le Ministère dépense 2,6 millions de dollars tous les 2 ans pour aider les municipalités à organiser les 5 jeux.
Ministère des Finances	
11. Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario	Lancé en mars 2005, le programme est la principale aide inconditionnelle générale fournie aux municipalités par la province. Le programme soutient principalement les municipalités rurales et du Nord dont l'évaluation foncière est limitée et celles dont la situation financière est plus difficile, tout en aidant les municipalités qui s'adaptent aux changements en matière de financement d'une année à l'autre. Au cours des 5 dernières années, soit de 2015-2016 à 2019-2020, le programme a affecté environ 2,5 milliards de dollars aux municipalités de l'Ontario.

Programme de subventions	Description
Ministère des Affaires autochtones	
12. Fonds pour les nouvelles relations	Lancé en 2008, le programme finance les Premières Nations, les collectivités métisses et les organisations autochtones pour les appuyer dans leurs efforts visant à renforcer la capacité de consultation et de mobilisation, à créer des emplois, à établir des partenariats d'affaires et à améliorer les possibilités économiques. Au cours des 5 dernières années (2014-2015 à 2018-2019), le programme a financé 113 bénéficiaires pour un total d'environ 67 millions de dollars.
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	
13. Fonds d'action communautaire pour la protection des Grands Lacs	Lancé en 2012, le programme finance des organisations sans but lucratif, des organisations autochtones, des offices de protection de la nature et des municipalités (avec un partenaire communautaire). L'objectif du programme est de protéger la qualité de l'eau pour la santé humaine et écologique, ainsi que de protéger et de restaurer les bassins hydrographiques, les milieux humides, les plages, les rives, les zones côtières, les habitats naturels et la biodiversité du bassin des Grands Lacs et du fleuve Saint-Laurent. Au cours des 5 dernières années (2013-2014 à 2017-2018), le programme a financé 354 bénéficiaires pour un total de 7,6 millions de dollars.
Ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité	
14. Subvention pour la planification communautaire amie des aînés	Lancé en novembre 2014, le programme finance les municipalités et les organisations communautaires aux fins de l'exécution d'une planification stratégique pour aider les collectivités à favoriser l'inclusion des aînés et veiller à ce que les besoins des aînés soient pris en compte à chaque étape de la planification et du développement communautaires. Pendant la durée du programme (du 15 juin 2015 au 31 mars 2017), il a financé 56 bénéficiaires pour un total de 1,9 million de dollars.
Bureau du Conseil des ministres	
15. Réponse à la violence dans l'État de Rakhine au Myanmar	Le Bureau du Conseil des ministres, avec l'approbation du Conseil du Trésor, verse des fonds au titre des efforts de secours en cas de catastrophe à l'étranger. En 2017-2018, le Bureau du Conseil des ministres a versé 4 millions de dollars à des organisations qui viennent au secours de collectivités étrangères, dont 1 million en réponse à la violence dans l'État de Rakhine au Myanmar.

Annexe 5 : Sommaire des résultats des examens des subventions

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

Nom de la subvention (Période active au cours des cinq dernières années)	Type de demande	Nombre de demandeurs	Nombre de bénéficiaires	Total des fonds versés ¹ (\$)	Résultats des contrôles				
					Processus de sélection approprié? 4.3.1 et 4.3.2	Financement raisonnable? 4.3.3	Surveillance efficace? ² 4.4.3 à 4.4.6	Dépenses appropriées? 4.4.1 et 4.4.2	Rapports sur le rendement appropriés? 4.5
Sections de référence									
Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce									
Fonds pour l'emploi et la prospérité ⁴ - volet Nouvelle économie (janvier 2015 à mars 2019)	Entreprises	46	31	271 570 558	x	x	x	x	(Non spécifique à l'Ontario)
Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus/Activités d'entrepreneuriat sur les campus (avril 2014 à mars 2019)	Établissements postsecondaires	44	44	39 132 222	✓	✓	x	✓	x
Accélérateurs de l'entrepreneuriat sur les campus/Activités d'entrepreneuriat sur les campus - Bon d'encouragement Démarrage Mondial (avril 2015 à mars 2018)	Entreprises	64	59	799 961	✓	✓	x	✓	x
Fonds de formation ciblée pour les jeunes - Partenariats avec l'industrie ³ (sept. 2015 à mars 2018)	Établissements postsecondaires	45	32	17 856 579	✓	✓	x	✓	✓
Fonds pour la recherche-développement appliquée dans les collèges (janvier 2017 à mars 2019)	Établissements postsecondaires	152	127	16 595 653	✓	✓	x	✓	✓
Programme ontarien de bons pour l'expansion (avril 2015 à mars 2019)	Entreprises	173	35	11 325 000	✓	✓	x	✓	✓

Nom de la subvention (Période active au cours des cinq dernières années)	Nombre			Total des fonds versés ¹ (\$)	Résultats des contrôles				
	Type de demande	Nombre de demandeurs	de bénéficiaires		Processus de sélection approprié?	Financement raisonnable?	Surveillance efficace? ²	Dépenses approuvées?	Rapports sur le rendement appropriés?
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport									
Fêtes l'Ontario (avril 2016 à mars 2019)	Organisations sans but lucratif, municipalités, entreprises, Premières Nations	1,333	832	55 155 742	x	✓	x	x	✓
Ontario 150 - Célébrations communautaires (juillet 2016 à mars 2018)	Organisations sans but lucratif, municipalités, entreprises, Premières Nations	922	359	7 000 000	x	✓	x	✓	✓
Ontario 150 - Partenariats (juillet 2016 à mars 2018)	Organisations sans but lucratif, municipalités, entreprises, Premières Nations	445	87	4 899 805	x	✓	x	x	✓
Jeux de l'Ontario (2018-2019)	Municipalités	7	5	2 580 000	✓	✓	x	✓	✓
Autres (indiqués entre crochets)									
Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario (avril 2014 à mars 2019) [Finances]	Municipalités	Fondé sur des critères d'admissibilité prédéterminés	389	2 525 000 000	✓	✓	s.o.	s.o.	s.o.
fonds pour les nouvelles relations (avril 2014 à mars 2019) [Affaires autochtones]	Premières Nations	115	113	67 325 642	✓	x	x	x	x
Fonds d'action communautaire pour la protection des Grands Lacs (avril 2014 à mars 2018) [Environnement, Protection de la nature et Parcs]	Organisations sans but lucratif, municipalités, Premières Nations	562	354	7 571 635	✓	✓	x	✓	x

Nom de la subvention (Période active au cours des cinq dernières années)	Type de demande	Nombre de demandeurs	Nombre de bénéfici- naires	Total des fonds versés ¹ (\$)	Résultats des contrôles			
					Processus de sélection approprié? ²	Financement raisonnable?	Surveillance efficace? ²	Dépenses appro- priées? ³ Rapports sur le rendement appropriés?
Subvention pour la planification communautaire amie des aînés (avril 2015 à mars 2017) [Services aux aînés et Accessibilité]	Municipalités	139	56	1 904 953	✓	✓	x	x
Réponse à la violence dans l'État de Rakhine au Myanmar (octobre 2017 à juin 2018) [Bureau du Conseil des ministres]	Organisations sans but lucratif	2	2	1 000 000	s.o. ⁵	s.o.	s.o.	✓

Remarque : S.O. = sans objet

1. Pendant la période active.
2. Pour la plupart des subventions, nous constatons que la surveillance n'était pas fondée sur le risque (par exemple, les visites sur place n'étaient pas été sélectionnées en fonction de la cote de risque du bénéficiaire). La surveillance ne s'appliquait pas au Fonds de partenariat avec les municipalités de l'Ontario parce qu'il s'agissait d'une subvention inconditionnelle.
3. Dans le cas du Fonds de formation ciblée pour les jeunes – Partenariats avec l'industrie, la subvention est offerte sur invitation seulement. En ce qui concerne toutes les autres subventions, tout le monde peut présenter une demande.
4. Au total, 36 demandes de subvention ont été approuvées. Au 31 mars 2019, seulement 31 bénéficiaires avaient reçu du financement.
5. Financement approuvé par un arrêté du Conseil du Trésor.