

## 3.04–Programmes de soutien à l’intégration communautaire

---

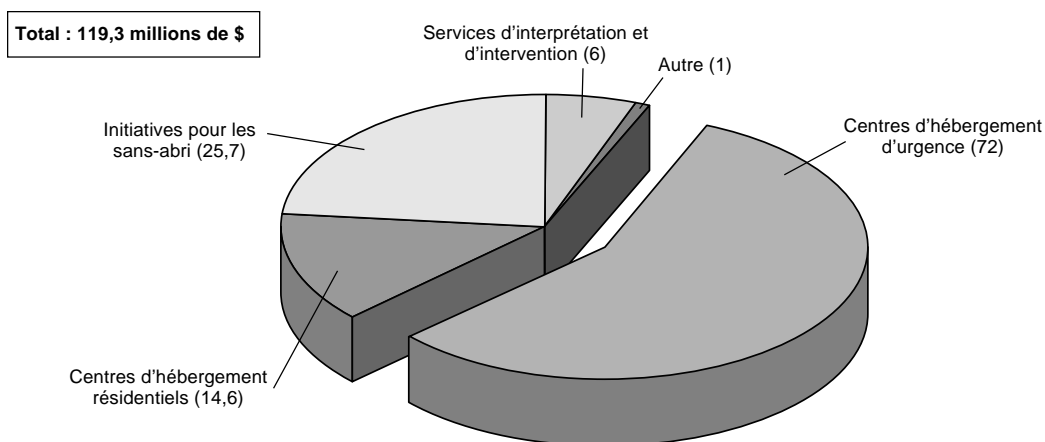
### CONTEXTE

En vertu des dispositions de la *Loi sur le ministère des Services sociaux et communautaires* et de la *Loi sur les services à l’enfance et à la famille*, le ministère finance un large éventail de services de soutien communautaires et de stratégies de prévention destinés aux adultes et aux enfants défavorisés ou pauvres. Ces services visent principalement à aider le plus possible les personnes vulnérables à mener une vie autonome dans leur collectivité et à réduire le besoin de soins institutionnels plus envahissants et plus dispendieux.

Aux termes des dispositions de la *Loi sur le programme Ontario au travail*, le ministère finance également le programme des centres d’hébergement d’urgence, qui offre un logement temporaire aux sans-abri.

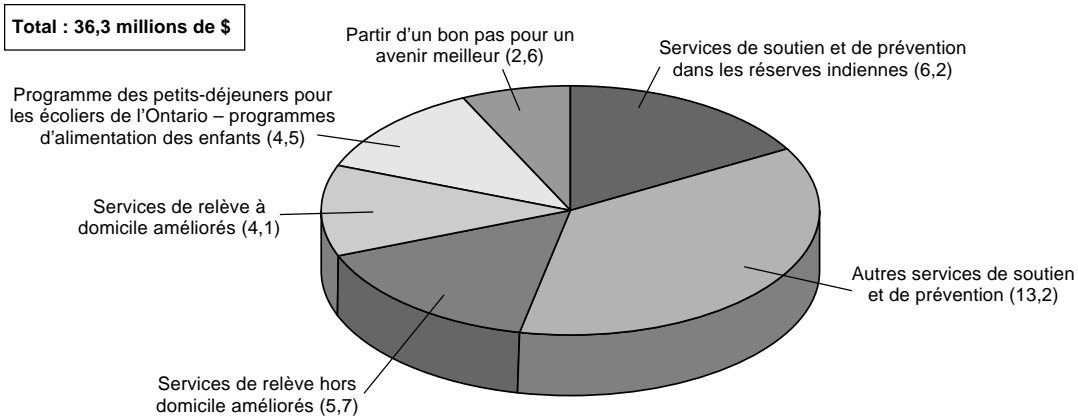
Pour l’exercice 2000-2001, le ministère a consacré 155,6 millions de dollars aux programmes de soutien à l’intégration communautaire, répartis comme suit :

**Services aux adultes et centres d’hébergement d’urgence, 2000-2001  
(en millions de \$)**



Source des données : ministère des Services sociaux et communautaires

### Services à l'enfance, 2000-2001 (en millions de \$)



Source des données : ministère des Services sociaux et communautaires

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification visait à déterminer si les politiques et procédures administratives du ministère applicables aux programmes de soutien à l'intégration communautaire permettaient de garantir :

- que les paiements de transfert étaient raisonnables et soumis à un contrôle adéquat;
- que les services dispensés faisaient l'objet d'une surveillance et d'une évaluation pour déterminer dans quelle mesure ils répondaient aux attentes du ministère.

La vérification comprenait des examens et des analyses des politiques et procédures administratives et des dossiers pertinents du ministère ainsi que des entrevues avec le personnel concerné du bureau principal et de trois bureaux régionaux. Nous nous sommes par ailleurs rendus dans plusieurs municipalités et avons visité plusieurs foyers et centres d'hébergement d'urgence afin de nous familiariser avec les services dispensés et de confirmer les renseignements obtenus du ministère.

Avant d'entreprendre notre vérification, nous avons défini les critères dont nous allions nous inspirer pour atteindre nos objectifs, lesquels ont été examinés et approuvés par la haute direction du ministère.

Notre vérification a porté sur la période d'octobre 2000 à mars 2001 et était axée sur les dépenses effectuées au cours des exercices 1999-2000 et 2000-2001. Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, qui englobent l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles par sondages et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Nous n'avons pu nous en remettre aux travaux de la Direction de la vérification intégrée et des enquêtes du ministère pour réduire l'envergure de notre vérification, car la Direction n'avait émis aucun rapport dans ce domaine au cours des trois dernières années.

---

# CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Nous sommes arrivés à la conclusion que les politiques et procédures administratives du ministère ne permettaient pas de garantir que les paiements de transfert étaient raisonnables et soumis à un contrôle adéquat. Voici nos principaux sujets de préoccupation :

- Le ministère ne s'assurait pas que les indemnités journalières qu'il versait pour les personnes hébergées dans les centres d'hébergement d'urgence et les foyers reposaient sur le nombre réel de personnes hébergées et ne dépassaient pas la quote-part prévue dans les ententes de partage des coûts conclues avec les municipalités. Il s'ensuit que le ministère versait souvent davantage que sa quote-part. Par exemple :
  - Au cours des trois dernières années, le ministère a versé à une municipalité un montant excédentaire de 16,5 millions de dollars pour les services dispensés par les centres d'hébergement d'urgence. Le ministère a récupéré les trop-payés des deux premières années et nous a informés qu'il était en voie de récupérer ceux de la troisième année.
  - Dans un autre cas, le ministère a remboursé à une municipalité la totalité des coûts des services dispensés dans un foyer plutôt que la tranche de 80 % exigée, ce qui a donné lieu à un trop-payé de 1,8 million de dollars au cours des deux dernières années. Au moment où nous avons terminé notre vérification, le ministère nous a informés qu'il était en voie de récupérer ce montant.
  - Le ministère a versé 76 \$ par personne par jour à une municipalité pour les services dispensés dans un centre d'hébergement d'urgence, ce qui dépassait largement le montant remboursable maximum de 27,60 \$ par personne par jour (80 % de l'indemnité journalière maximale admissible de 34,50 \$). Il en est résulté des trop-payés moyens de 370 000 \$ par année pour les deux dernières années. Le ministère n'était pas au courant de ces trop-payés et ne les avait donc pas récupérés.
- Le financement d'autres genres de services (non journalier) n'était pas fondé sur une évaluation critique des besoins de financement qui aurait garanti que les montants octroyés étaient raisonnables et proportionnés à la quantité et à la qualité des services dispensés. Par exemple :
  - L'examen d'un échantillon des versements du ministère aux gestionnaires de services municipaux regroupés au titre d'initiatives destinées aux sans-abri nous a permis de constater que les versements étaient souvent effectués vers la fin de l'année et qu'ils dépassaient largement, dans de nombreux cas, les montants requis pour l'année en question. Par exemple, à la suite de l'adoption de l'année civile plutôt que de l'exercice comme base de financement d'une initiative destinée aux sans-abri, nous avons constaté que six municipalités avaient reçu des allocations portant sur 12 mois pour des services dispensés au cours des neuf derniers mois de 2000. D'après nos estimations, il en est résulté un financement excédentaire d'environ 730 000 \$, et le ministère n'était pas au courant de ce trop-payé.
  - Le financement des services d'interprétation variait entre 57 \$ et 183 \$ l'heure et ce, sans justification ou explication de la pertinence de ces montants ou de cet écart.

- 
- En général, les demandes de budget préparées par les organismes bénéficiaires de paiements de transfert qui offraient des services d'interprétation et d'intervention ainsi que des services à l'enfance ne comportaient pas suffisamment de renseignements détaillés et pertinents pour permettre des décisions de financement éclairées. Dans la plupart des cas, le ministère avait approuvé les demandes de financement portant sur des montants semblables à ceux approuvés les années précédentes, sans qu'il soit fait mention de changements sur le plan de la demande des services fournis.

Nous avons en outre conclu que le ministère ne surveillait ni n'évaluait les services dispensés par les bénéficiaires de paiements de transfert pour s'assurer qu'ils répondaient à ses attentes. En fait, le ministère n'avait pas mis en œuvre le nouveau cadre de gestion et de responsabilité qu'il avait élaboré en 1999 pour l'ensemble de ses bénéficiaires de paiements de transfert, inspiré des exigences imposées par la directive (1998) du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilité en matière de paiements de transfert. Par conséquent, nous n'avons à peu près aucune assurance que le ministère tenait les bénéficiaires de paiements de transfert responsables de l'utilisation prudente des fonds provenant du ministère. Au nombre des exigences du cadre que le ministère ne respectait pas, mentionnons :

- définir des objectifs mesurables pour les programmes et, dans tous les cas s'y prêtant, relier le financement à la réalisation de ces objectifs;
- surveiller les progrès réalisés relativement aux objectifs fixés pour les programmes;
- prendre les mesures correctrices qui s'imposent lorsque les objectifs de rendement ne sont pas atteints.

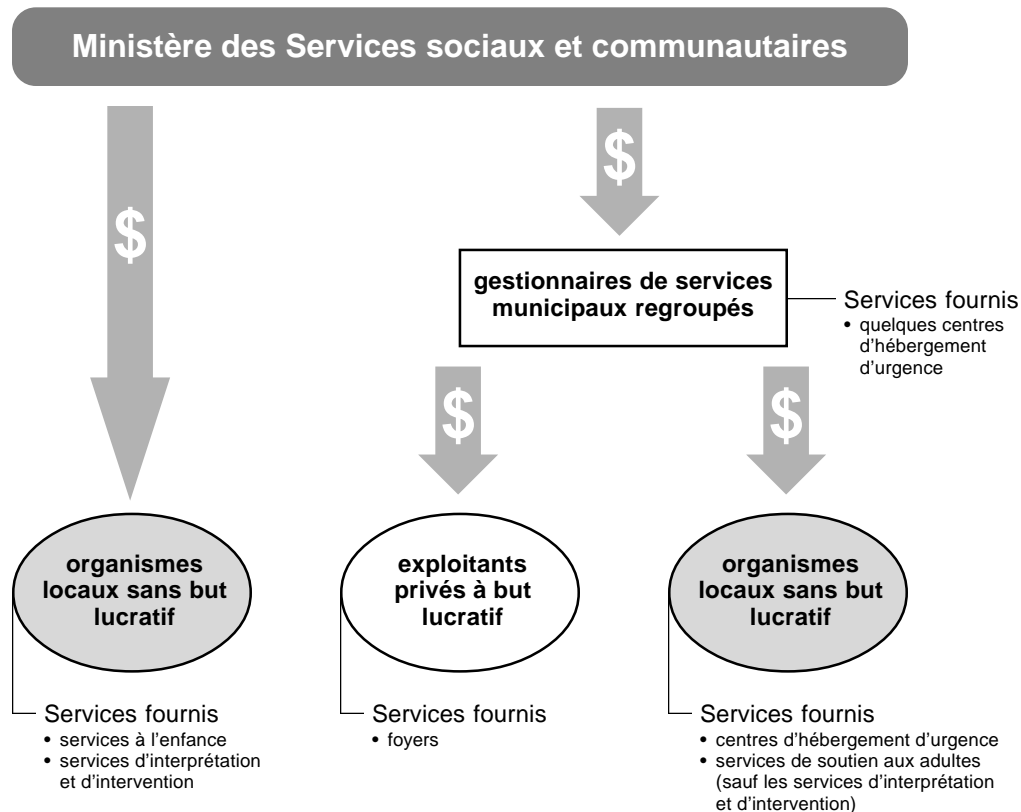
Tant que le ministère n'aura pas instauré un cadre de responsabilité efficace pour les paiements de transfert, il ne pourra pas garantir que les services dispensés par les bénéficiaires de paiements de transfert sont d'une qualité acceptable et raisonnablement uniforme dans l'ensemble de la province et qu'ils répondent à l'objectif d'optimisation des ressources.

En l'absence d'un cadre de responsabilité efficace, le ministère s'en remettait uniquement aux structures de gestion des bénéficiaires de paiements de transfert pour assurer une prestation efficiente des services. Nous avons toutefois constaté que le ministère avait omis de fixer des conditions pour justifier ce niveau de confiance, par exemple, l'imposition d'exigences de base pour la gestion financière et la collecte et la communication internes de renseignements, l'évaluation de la mesure dans laquelle ces exigences étaient respectées et l'application de mesures correctrices, au besoin.

# CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

## ADMINISTRATION DES PROGRAMMES

Le ministère finance les programmes de soutien à l'intégration communautaire de deux façons distinctes, comme l'illustre le diagramme suivant.



Préparé par le Bureau du vérificateur provincial

Le ministère octroie des fonds aux gestionnaires de services municipaux regroupés pour la prestation des services destinés aux adultes (sauf les services d'interprétation et d'intervention) ainsi que pour les centres d'hébergement et les foyers. Le gestionnaire de services municipaux regroupés peut être une municipalité désignée (dans le sud de l'Ontario) ou un conseil d'administration de district des services sociaux (dans certaines parties du nord de l'Ontario). Ces gestionnaires assurent la gestion et la coordination du financement et des programmes dans leurs territoires respectifs et doivent rendre compte à l'un des neuf bureaux régionaux du ministère de l'utilisation prudente des fonds reçus.

Avec les fonds qui leur sont octroyés, les gestionnaires de services municipaux regroupés exploitent directement quelques-uns des centres d'hébergement d'urgence. Ils s'adressent à des organismes locaux sans but lucratif pour le reste des centres d'hébergement et la

prestation des autres services destinés aux adultes et avec des exploitants privés à but lucratif, pour ce qui est des foyers. Ces fournisseurs de services doivent rendre des comptes aux gestionnaires de services municipaux regroupés dont ils relèvent.

Le ministère fournit en outre un financement direct aux organismes locaux sans but lucratif gérés par des conseils d'administration indépendants qui assurent la prestation de la plupart des services à l'enfance et des services d'interprétation et d'intervention. Ces organismes doivent rendre compte directement aux bureaux régionaux du ministère des fonds qu'ils reçoivent, conformément au cadre de financement traditionnel du ministère pour les paiements de transfert versés directement aux fournisseurs de services.

Que le financement soit octroyé aux gestionnaires de services municipaux regroupés ou directement aux fournisseurs de services locaux, la responsabilité de s'assurer que les fonds sont utilisés de façon prudente et aux fins prévues relève, au bout du compte, du ministère.

## **FINANCEMENT DES PROGRAMMES**

La source et l'étendue du financement des services dispensés dans le cadre des programmes de soutien à l'intégration communautaire sont déterminées en général de l'une des façons suivantes, à moins d'avis contraire dans notre rapport.

### **Source et étendue du financement des programmes de soutien à l'intégration communautaire**

<b>Programme/service</b>	<b>Source du financement</b>	<b>Étendue du financement</b>
Services destinés aux adultes (sauf les services d'interprétation et d'intervention et le Fonds d'initiatives provinciales pour les sans-abri)	80 % : provincial 20 % : municipal	restreint aux montants précisés dans les ententes de financement annuelles
Services à l'enfance, services d'interprétation et d'intervention et Fonds d'initiatives provinciales pour les sans-abri	100 % : provincial	restreint aux montants précisés dans les ententes de financement annuelles
Centres d'hébergement d'urgence	80 % : provincial 20 % : municipal	non restreint à des montants préétablis

*Préparé par le Bureau du vérificateur provincial*

Le ministère et les municipalités partagent le financement de certains services à hauteur de 80 % et 20 % respectivement, mais le ministère prend en charge la totalité des coûts d'autres services. En général, le financement se limite aux montants précisés dans les ententes de financement annuelles conclues entre la province et les gestionnaires de services municipaux regroupés ou les fournisseurs locaux assurant directement la prestation des services, selon le cas.

---

Le nombre de lits financés selon les tarifs journaliers approuvés pour le programme des centres d'hébergement d'urgence n'est assujéti à aucune restriction. Les paiements effectués dans le cadre de ce programme reposent sur les demandes de remboursement mensuelles soumises par les gestionnaires de services municipaux regroupés, lesquelles sont censées être fondées sur le nombre réel de personnes hébergées dans les centres et sur les tarifs journaliers maximums approuvés.

L'examen du financement accordé selon ces différents arrangements nous a permis de constater qu'il ne faisait pas l'objet d'un contrôle adéquat. Par exemple, contrairement aux exigences, il arrivait fréquemment que le financement accordé pour les centres d'hébergement ne soit pas fondé sur le nombre de personnes hébergées ou les tarifs journaliers approuvés, et que le financement d'autres services ne repose pas sur une évaluation des besoins. Nous présentons dans les sections suivantes nos sujets de préoccupation précis.

## Foyers

Les foyers offrent un logement permanent (habituellement dans des chambres à un lit ou deux lits) de même que des services de garde et un soutien aux personnes vulnérables qui sont défavorisées sur le plan économique, qui sont âgées ou qui souffrent de problèmes de santé importants. L'Ontario compte environ 280 foyers où logent quotidiennement 4 000 personnes.

Le financement destiné aux foyers est octroyé aux gestionnaires de services municipaux regroupés selon une entente de partage des coûts qui restreint le montant annuel disponible. Aux termes de cette entente, le tarif journalier maximum jusqu'au 31 décembre 2000 était de 34,50 \$; il est passé à 40 \$ après cette date. Les gestionnaires de services municipaux regroupés confient ensuite la prestation des services à des exploitants privés de foyers à but lucratif de leur région.

Le plupart des résidents des foyers ont un certain revenu, comme les prestations du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées ou celles de la Sécurité de la vieillesse, et doivent participer au coût des soins dont ils bénéficient. Les revenus qui dépassent l'allocation pour besoins personnels, qui est actuellement de 112 \$ par mois, sont versés à l'exploitant du foyer par le résident. L'écart entre la contribution du résident et le tarif journalier maximum remboursable est facturé par l'exploitant du foyer au gestionnaire de services municipaux regroupés, lequel peut ensuite réclamer au ministère 80 % de ces coûts en vertu de son entente annuelle de partage des coûts. Lorsqu'un résident n'a pas de revenu, le gestionnaire de services municipaux regroupés peut également réclamer au ministère 80 % du coût associé à la prestation de l'allocation pour besoins personnels. Le tableau suivant illustre le mode de calcul des coûts et du financement pour chaque type de résident selon les ententes provinciales-municipales de partage des coûts.

### Détail des coûts et du financement pour un hébergement d'un mois dans un foyer

		Résident A (avec revenu)	Résident B (sans revenu)
Coût mensuel des soins	34,50 \$ <u>X 30 jours</u> 1 035 \$	1 035 \$	1 035 \$
Revenu du résident A – allocation pour besoins personnels = montant versé par le résident A à l'exploitant du foyer	800 \$ <u>- 112 \$</u> 688 \$	<u>- 688 \$</u>	
Allocation pour besoins personnels du résident B	actuellement 112 \$		<u>+ 112 \$</u>
Montant facturé par l'exploitant au gestionnaire de services municipaux		347,00 \$	1 147,00 \$
Portion des coûts réclamée par le gestionnaire de services municipaux et assumée par le ministère	80 %	277,60 \$	917,60 \$
Portion des coûts assumée par le gestionnaire de services municipaux	20 %	69,40 \$	229,40 \$

*Remarque : Les montants indiqués ne reposent pas sur des chiffres réels. Ils ont été établis par le Bureau du vérificateur provincial à des fins d'illustration seulement.*

Sur les trois bureaux régionaux auxquels nous avons rendu visite, deux seulement finançaient des foyers. L'examen d'un échantillon des versements mensuels effectués par ces deux bureaux pour des foyers nous a permis de constater que les montants correspondaient en général à un douzième du plafond de financement annuel convenu. Par conséquent, ils n'étaient pas fondés sur le nombre réel de résidents du foyer ou le tarif journalier remboursable approuvé, comme l'exigeait l'entente de partage des coûts. En fait, les gestionnaires de services municipaux regroupés n'étaient pas tenus de soumettre des demandes de remboursement mensuelles ni de fournir d'une autre façon au ministère de l'information sur le nombre réel de résidents ou les tarifs journaliers payés. Le ministère n'était donc pas en mesure d'établir le bien-fondé des montants qu'il versait. Ces lacunes sur le plan de l'information ont contribué aux trop-payés suivants du ministère, lesquels ont été relevés par la suite par les gestionnaires de services municipaux regroupés :

- L'un des bureaux régionaux du ministère a remboursé à son plus important gestionnaire de services municipaux regroupés la totalité des coûts engagés pour un foyer plutôt que la part de 80 % exigée. Il en est résulté un trop-payé de 1,8 million de dollars en 1998 et 1999. Au moment où nous avons terminé notre vérification, le ministère nous a informés qu'il était en voie de récupérer ce montant.
- Deux bureaux régionaux ont octroyé automatiquement des fonds à leurs gestionnaires de services municipaux regroupés pour couvrir l'allocation pour besoins personnels fournie aux résidents qui étaient bénéficiaires de l'aide sociale. Toutefois, dans la plupart des cas, l'allocation était prélevée sur le revenu personnel des résidents et les gestionnaires de services municipaux regroupés ne recevaient donc pas de facture des



---

exploitants des foyers pour ces allocations. Les deux bureaux régionaux ont donc versé en trop 1,3 million de dollars en 1999 et 540 000 \$ en 2000. À la fin de notre vérification, aucun de ces montants n'avait été récupéré.

Nous avons également remarqué que le ministère n'avait pas instauré de processus pour vérifier à intervalles réguliers le bien-fondé des montants réclamés qu'il remboursait. Or, un tel processus aurait pu permettre de repérer le genre de trop-payés susmentionnés.

## Centres d'hébergement d'urgence

Les centres d'hébergement d'urgence fournissent un hébergement temporaire (habituellement dans un dortoir), des repas et, au besoin, une allocation pour besoins personnels aux personnes sans abri. Le ministère n'était pas en mesure de nous fournir de renseignements sur le nombre de centres d'hébergement d'urgence financés ou le nombre de lits disponibles, mais nous estimons que ces centres ont offert environ 2,1 millions de séjours d'une nuit au cours de l'exercice 2000-2001.

Les centres d'hébergement d'urgence sont exploités soit par des gestionnaires de services municipaux regroupés, soit, plus couramment, par des organismes locaux sans but lucratif dans le cadre d'un contrat conclu avec un gestionnaire de services municipaux regroupés. Dans un cas comme dans l'autre, les gestionnaires soumettent au ministère des demandes de remboursement mensuelles à l'égard de sa quote-part. Aux termes de l'entente de partage des coûts entre le ministère et les gestionnaires de services municipaux regroupés, les montants réclamés et remboursés doivent être fondés sur le nombre réel de personnes hébergées et doivent correspondre à 80 % des coûts de l'hébergement jusqu'à concurrence du tarif journalier maximum approuvé par le Conseil de gestion du gouvernement. Ce tarif était de 34,50 \$ jusqu'au 31 décembre 2000; il est passé à 38 \$ après cette date. Les gestionnaires de services municipaux regroupés peuvent aussi réclamer 80 % du coût associé à la prestation de l'allocation pour besoins personnels de 112 \$ par mois aux personnes admissibles des centres d'hébergement d'urgence.

L'examen d'un échantillon des demandes de remboursement mensuelles acceptées par les trois bureaux régionaux auxquels nous avons rendu visite nous a permis de constater que le seul renseignement demandé et, par conséquent, fourni dans les formulaires était le montant total dépensé et réclamé. On ne demandait aucune information à l'appui de ces montants, comme le nombre de personnes hébergées, les tarifs journaliers et le montant total versé au titre des allocations pour besoins personnels, alors qu'il s'agit de renseignements sur lesquels sont censées être fondées les demandes de remboursement. Le ministère n'était donc pas en mesure de vérifier le bien-fondé des montants réclamés qu'il remboursait. Ces lacunes sur le plan de l'information ont contribué aux trop-payés suivants :

- Dans l'un des bureaux régionaux, les montants mensuels réclamés au cours des trois dernières années et remboursés par le ministère étaient fondés sur les coûts réels, lesquels dépassaient sensiblement le tarif journalier maximum de 34,50 \$. Par exemple, les montants remboursés pour 1998, 1999 et 2000 reposaient sur des tarifs journaliers moyens de 36,73 \$, 39,40 \$ et 43,60 \$ respectivement. Le ministère a donc versé en trop 2,4 millions de dollars, 6,1 millions de dollars et 8 millions de dollars respectivement pour ces trois années, soit un trop-payé moyen d'environ 13 %. Nous avons remarqué que les deux premiers montants avaient été récupérés après chaque exercice et le ministère était en voie de récupérer le dernier montant.

Nous croyons comprendre que les employés de ce bureau régional avaient été mis au courant des trop-payés par le gestionnaire de services municipaux regroupés après chaque exercice. Les employés nous ont dit, toutefois, qu'ils ne pouvaient éviter les trop-payés de ce genre à l'avenir principalement parce qu'ils estimaient que les formulaires de demande de remboursement en vigueur ne le leur permettaient pas.

- Dans un autre bureau régional, environ la moitié des montants réclamés et remboursés, soit 1,5 million de dollars par année environ au cours des deux dernières années, reposaient sur le financement global accordé aux fournisseurs de services et non sur le nombre réel de personnes hébergées ou le tarif journalier approuvé, comme l'exigeait l'entente de partage des coûts. Le ministère avait ainsi remboursé des montants atteignant 76 \$ par personne par jour, ce qui dépassait largement le montant maximum remboursable de 27,60 \$ (80 % de 34,50 \$), donnant lieu à un trop-payé moyen de 370 000 \$ par année. Le ministère n'était pas au courant de ces trop-payés et n'avait donc pas récupéré ces montants.

Nous avons également remarqué que le ministère n'avait pas instauré de processus pour vérifier à intervalles réguliers le bien-fondé des montants réclamés qu'il remboursait. Or, un tel processus aurait pu permettre de repérer le genre de trop-payés susmentionnés.

### **Recommandation**

**Pour éviter tout paiement excédentaire de services dispensés par les centres d'hébergement d'urgence et les foyers et pour que les paiements soient effectués conformément à l'entente de partage des coûts conclue avec les gestionnaires de services municipaux regroupés, le ministère doit :**

- **demander de l'information sur le nombre réel de personnes hébergées, sur les tarifs journaliers payés et sur les allocations pour besoins personnels effectivement versées par les gestionnaires de services municipaux regroupés, à l'appui des demandes de remboursement mensuelles;**
- **s'assurer que les montants mensuels réclamés et remboursés ne dépassent pas les montants maximums remboursables;**
- **vérifier à intervalles réguliers la fiabilité des renseignements fournis pour repérer les trop-payés.**

### **Réponse du ministère**

***Le ministère reconnaît le besoin d'améliorer la quantité et la qualité des renseignements fournis par les gestionnaires de services municipaux regroupés en ce qui concerne le nombre réel de personnes hébergées et les coûts réels des services dispensés par les centres d'hébergement d'urgence.***

***Le ministère prendra les mesures nécessaires pour améliorer le processus de déclaration mensuelle et effectuera une surveillance et une vérification trimestrielles pour que ses acquisitions de services soient conformes à l'entente de partage des coûts conclue avec les municipalités.***

---

## **CHEVAUCHEMENT DU FINANCEMENT POUR LES RÉSIDENTS DES CENTRES D'HÉBERGEMENT D'URGENCE**

Aux termes de la *Loi sur le programme Ontario au travail*, les gens ont le droit soit de toucher un chèque de prestations mensuelles du programme Ontario au travail, dont une grande partie est une allocation pour le logement, soit de rester dans un centre d'hébergement d'urgence, mais non les deux à la fois.

Historiquement, les gens restaient dans les centres d'hébergement d'urgence de façon sporadique et pour de courtes périodes. Il y avait donc moins de risque que les personnes hébergées dans un centre puissent aussi toucher un chèque du programme Ontario au travail et l'allocation connexe pour le logement. Toutefois, au cours de nos visites dans les centres d'hébergement d'urgence, les exploitants nous ont informés que de plus en plus de gens prolongeaient leur séjour dans les centres.

En fait, le rapport publié en 1999 par le (*Toronto*) *Mayors Homelessness Action Task Force*, couramment appelé *rapport Golden*, indique que seulement 25 % des personnes qui fréquentent les centres d'hébergement s'en tiennent à de courts séjours. Les autres utilisent les centres comme « logement transitoire » ou sont des « utilisateurs chroniques à long terme ». Le rapport affirme que les centres d'hébergement sont devenus un logement permanent pour beaucoup trop d'utilisateurs.

En 1998, le *Rapport du Groupe de travail provincial sur les sans-abri* soulignait qu'il n'y avait pas de consensus sur la façon dont les municipalités devaient réagir dans le cas des gens qui, au cours d'un même mois, touchaient un chèque du programme Ontario au travail, lequel comprend une allocation pour le logement, et étaient hébergés gratuitement dans un centre d'hébergement d'urgence. On dit dans ce même rapport que, selon certaines estimations, cette pratique pourrait concerner 60 % des clients des centres d'hébergement d'urgence.

Compte tenu de cette tendance et du fait que les gestionnaires de services municipaux regroupés administrent tant les prestations du programme Ontario au travail que les services dispensés par les centres d'hébergement d'urgence, deux des trois plus importants gestionnaires auxquels nous avons rendu visite avaient instauré des procédures pour s'assurer que les résidents de leurs centres d'hébergement ne cumulaient pas indûment les avantages, c'est-à-dire être hébergés gratuitement dans les centres d'hébergement d'urgence tout en touchant des prestations du programme Ontario au travail et, par le fait même, l'allocation connexe pour le logement. Par exemple :

- Les employés d'un gestionnaire de services municipaux regroupés interviewaient toute personne qui restait dans un centre d'hébergement d'urgence pendant sept jours consécutifs ou plus pour déterminer si elle touchait également des prestations du programme Ontario au travail. Le cas échéant, le versement des prestations cessait le mois suivant si la personne continuait d'être hébergée dans un centre.
- L'un des gestionnaire de services municipaux regroupés recevait de chacun des centres d'hébergement d'urgence relevant de sa compétence des rapports mensuels dans lesquels était indiquée la durée de séjour de chaque résident. Muni de ce renseignement, le gestionnaire évaluait si les personnes concernées devaient continuer de toucher les prestations du programme Ontario au travail.

Dans le cas du troisième gestionnaire de services municipaux regroupés auquel nous avons rendu visite, les employés estimaient qu'il n'était pas de leur ressort de repérer les personnes susceptibles de cumuler indûment les avantages. Il n'y avait donc aucune procédure pour repérer les résidents à long terme des centres d'hébergement d'urgence qui touchaient également les prestations du programme Ontario au travail.

### **Recommandation**

**Pour que, conformément à la *Loi sur le programme Ontario au travail*, les personnes qui effectuent des séjours prolongés dans les centres d'hébergement d'urgence ne touchent pas en même temps les prestations du programme Ontario au travail, lesquelles comprennent une allocation pour le logement, le ministère doit :**

- évaluer formellement l'étendue et les répercussions de ces cas;
- si besoin est, exiger que les gestionnaires de services municipaux regroupés repèrent ces personnes et élaborent des procédures pour prendre les mesures correctrices qui s'imposent.

### **Réponse du ministère**

***Le ministère reconnaît la nécessité d'améliorer la surveillance pour que les résidents des centres d'hébergement d'urgence ne touchent pas un soutien financier redondant. Le ministère exigera que les gestionnaires de services municipaux regroupés vérifient la durée pendant laquelle les bénéficiaires à long terme des prestations du programme Ontario au travail résident dans les centres d'hébergement d'urgence et qu'ils remédient, au besoin, à toute redondance sur le plan des allocations pour le logement.***

## **Initiatives pour les sans-abri**

Le Groupe de travail provincial sur les sans-abri a émis des recommandations en octobre 1998. Au cours des mois suivants, le ministère a commencé à financer plusieurs nouvelles initiatives pour les sans-abri. Nous décrivons brièvement ci-dessous les deux principales initiatives, à savoir le Fonds d'initiatives provinciales pour les sans-abri et l'Initiative de réaffectation du financement des services d'hébergement d'urgence.

Le Fonds d'initiatives provinciales pour les sans-abri a pour objectif de financer les programmes qui visent :

- à encourager les gens à quitter la rue et à se rendre dans les centres d'hébergement d'urgence;
- à encourager les gens à quitter les centres d'hébergement d'urgence et à trouver un logement permanent;
- à aider les gens à garder leur logement et éviter ainsi de devenir des sans-abri.

Bien que les gestionnaires de services municipaux regroupés confient la prestation des services à des organismes locaux sans but lucratif, ils ne sont pas tenus de participer aux

---

coûts de cette initiative. Le financement provenant du Fonds d'initiatives provinciales pour les sans-abri s'élevait à 10,4 millions de dollars environ pour l'exercice 2000-2001 et a été octroyé aux gestionnaires de services municipaux regroupés en fonction de leur population et d'après les dépenses de 1998 consacrées aux centres d'hébergement d'urgence relevant de leur compétence.

L'objectif de l'Initiative de réaffectation du financement des services d'hébergement d'urgence (financement au titre de l'Initiative de réaffectation) est de financer les projets qui visent à aider les gens à quitter les centres d'hébergement d'urgence, à trouver un logement permanent et à le garder. Le financement disponible dans le cadre de cette initiative pour l'exercice 2000-2001 atteignait environ 8,7 millions de dollars. Six millions de dollars ont été dépensés sur ce montant. Dans ce cas également, on octroie le financement aux gestionnaires de services municipaux regroupés en fonction des montants demandés et approuvés selon une analyse de rentabilisation annuelle. Les gestionnaires ne peuvent demander en aucun cas un montant supérieur à 15 % des dépenses qu'ils ont consacrées aux centres d'hébergement d'urgence en 1998. Le coût des services dispensés dans le cadre de cette initiative est assuré à hauteur de 20 % par les gestionnaires de services municipaux regroupés et de 80 % par la province. La prestation des services est assurée par des organismes locaux sans but lucratif en vertu d'ententes conclues avec les gestionnaires de services municipaux regroupés.

L'examen d'un échantillon des versements effectués par le ministère aux gestionnaires de services municipaux regroupés dans le cadre des deux initiatives nous a permis de constater que le financement était fréquemment versé vers la fin de l'année et, dans un grand nombre de cas, qu'il dépassait largement les besoins financiers des gestionnaires pour l'année en question. Par exemple :

- En octobre 1999, le ministère a approuvé le versement d'un montant de 1,34 million de dollars dans le cadre de l'Initiative de réaffectation à un gestionnaire de services municipaux regroupés pour des services dispensés au cours de l'année civile 1999. À ce moment-là, le gestionnaire a souligné qu'il ne pourrait pas dépenser ces fonds à moins d'obtenir un engagement ferme de financement pour l'année suivante, ce à quoi le ministère ne pouvait se prêter. Un chèque de 1,34 million de dollars a tout de même été émis au gestionnaire concerné en novembre 1999. En juin 2000, celui-ci a informé le ministère qu'il n'avait pas dépensé un sou du montant reçu en novembre 1999. Nous avons été informés que ces fonds ont été récupérés en décembre 2000.
- Ce même gestionnaire prévoyait un excédent de 1,5 million de dollars du financement au titre de l'Initiative de réaffectation pour l'année civile 2000 sur le montant de 4,5 millions de dollars octroyé par le ministère. Nous croyons comprendre que le gestionnaire de services municipaux regroupés a donné comme directive à ses organismes de prestation de services de majorer de 5 % leur allocation approuvée et d'affecter ces fonds à d'autres fins.
- Dans un autre cas, le ministère a approuvé l'analyse de rentabilisation d'un gestionnaire de services municipaux regroupés concernant le financement au titre de l'Initiative de réaffectation pour l'année civile 2000, en novembre 2000. Le ministère a versé en février 2001 le montant total de 253 000 \$ octroyé pour l'année 2000. Puisque la majorité des services concernés n'ont été dispensés qu'à compter de septembre 2000, le ministère a versé le financement d'une année complète pour quatre mois de services.

- Pour 2000, le ministère a décidé d'adopter l'année civile plutôt que l'exercice comme base d'octroi du financement des initiatives provinciales pour les sans-abri. Compte tenu de ce changement, le financement octroyé en 2000 à ce titre aurait dû être établi au prorata pour la période de neuf mois allant du 1<sup>er</sup> avril au 31 décembre. Or, l'examen du financement octroyé à ce titre à huit gestionnaires de services municipaux regroupés nous a permis de constater que six d'entre eux avaient reçu des allocations portant sur 12 mois pour des services dispensés au cours des neuf derniers mois de 2000. D'après nos estimations, il en est résulté un financement excédentaire de quelque 730 000 \$, et le ministère n'était pas au courant de ce trop-payé.

### Recommandation

**Afin que le financement des initiatives destinées aux sans-abri soit dépensé de façon prudente tout en permettant de répondre du mieux possible aux besoins des sans-abri, le ministère doit veiller à ce que :**

- le financement soit approuvé et versé en temps opportun et qu'il tienne compte de la capacité des bénéficiaires de dispenser les services prévus;
- le financement octroyé serve uniquement aux fins prévues.

### Réponse du ministère

*Le ministère reconnaît que la mise en œuvre de nouvelles initiatives de financement peut avoir des répercussions sur la capacité des municipalités et des organismes à dépenser ces fonds de la façon prévue. Il continuera d'observer le processus d'approbation du financement du gouvernement et d'acheminer les nouvelles ressources au moment opportun et en tenant compte de la capacité des gestionnaires de services municipaux regroupés à instaurer les programmes comme prévu.*

## Services d'interprétation et d'intervention et services à l'enfance

Le financement ministériel des services d'interprétation, qui visent à aider les personnes ayant des déficiences auditives, et des services d'intervention, qui visent à aider les personnes ayant à la fois des déficiences de la vue et de l'ouïe, s'est élevé à 6 millions de dollars au cours de l'exercice 2000-2001. Le ministère a également financé au cours de cet exercice divers services à l'enfance représentant un montant d'environ 36,3 millions de dollars. En général, le financement de ces services est versé directement aux organismes locaux sans but lucratif qui les dispensent dans le cadre d'ententes de services et de financement annuelles conclues avec le ministère.

Les ententes annuelles reposent sur les demandes de budget soumises par les organismes, qui comprennent entre autres renseignements la description des services, le montant total demandé, le total des salaires et avantages sociaux et les autres coûts de fonctionnement prévus. Avant d'approuver le financement, le ministère examine les demandes en tenant

compte de la nature et de la quantité de services qui seront dispensés, des excédents ou déficits de financement des années précédentes et de tout autre renseignement dont il dispose.

Toutefois, l'examen des demandes de budget nous a permis de constater que celles-ci, en général, ne renfermaient pas suffisamment de renseignements détaillés et pertinents pour prendre des décisions de financement éclairées, c'est-à-dire des décisions qui garantiraient que les montants approuvés sont proportionnés aux services dispensés. Dans la plupart des cas, le ministère avait approuvé les demandes de financement des organismes portant sur des montants semblables à ceux approuvés les années précédentes sans qu'il soit fait mention, par exemple, de changements sur le plan des services dispensés. Cette pratique a perpétué les injustices des années précédentes sur le plan du financement et a abouti au financement d'un certain nombre d'éléments dont la pertinence nous semble douteuse. Par exemple :

- Le financement des services d'interprétation variait entre 57 \$ et 183 \$ l'heure et ce, sans aucune justification du bien-fondé de ces montants ou de cet écart. Nous croyons comprendre que le ministère a repéré ce problème et qu'il se propose de normaliser les tarifs qu'il financera à l'avenir.
- Le ministère avait octroyé à un organisme qui fournissait des services d'intervention un montant supplémentaire de 230 000 \$ en mars 1999, soit à la fin de l'exercice de cet organisme. Nous n'avons trouvé aucune documentation à l'appui de ce supplément et nous avons constaté en outre que l'organisme affichait déjà un excédent de financement de 130 000 \$ sur le montant initial de 620 000 \$ reçu du ministère au cours de l'exercice.
- Un organisme de services à l'enfance qui avait reçu 1,4 million de dollars du ministère en avait transféré une partie, soit 558 000 \$, à des tiers pour qu'ils assurent la prestation des services. Or, ces tiers n'étaient pas tenus de rendre des comptes au ministère sur la façon dont ils dépensaient ces fonds.

### **Recommandation**

**Afin que le financement ministériel soit raisonnable et proportionné aux services dispensés et que la prestation de ces services assure l'optimisation des ressources, le ministère doit, avant d'octroyer des fonds :**

- **exiger que les demandes de budget des organismes renferment suffisamment de détails sur les services dispensés et sur leurs coûts pour permettre la prise de décisions éclairées en matière de financement;**
- **examiner et évaluer d'un œil critique la fiabilité de ces renseignements.**

### **Réponse du ministère**

***Les politiques financières du ministère relatives aux organismes bénéficiaires de paiements de transfert exigent de négocier tous les ans les budgets des organismes à la lumière d'un examen des données fournies sur les services, et de fixer des objectifs pertinents en matière de services.***

**Le ministère reconnaît la nécessité d'améliorer la qualité de ces renseignements et de les utiliser de manière opportune. Dans le cadre du cycle d'activités annuel, les bureaux régionaux s'assureront que les renseignements fournis dans les budgets des organismes répondent aux exigences en matière de qualité et de détail et appuient les décisions de financement.**

## **RAPPROCHEMENT ANNUEL DES DÉPENSES RELATIVES AUX PROGRAMMES**

Les bénéficiaires de paiements de transfert qui reçoivent du ministère un montant supérieur à 75 000 \$ au cours d'une année doivent remplir un rapprochement annuel des dépenses relatives aux programmes (RADRP), de façon que le ministère puisse rapprocher les dépenses admissibles d'un programme et le financement reçu par les bénéficiaires afin de repérer les dépenses inopportunes ou non admissibles et les excédents, le cas échéant. Si le bénéficiaire des paiements de transfert n'est pas une municipalité, il doit joindre un état financier vérifié au RADRP. Lorsque les excédents ou déficits de fonctionnement associés aux programmes financés par le ministère, le cas échéant, n'apparaissent pas clairement dans l'état financier vérifié, celui-ci doit comprendre une note les décrivant.

Pour l'exercice 1999-2000, nous avons constaté que les RADRP, en général, étaient soumis et examinés dans les délais prévus. Nous estimons toutefois que le processus n'était pas efficace et ce, pour les raisons suivantes :

- Le ministère n'exige pas de RADRP pour le programme de centres d'hébergement d'urgence. En fait, aucun rapprochement des dépenses n'était effectué pour ce programme.
- Dans le cas du programme des foyers, les RADRP comparaient uniquement *les dépenses totales déclarées pour le programme et le montant reçu*. Il n'y avait aucun renseignement sur le nombre de personnes hébergées au cours de l'année ni sur les tarifs journaliers payés. Or, il s'agit de critères sur lesquels est censé reposer le financement du programme.
- Pour environ 40 % des RADRP accompagnés d'états financiers vérifiés, les états financiers ne comportaient pas suffisamment de détails ou omettaient de présenter, comme exigé, sous forme de notes les renseignements permettant de repérer les dépenses inopportunes ou non admissibles. Le ministère ne pouvait donc effectuer un rapprochement des états financiers vérifiés et des dépenses déclarées dans les RADRP.

Même dans les cas où le ministère repérait un excédent de financement, nous avons constaté que les organismes étaient autorisés à conserver les montants excédentaires pour une durée prolongée, contrairement à la directive du Conseil de gestion du gouvernement qui exigeait de récupérer ces montants. Par exemple :

- En avril 2000, un organisme de services à l'enfance a reçu 90 000 \$ pour l'exercice 1999-2000. Le ministère a avisé l'organisme qu'il pouvait reporter ce montant jusqu'à la fin de l'exercice 2002-2003.



- 
- Dans un autre cas, le ministère avait autorisé un organisme à reporter un montant approximatif de 70 000 \$ au cours des trois derniers exercices. Quand l'organisme a finalement déclaré ces fonds comme dépenses en 1999-2000, il n'a fourni aucun renseignement au ministère pour indiquer que les fonds avaient été consacrés aux fins pour lesquelles ils avaient été approuvés à l'origine.

### **Recommandation**

**Afin de renforcer le processus ministériel de rapprochement annuel des dépenses relatives aux programmes (RADRP) pour repérer les dépenses inopportunes ou non admissibles, récupérer le financement excédentaire des programmes et appuyer les décisions de financement futures, le ministère doit veiller à ce que :**

- les RADRP renferment suffisamment de renseignements détaillés et pertinents;
- tous les montants excédentaires repérés soient retournés rapidement au ministère comme l'exige la directive du Conseil de gestion du gouvernement.

### **Réponse du ministère**

***Afin de faciliter la récupération des excédents et l'ajustement des dépenses avant la négociation des budgets futurs, les politiques financières du ministère exigent que les organismes :***

- ***fassent rapport des écarts importants et des excédents possibles avant le troisième trimestre;***
- ***effectuent un rapprochement dans les quatre mois suivant la fin de l'exercice.***

***Les organismes sont tenus de fournir des renseignements sur les dépenses conformément à l'approche budgétaire globale du ministère.***

***Le ministère reconnaît la nécessité d'apporter des améliorations constantes dans ce domaine et examinera soigneusement les préoccupations soulevées par le vérificateur provincial dans son évaluation de l'efficacité du processus de RADRP. Par exemple, le RADRP pour l'exercice 2001-2002 comprendra les définitions à jour des dépenses non admissibles. Le ministère songe également à exiger des organismes qu'ils certifient officiellement que leurs RADRP respectent ses politiques en matière de dépenses.***

## **CADRE DE RESPONSABILITÉ ET GESTION DES ORGANISMES BÉNÉFICIAIRES DE PAIEMENTS DE TRANSFERT**

Au cours des dernières années, le remaniement des services locaux a transféré aux administrations municipales un nombre croissant de responsabilités en matière de prestation et de coordination des services sociaux au niveau local. Dans un grand nombre de cas, la délimitation des responsabilités entre le bailleur de fonds principal des services sociaux, à savoir le ministère, et les fournisseurs de services, soit les organismes bénéficiaires de paiements de transfert, est devenue difficile à discerner. Néanmoins, que le financement soit octroyé aux municipalités ou directement aux organismes bénéficiaires de paiements de transfert en vertu de la méthode de financement traditionnelle du ministère, c'est celui-ci, au bout du compte, qui est responsable de l'utilisation prudente de la totalité des fonds qu'il octroie.

Dans le cadre de nos vérifications d'autres programmes de paiements de transfert du ministère au cours des dernières années, nous avons recommandé au ministère de renforcer considérablement son cadre de responsabilité pour les paiements de transfert pour garantir une utilisation prudente des fonds. À la suite de ces recommandations et de la reconnaissance par le ministère que les nouveaux rapports ne peuvent pas être gérés à l'ancienne, le ministère a élaboré un nouveau cadre de gestion et de responsabilité applicable aux bénéficiaires de paiements de transfert à l'échelle du ministère. Le cadre a été approuvé en juin 1999. Voici les exigences fondamentales de ce cadre, qui est fondé sur les exigences imposées par la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilité en matière de paiements de transfert :

- Le ministère doit fixer des objectifs qui concordent avec les activités de base, avec les exigences des lois et des politiques et avec les objectifs et les normes des programmes approuvés. Les objectifs doivent être axés sur des résultats mesurables dans toute la mesure du possible et, dans tous les cas où le contexte s'y prête, le financement doit être relié à l'atteinte des résultats prévus.
- Les exigences de surveillance et de déclaration doivent être raisonnables, claires et fondées sur les mesures de rendement établies.
- Il doit exister des mécanismes pour apporter des mesures correctrices au besoin.

Le nouveau cadre du ministère précise, en outre, que l'on appliquera les normes de responsabilité les plus élevées dans les cas où des clients vulnérables reçoivent des services qui touchent la totalité ou la majorité des aspects de leur vie, ce qui est le cas d'un grand nombre de programmes faisant l'objet de la présente vérification.

En ce qui a trait au nouveau cadre de responsabilité du ministère et à ses objectifs, nous avons été informés que la mise en œuvre s'effectuait programme par programme. Dans la plupart des cas, nous avons constaté que les exigences du propre cadre de responsabilité du ministère et celles de la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilité en matière de paiements de transfert n'étaient pas encore en vigueur pour ce programme.

Premièrement, dans bien des cas, il restait à définir des objectifs explicites et mesurables et les normes applicables au programme. Par exemple, le ministère n'avait établi ni objectif ni

---

norme pour les centres d'hébergement d'urgence et les foyers, tels que le niveau des effectifs et les qualifications du personnel ou les exigences pour les repas des résidents, malgré les résultats d'une étude ministérielle effectuée en 1999 qui avait révélé l'existence d'un écart dans les soins dispensés par les exploitants des foyers de même que dans la surveillance assurée par les gestionnaires de services municipaux regroupés.

Deuxièmement, nous avons relevé des lacunes sur le plan de la surveillance et des rapports. Par exemple, les gestionnaires de services municipaux regroupés auxquels nous avons rendu visite interprétaient de façon différente les mesures de rendement en vigueur pour les initiatives destinées aux sans-abri. Par conséquent, ils ne recueillaient pas de façon uniforme les renseignements sur le rendement ou ils omettaient de recueillir tous les renseignements nécessaires. Par ailleurs, lorsque ces renseignements étaient recueillis, nous avons constaté que leur fiabilité n'était pas assurée en raison d'un manque de formation et du comptage en double du nombre de bénéficiaires. De même, les organismes assurant la prestation de services à l'enfance n'étaient pas tenus de faire rapport de la quantité ou de la nature des services dispensés ou des résultats obtenus.

Enfin, en l'absence d'objectifs définis ou de renseignements sur les services dispensés et les résultats obtenus, le ministère ne pouvait pas connaître la nature ou l'étendue des mesures correctrices nécessaires.

Dans les bureaux régionaux du ministère, les employés que nous avons interviewés ont souvent laissé entendre qu'ils se considéraient d'abord et avant tout comme des bailleurs de fonds. Dans de nombreux cas, ils n'étaient même pas au courant de l'existence du cadre de responsabilité du ministère ou de la nécessité de tenir tous les bénéficiaires de paiements de transfert responsables de l'utilisation prudente et aux fins prévues des fonds du ministère.

Plus précisément, nous avons relevé l'absence d'un cadre de responsabilité efficace dans les cas suivants :

- Dans l'un des bureaux régionaux, le personnel était au courant qu'un gestionnaire de services municipaux regroupés avait de la difficulté à calculer les dépenses des centres d'hébergement d'urgence, dépenses qu'il soumettait au ministère aux fins de remboursement. L'examen de ces dépenses pour les trois dernières années nous a permis de constater que le ministère avait remboursé un montant de 225 000 \$ au gestionnaire concerné en l'absence de tout document à l'appui. C'est une situation particulièrement préoccupante du fait que le ministère ne vérifie pas les dépenses réclamées pour les centres d'hébergement et qu'il doit, par conséquent, s'en remettre à la facturation des gestionnaires de services municipaux regroupés.
- En 1999, un gestionnaire de services municipaux regroupés a combiné le financement de 4,7 millions de dollars reçu dans le cadre du Fonds d'initiatives provinciales pour les sans-abri et son propre fonds de 900 000 \$ pour créer un fonds unique de 5,6 millions de dollars pour les sans-abri. Le personnel du ministère a supposé que ce gestionnaire assurait un suivi distinct des projets financés par le ministère et de ses propres projets. Nous avons constaté que le gestionnaire avait omis d'effectuer le suivi des projets par source de financement et qu'il n'était pas en mesure de produire une liste de tous les projets financés cette année-là. En fait, il n'a pu rendre compte que d'un montant de 4,7 millions de dollars du fonds combiné de 5,6 millions de dollars créé pour les sans-abri.

- Il n'existait aucune entente entre un gestionnaire de services municipaux regroupés et un organisme qui recevait 345 000 \$ en fonds du ministère dans le cadre de l'Initiative de réaffectation du financement des services d'hébergement d'urgence. En fait, l'organisme qui recevait les fonds n'était pas le même que celui qui dispensait les services. Le gestionnaire de services municipaux regroupés n'a pas été en mesure d'expliquer les raisons de cet arrangement ni les raisons pour lesquelles aucune entente n'avait été signée.

Tant que le ministère n'aura pas instauré un cadre de responsabilité efficace pour les paiements de transfert, il ne pourra pas avoir l'assurance que les services dispensés sont d'une qualité acceptable et raisonnablement uniforme dans l'ensemble de la province et que les décisions en matière de financement sont pertinentes et favorisent l'optimisation des ressources.

Compte tenu de l'absence d'un cadre de responsabilité efficace pour les bénéficiaires de paiements de transfert, le ministère n'a d'autre choix que de s'en remettre aux gestionnaires de services municipaux regroupés et à la bonne gestion des organismes mêmes qui dispensent les services pour assurer la prestation efficace des programmes.

Pour qu'une telle confiance soit justifiée, le ministère doit s'assurer :

- que tant le ministère que les organismes bénéficiaires de paiements de transfert comprennent parfaitement les rôles et les responsabilités de chacun;
- que la direction de chaque organisme bénéficiaire de paiements de transfert possède globalement les compétences et l'expérience nécessaires pour s'acquitter de ses responsabilités;
- que les organismes ont instauré les politiques et procédures opérationnelles nécessaires pour assurer la prestation des services de manière économique, efficace et efficace;
- qu'une structure de gestion et de compte rendu interne adéquate est en place au sein de chaque organisme.

Certes, le nouveau cadre de gestion et de responsabilité du ministère renfermait des exigences semblables, mais rien n'indiquait qu'elles avaient été communiquées aux bénéficiaires de paiements de transfert ou que le ministère avait vérifié la présence des éléments caractéristiques d'une bonne gestion au sein des organismes.

### **Recommandation**

**Pour que les services dispensés soient d'une qualité acceptable et raisonnablement uniforme et favorisent l'optimisation des ressources, le ministère doit instaurer un cadre de responsabilité qui satisfait aux exigences imposées par la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilité en matière de paiements de transfert et le communiquer à son personnel.**

**Pour rehausser et justifier la confiance qu'il accorde à la gestion efficace des bénéficiaires de paiements de transfert, le ministère doit s'assurer que les conditions de cette confiance ont été communiquées et qu'elles prévalent.**

---

### **Réponse du ministère**

***Le ministère a entrepris la mise en œuvre d'un cadre de responsabilité et de gestion pour les organismes bénéficiaires de paiements de transfert qui relèvent de sa compétence, lequel satisfera aux exigences du Conseil de gestion ou même les dépassera. Le ministère a distribué aux administrations municipales un document intitulé Rôles et responsabilités 2001 – Relations provinciales-municipales en matière de services à la personne en Ontario (juin 2001), qui comprend des exigences de base pour la gestion et la responsabilité des bénéficiaires de paiements de transfert.***

***Le ministère reconnaît la nécessité d'améliorer la responsabilité des organismes. Au cours de la prochaine année, il finira de confirmer auprès d'activités des organismes bénéficiaires de paiements de transfert qui relèvent de sa compétence que les exigences du nouveau cadre ont été intégrées au cycle d'activités annuel. Par exemple, la documentation du budget de 2002-2003 comprendra des indicateurs de rendement mesurables pour tous les services.***