

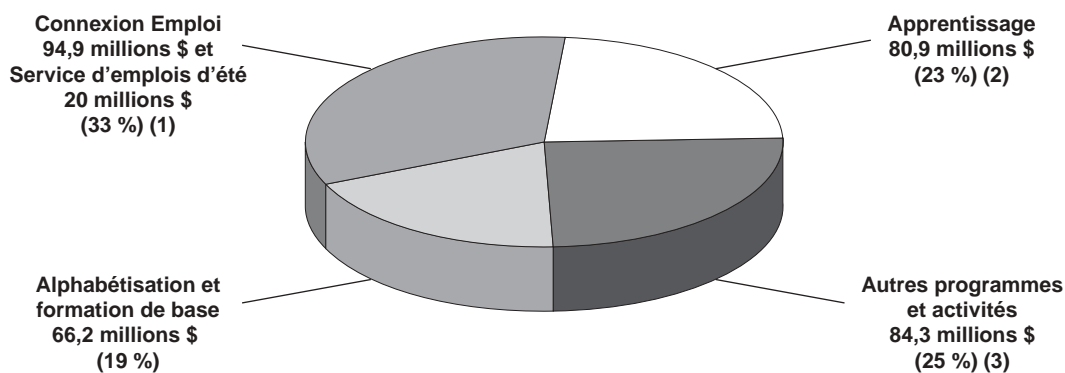
## 3.11–Division de la formation

### CONTEXTE

La Division de la formation (la Division) du ministère de la Formation et des Collèges et Universités a pour mandat l'établissement de normes de services d'emploi et d'alphabétisation des adultes visant à aider les employeurs à se doter d'une main-d'œuvre qualifiée afin de rester compétitifs et d'offrir leur leadership pour les questions de formation et de marché du travail. Les programmes et services de la Division sont destinés à aider les particuliers comme les employeurs à rehausser le niveau de compétence et à aider les gens à passer du chômage à l'emploi, et à faire la transition des études au travail.

Pour l'exercice 2001-2002, les dépenses de la Division s'élevaient à 346,3 millions de dollars au total, répartis entre quatre grands programmes, comme l'indique l'illustration ci-dessous.

Dépenses de la Division par grand programme pour l'exercice 2001-2002



(1) Pour le Service d'emplois d'été, 24,6 millions de dollars avaient été affectés au ministère, mais environ 4,4 millions de dollars ont ensuite été alloués à d'autres ministères pour leurs propres programmes d'emplois d'été.

(2) Environ 26 millions de dollars des 80,9 millions de dollars ont été recouvrés du gouvernement fédéral.

(3) Y compris 48 millions de dollars pour TVOntario et un financement fédéral de 10,6 millions de dollars pour les collèges communautaires, qui sont passés par le ministère, mais ont été administrés par le gouvernement fédéral.

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

---

Les collèges d'arts appliqués et de technologie (collèges communautaires), les conseils scolaires et les organismes communautaires à but non lucratif constituent le réseau d'organismes responsables d'offrir trois des principaux programmes financés par les paiements de transfert : Connexion Emploi, Service d'emplois d'été et Alphabétisation et formation de base. Les employeurs sont les principaux prestataires de la formation en apprentissage, alors que les collèges communautaires ainsi que les instituts de formation privés financés par le ministère et le gouvernement fédéral fournissent la formation en classe.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification avait pour objectif d'évaluer les systèmes et méthodes mis en place par le ministère pour savoir s'ils étaient satisfaisants et permettaient de faire ce qui suit :

- mesurer l'efficacité des principaux programmes de la Division par rapport aux objectifs énoncés et en faire rapport;
- s'assurer que le ministère et les organismes de prestation de services répondent aux besoins du marché du travail et des participants de façon économique et efficace;
- s'assurer que les principales activités et les principaux programmes sont conformes aux exigences législatives et de politique.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

La vérification a porté principalement sur les grands programmes suivants : Connexion Emploi, Service d'emplois d'été, Apprentissage et Alphabétisation et formation de base. Ces programmes représentent environ 75 % des dépenses de la Division. Notre travail comprenait des examens et analyses des dossiers, politiques administratives et procédés pertinents du ministère, ainsi que des entrevues avec le personnel au ministère et sur le terrain. Nous avons aussi visité les organismes de prestation de chaque programme pour examiner leurs dossiers et autres documents et pour interviewer le personnel.

Avant le début de la vérification, nous avons déterminé les critères que nous utiliserions pour apporter nos conclusions sur les objectifs de la vérification. Ces critères ont été revus et acceptés par la haute direction au nom de la Division.

Notre travail de vérification s'est déroulé entre octobre 2001 et avril 2002, et portait principalement sur les activités et les dépenses des exercices 2000-2001 et 2001-2002.

La Direction des services de vérification interne du ministère avait commencé depuis peu une vérification des contrôles sur l'administration des examens d'apprentissage et la

---

perception des recettes, vérification qu'elle devrait terminer d'ici l'été 2002. Par conséquent, nous avons limité notre travail de vérification dans ce domaine. La Direction n'avait pas effectué de vérification nous permettant de réduire encore l'étendue de nos travaux relativement aux programmes examinés.

## CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Le ministère a pris des mesures visant à concevoir des systèmes capables de fournir des renseignements utiles sur le rendement pour ses principaux programmes de formation et les organismes de prestation qu'il finance. Au moment de notre vérification, il n'avait pas encore mis au point les systèmes et processus nécessaires pour que les services soient assurés de façon économique et efficace et que l'on atteigne les objectifs et résultats attendus des programmes. La bonne mise en œuvre, à la fois des initiatives actuellement en cours et de nos recommandations, est indispensable pour s'assurer que les systèmes et processus nécessaires sont mis en place.

Nous avons aussi jugé que, ces dernières années, le ministère ne contrôlait pas de façon satisfaisante l'acquisition et la gestion de services de consultation et autres assurés en son nom. Voici nos observations et conclusions relativement à chaque programme.

### Programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été

- Bien que le ministère ait clairement établi ses attentes en matière de rendement pour les organismes de prestation et ait associé le financement à la réalisation de ces attentes, il n'avait pas de méthodes adéquates pour être sûr que les résultats réels annoncés par les organismes étaient fiables et que les exigences de prestation de services étaient respectées. Le ministère avait commencé à recueillir des renseignements sur la satisfaction des participants et des employeurs et sur la coordination des services et en avait fait rapport. Une fois que des contrôles satisfaisants seront établis sur la fiabilité des données, ces renseignements contribueront à déterminer si les organismes répondent aux besoins des participants et du marché du travail de façon efficace.
- Les organismes de prestation que nous avons visités pour ces programmes se conformaient aux exigences du programme, notamment en évaluant de façon appropriée les besoins des participants et en tenant les dossiers voulus.

### Programme d'apprentissage

- Le ministère ne surveillait pas la qualité de l'apprentissage offert par les employeurs et les responsables de la formation dans les écoles.
- Les efforts faits pour coordonner les responsabilités de la mise à exécution et pour communiquer les informations au ministère du Travail et autres organismes chargés

des inspections en milieu de travail n'ont pas été suffisants pour qu'on puisse déterminer dans quelle mesure des personnes non agréées travaillent dans des métiers protégés. Or, il est nécessaire qu'il y ait une application efficace de cette distinction pour respecter les objectifs stipulés par la loi, soit la protection du public et la sécurité du lieu de travail et pour maintenir la valeur des certificats dans les métiers protégés.

- Les normes de formation, le contenu des programmes et les examens avaient été mis à jour pour la plupart des métiers comptant un nombre d'apprentis important, mais certains dataient encore de plusieurs décennies.
- Le ministère développait un système informatique sur l'apprentissage qui devrait être en place d'ici 2004. Jusque-là, il ne disposera pas des renseignements sur le rendement nécessaires pour lier le financement des organismes assurant la formation en milieu scolaire à leur capacité d'offrir une formation de qualité ni pour publier les résultats du programme.

### **Programme Alphabétisation et formation de base**

- Le ministère n'avait pas lié le financement aux niveaux d'activité réels ni au rendement obtenus par ses organismes de prestation. Les systèmes et méthodes nécessaires pour recueillir des données utiles sur le rendement et faire des rapports étaient en cours d'élaboration.
- Les méthodes établies par le ministère pour savoir si les organismes de prestation répondaient aux attentes n'étaient pas suffisamment précises pour donner un aperçu efficace du rendement des organismes et de l'uniformité du suivi des mesures de redressement
- Les organismes de prestation que nous avons visités se conformaient aux exigences du programme.

### **Acquisition et gestion des services de consultation et autres**

Nous avons remarqué que depuis l'exercice 1998-1999 le ministère a versé à deux organismes indépendants, à but non lucratif, la somme d'environ 11 millions de dollars pour entreprendre des projets importants et obtenir des services de consultation, la technologie informatique et d'autres services connexes afin d'administrer les programmes Connexion Emploi et Alphabétisation et formation de base. Ce faisant, le ministère n'a pas observé les pratiques prudentes d'acquisition et n'a obtenu l'approbation ni de la ministre ni du Conseil de gestion du gouvernement qui aurait été requise s'il avait lui-même entrepris les projets et acquis les services, ce qui a abouti à la situation suivante :

- l'acquisition de services d'une valeur de 8 millions de dollars auprès de fournisseurs du secteur privé, quasiment sans concours, et 2 millions de dollars supplémentaires de services fournis directement par l'un des organismes à but non lucratif;
- les exigences des projets de systèmes informatiques n'étaient pas bien définies avant qu'ils ne soient lancés;

- 
- dans certains cas, les fonds ont été avancés avant même d'être demandés;
  - la surveillance du contrat était insuffisante pour s'assurer que toutes les facturations étaient appropriées;
  - il n'y avait pas de documentation à l'appui d'une augmentation sensible des frais d'administration des projets;
  - le ministère a encouru des frais de TPS s'élevant à 600 000 \$, parce que les organismes n'étaient pas exonérés de la TPS, dont 235 000 \$ correspondaient à une surfacturation et devaient être recouverts.

Bien que le système informatique de Connexion Emploi adopté par le ministère lui ait permis d'améliorer l'administration du programme, il a été difficile de prouver l'optimisation des ressources au stade du développement du système ou à l'adoption des autres projets que nous avons examinés. Le ministère s'est engagé à apporter des améliorations et a déjà pris quelques mesures pour renforcer sa méthode de gestion de tous les projets actuels et futurs.

## **CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION**

### ***PROGRAMMES CONNEXION EMPLOI ET SERVICE D'EMPLOIS D'ÉTÉ***

Le programme Connexion Emploi aide particulièrement les jeunes âgés de 16 à 24 ans qui sont au chômage et qui ont décroché de l'école à acquérir les habiletés et les connaissances nécessaires pour trouver et conserver un emploi. Il est offert dans 123 endroits en Ontario et dispensé par 78 organismes, comprenant 22 collèges communautaires et 56 organismes à but non lucratif. Les services offerts par ces organismes sont décrits dans le tableau suivant.

## Connexion Emploi—Services et participants, 2000-2001

Services	Nombre de participants bénéficiant des services
Service de renseignements et de recommandations : centre d'emploi communautaire libre-service où l'on peut se renseigner sur les carrières et professions, le marché du travail local, les possibilités de formation, les stratégies de recherche d'emploi et les ateliers liés à l'emploi.	35 840
Planification et préparation à l'emploi : service où l'on aide les participants qui ont besoin d'une assistance plus structurée pour planifier et mener à bien la recherche d'un emploi (instructions sur la préparation d'un curriculum vitae et les compétences utiles pour les entrevues).	59 635
Formation continue en milieu de travail : ressource pour les participants bénéficiant des services de planification et de préparation à l'emploi qui ont néanmoins besoin d'aide pour se perfectionner et acquérir de l'expérience, grâce à des moyens comme les essais en milieu de travail, les placements bénévoles, les possibilités de formation subventionnée en milieu de travail et les placements directs.	26 725
Placements subventionnés : placements de durée variable qui ne peuvent toutefois pas dépasser six mois, avec subvention annuelle maximale de 4 000 \$ par participant(e). On négocie la durée et le montant des subventions en fonction des besoins de formation de la personne, de la volonté de l'employeur d'offrir une formation et des services de soutien qu'offrira l'organisme de prestation. La subvention horaire ne peut pas dépasser le salaire minimum.	22 258

*Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités*

Les transferts de paiement aux organismes couvraient environ 97 % des dépenses du programme, avoisinant 95 millions de dollars en 2001-2002. Les 91,7 millions de dollars versés à ces organismes étaient répartis comme suit : 65 % pour la prestation des services, 30 % pour les subventions de formation et 5 % pour des projets spéciaux.

Dans le cadre du programme Service d'emplois d'été, les employeurs peuvent recevoir une subvention de formation de 2 \$ l'heure pour embaucher des étudiantes et étudiants jusqu'à 16 semaines, entre avril et septembre. Ce programme est offert principalement par les mêmes organismes que ceux qui assurent le programme Connexion Emploi. On prévoit que 27 000 étudiants bénéficieront de services d'emplois d'été pendant l'exercice 2001-2002.

Des 20 millions de dollars versés aux organismes de prestation en 2001-2002, environ 80 % ont été affectés aux subventions de formation et le reste, à la prestation et à l'administration des programmes.

## Mesures de l'efficacité des programmes et rapports

Nous avons conclu que le ministère avait fait des progrès réels pour s'assurer que le financement du programme Connexion Emploi respecte la Directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilité en matière de paiement de transfert. Plus précisément, le ministère avait énoncé des objectifs clairs et des mesures de rendement en

mettant l'accent sur des résultats mesurables plutôt que sur le processus visant à évaluer la réalisation des objectifs du programme, et il faisait correspondre le financement au rendement des bénéficiaires des paiements de transfert.

Le 1<sup>er</sup> avril 2000, le ministère a commencé à utiliser un système de gestion du rendement et d'amélioration continue pour évaluer le rendement des organismes de prestation de Connexion Emploi. Dans ce système, le ministère a fixé six mesures de rendement de base liées aux services de planification et de préparation à l'emploi et au soutien pour le perfectionnement en milieu de travail. Le tableau ci-dessous illustre les mesures de rendement de base.

**Mesures de base et normes de prestation de services, 2001-2002**

Dimension et importance relative	Mesure	Norme pour les mesures de base
Service à la clientèle 30 %	1 Satisfaction des participants	Questionnaires remplis par l'organisme à la fin du programme; niveau de satisfaction fixé comme objectif provisoire : 85 %.
	2 Satisfaction de l'employeur	
Efficacité 50 %	3* Participant(e) employé(e) trois mois après la fin du programme	La norme est fixée à 64 % pour l'emploi rémunéré selon un sondage sur 100 %. À titre d'exemple, les organismes effectuent des suivis à 6 et 12 mois, mais les résultats ne comptent pas comme mesure de base et aucune norme n'a été fixée.
	4* Profil du(de la) participant(e)	Indicateur composé dérivé de la somme de neuf facteurs qui révèlent le degré de nécessité des services.
Efficience 20 %	5 Coordination des services	Indicateur composé dérivé d'un certain nombre de liens externes à la fin du programme, qui inclut les participants inscrits aux cours d'anglais langue seconde, d'alphabétisation, de formation fédérale, et qui reprennent leur scolarité.
	6* Admission	Nombre réel comparé au nombre prévu de participants bénéficiant des services. Norme fixée à 100 %.

\* Ces trois mesures font partie d'une norme provinciale de prestation de services que les organismes de prestation doivent respecter pour continuer à avoir droit au financement. Les trois autres mesures de base ont un objectif provisoire que le ministère a l'intention de peaufiner et d'inclure dans la norme provinciale lorsqu'il sera satisfait des données recueillies et déclarées. Entre-temps, les organismes doivent néanmoins atteindre leur objectif provisoire.

*Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités*

Les organismes qui ne sont pas capables de respecter la norme provinciale de prestation de services sont tenus d'élaborer des plans d'amélioration avec un échéancier précis. Si l'organisme n'est pas capable de respecter son échéancier, le ministère peut mettre fin à son financement.

Le ministère s'est servi des renseignements fournis par ses organismes de prestation pour verser les fonds à ceux qui respectent les objectifs de rendement et prouvent qu'ils sont

---

capables d'augmenter leurs admissions. Les conseillers du ministère ont travaillé en étroite collaboration avec les organismes dont le rendement était insuffisant afin de les aider à atteindre leurs objectifs d'amélioration en respectant les dates limites. Le ministère a aussi fait appel à des formateurs indépendants pour aider les organismes à améliorer la prestation des services et leurs résultats.

Le système de gestion du rendement et d'amélioration continue est un élément important en ce sens qu'il aide le ministère à gérer efficacement le programme et à prouver que cela a été fait. Cependant, étant donné les conséquences au niveau du financement lorsque la norme provinciale de prestation de services n'est pas respectée, il existe un risque considérable que les organismes de prestation déclarent tout simplement les résultats attendus plutôt que réels. Par conséquent, le ministère doit prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les renseignements sur le rendement qu'il recueille sont fiables et que les objectifs de rendement qu'il établit sont appropriés. À cet égard, nous avons remarqué ce qui suit :

- Le ministère compte sur le personnel des organismes pour lui fournir les renseignements en matière de rendement. Le personnel des organismes remplit les questionnaires sur la satisfaction des participants et des employeurs et procède à un suivi au bout de trois mois d'emploi, principalement par téléphone, sans vérification par un tiers.
- Les objectifs de réalisation pour les mesures de base qui constituent la norme provinciale des services n'ont pas été modifiés depuis leur introduction en 1999-2000. Depuis, l'adoption de la norme de service, les organismes de prestation ont fait état de résultats en constante amélioration. En décembre 2001, les organismes dépassaient dans l'ensemble la norme provinciale de 11 %, et seulement deux des 78 organismes déclaraient ne pas l'avoir observée, comparés à 15 en 2000-2001. Les organismes ont aussi déclaré que, en moyenne, 70 % de leurs participants étaient employés trois mois après avoir terminé le programme, alors que la norme provinciale est de 64 %.
- Parallèlement au système de gestion du rendement et d'amélioration continue, le ministère prévoit d'élaborer et de mettre en œuvre un processus d'analyse comparative afin de comparer le rendement de Connexion Emploi à celui de programmes analogues dans d'autres provinces et territoires. Au moment de notre vérification, le processus n'avait pas encore été mis au point.

Pour ce qui est du programme Service d'emplois d'été, la seule mesure de rendement établie était une comparaison des objectifs d'admission réels aux objectifs prévus pour les placements subventionnés. Les renseignements sur les admissions ne suffisent pas pour évaluer l'efficacité du programme Service d'emplois d'été ou des organismes de prestation. Pour être plus utiles, les renseignements sur le rendement devraient comprendre l'opinion des participants ou des employeurs quant à la nécessité du programme et leur degré de satisfaction vis-à-vis de l'organisme de prestation et du programme, ainsi que l'ampleur de la demande non satisfaite de placement du point de vue des jeunes et des employeurs.



## Recommandation

Pour s'assurer que son système de gestion du rendement et d'amélioration continue fonctionne comme prévu, c'est-à-dire surveille et améliore le rendement global des organismes de prestation des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été, le ministère doit :

- mettre en place des méthodes de vérification périodique de la fiabilité des renseignements sur le rendement fournis par les organismes de prestation;
- terminer l'élaboration d'une analyse comparative pour le programme Connexion Emploi afin d'établir des comparaisons avec d'autres territoires de compétence;
- établir des mesures plus significatives d'évaluation du rendement des organismes de prestation du programme Service d'emplois d'été et de l'efficacité du programme en général.

### *Réponse du ministère*

*Nous acquiesçons à cette recommandation. À l'heure actuelle, les 287 statistiques fournies par les organismes au ministère sont validées par renvoi à la base de données du ministère. De plus, on procède à un suivi de l'organisme si les vérifications produisent des données anormales. Nous sommes heureux que cette vérification ne nous ait pas permis de relever de contradictions entre les renseignements contenus dans les dossiers des clients, ceux de la base de données des organismes de prestation et ceux du ministère. Pour améliorer le processus en 2002-2003, le ministère met à jour et documente les méthodes de visite de site pour y inclure un processus de vérification des renseignements, portant particulièrement sur la coordination récente des services et le taux de satisfaction de la clientèle.*

*Le processus de comparaison commencera en 2003-2004, conformément à notre plan de mise en application du système de gestion du rendement et d'amélioration continue.*

*Nous prévoyons que toutes les mesures et normes relatives au rendement seront intégralement mises en oeuvre au cours de l'exercice 2003-2004, et nous ferons une comparaison des résultats à partir des renseignements de cet exercice. Entre-temps, en 2002-2003, le Prix d'excellence du ministère et le Prix d'innovation nous donnent l'occasion de confirmer et d'examiner les résultats des organismes très performants, afin de mettre à l'essai notre processus de comparaison interne. De plus, du fait que les organismes sont tenus de s'engager à atteindre des objectifs plus élevés que ceux de l'exercice antérieur, le rendement des programmes continue de s'améliorer même si on n'a pas encore établi de points de comparaison ni adapté de normes provinciales.*

*Le ministère tiendra compte de la nécessité d'appliquer des mesures plus utiles dans l'évaluation globale du Service d'emplois d'été en cours en 2002-2003.*

## Conformité aux directives des programmes

Le ministère a revu les directives des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été en juin 2001. Les nouvelles directives décrivent les objectifs et les règlements régissant les programmes et précisent la documentation et la vérification nécessaires pour les dossiers des participants. Nous avons visité un certain nombre d'organismes de prestation, examiné des exemples de dossiers des participants et conclu que les organismes se conformaient aux directives du ministère. Nous avons, par exemple, constaté que les dossiers étaient bien documentés et contenaient tous les renseignements importants nécessaires pour déterminer les besoins des participants et les services fournis. Les sondages avaient été faits et, le cas échéant, les demandes de subvention de formation étaient correctement déterminées.

Les 12 conseillers régionaux ont essentiellement un rôle consultatif auprès des organismes. Ils examinent leur budget annuel, leurs plans d'activité et leurs rapports de rendement. Cependant, au cours de leur visite annuelle, ces conseillers ne vérifient pas si les méthodes suivies par les organismes et leurs dossiers sont conformes aux attentes du ministère ni si les renseignements sur le rendement qui leur sont fournis sont exacts. Pour que leur travail soit rentable, ils devraient avoir recours à leur connaissance des organismes pour évaluer le risque que l'un ou l'autre ne se conforme pas aux exigences ou encore déclare des résultats inexacts. Cette évaluation des risques les aiderait à planifier la fréquence de leurs visites et l'étendue de la vérification à effectuer dans chaque organisme.

### Recommandation

**Pour faire en sorte que les organismes de prestation des programmes Connexion Emploi et Service d'emplois d'été se conforment aux directives du ministère et que les renseignements sur le rendement dont dépend leur financement soient fiables, le ministère doit établir un programme de visites périodiques des conseillers régionaux aux organismes de prestation fondé sur les risques.**

### Réponse du ministère

*Nous acquiesçons à cette recommandation. Les organismes dont le rendement est inférieur aux normes reçoivent maintenant la visite du personnel du ministère pour une évaluation en profondeur des risques et de leur respect des directives du programme, et pour fixer les objectifs d'amélioration du rendement établis par le ministère. Tous les organismes ayant des objectifs d'amélioration établis par le ministère font l'objet d'un examen complet.*

*De plus, d'autres indicateurs, comme la difficulté constante de déclarer les données ou la situation financière ou les plaintes des clients, entraînent des examens/visites de l'organisme. Comme on l'a fait remarquer, les*

*visites sur le terrain de l'équipe de vérification ont confirmé le fait que les directives des programmes étaient observées.*

*Tous les organismes recevront une visite au moins une fois au cours des trois années sur lesquelles porte le contrat de financement.*

## **PROGRAMME D'APPRENTISSAGE**

Le programme d'apprentissage est régi par deux lois. La *Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier* (1990) régit 34 métiers dans le secteur du bâtiment, et la *Loi de 1998 sur l'apprentissage et la reconnaissance professionnelle*, promulguée le 1<sup>er</sup> janvier 2000, régit les métiers dans les secteurs industriel/manufacturier, automobile et tertiaire. Chaque loi fixe des conditions précises pour l'apprentissage et les rôles du ministère et de l'industrie. Chaque loi stipule également que certains métiers ne peuvent être exercés que par des personnes ayant conclu un contrat d'apprentissage enregistré ou qui sont titulaires d'un certificat de qualification professionnelle. Le certificat est facultatif pour tous les autres métiers.

L'apprentissage est un modèle de formation qui combine la formation en milieu de travail (environ 90 %) et la formation en salle de classe (environ 10 %). Un programme d'apprentissage peut durer de deux à cinq ans, période pendant laquelle l'apprenti(e) suit généralement au moins trois sessions de formation en classe.

Chaque apprenti(e) signe un contrat de formation avec un employeur, selon lequel l'employeur doit aider l'apprenti(e) à acquérir une expérience de travail et des compétences spécialisées. Lorsque le contrat de formation est signé et déposé au ministère, l'apprenti(e) est officiellement inscrit(e). Lorsque l'apprenti(e) a répondu à toutes les exigences, il ou elle reçoit un certificat d'apprentissage. Pour certains métiers, l'apprenti(e) doit également passer un examen spécialisé en vue d'obtenir son certificat de qualification professionnelle. Des personnes autres que des apprentis inscrits peuvent aussi passer l'examen prescrit pour l'exercice d'un métier si elles peuvent prouver, par exemple, qu'elles ont acquis l'expérience nécessaire ailleurs. En janvier 2002, on dénombrait 136 métiers et 52 000 apprentis inscrits. La certification est obligatoire pour 20 de ces métiers.

Les dépenses du programme pour l'exercice 2001-2002 comprennent 58 millions de dollars payés aux organismes de prestation pour la formation en classe et la mise à jour des programmes (dont environ 26 millions de dollars recouverts du gouvernement fédéral) et 22,9 millions de dollars pour les dépenses de fonctionnement directes du ministère.

Le programme est administré par quelque 250 fonctionnaires ministériels, dont 100 sont des conseillers en formation répartis entre 26 bureaux régionaux du ministère à travers la province. Ils ont pour tâche d'inscrire les apprentis et de consulter les employeurs et organismes de prestation de la formation.

---

## Mesure de l'efficacité du programme

En juin 1998, le ministère de la Formation et des Collèges et Universités s'est engagé à augmenter considérablement le nombre d'inscriptions annuel des apprentis pour le porter à 22 000, soit le double des chiffres de 1998-1999, pour faire face à la demande de travailleurs spécialisés et pour encourager la création d'emplois. Dans son plan d'activités annuel, le ministère donne le nombre d'apprentis inscrits, mais ne publie aucune autre information importante sur le rendement du programme. À l'interne, il a pris deux engagements supplémentaires dont on doit suivre les progrès : augmenter le nombre d'employeurs actifs et nouveaux, le faisant passer de 18 100 en 1999-2000 à plus de 23 000 en 2001-2002, et augmenter la proportion d'apprentis qui terminent avec succès leur formation en classe, la faisant passer de 60 % en 2001-2002 à 75 % à longue échéance.

Certes le suivi des progrès par rapport à ces engagements aidera le ministère à évaluer le degré de réussite (mieux faire accepter l'apprentissage et le soutenir), mais cela ne suffira pas à évaluer la contribution du programme à la demande de travailleurs spécialisés en Ontario, l'objectif et la priorité déclarés du programme. Augmenter le nombre d'apprentis inscrits et d'employeurs actifs ne répondra à la demande de travailleurs spécialisés que si les apprentis terminent leur programme et acquièrent la formation et les compétences dont a besoin le marché du travail.

Par conséquent, le ministère a besoin de renseignements sur le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi répondant à la demande du marché. Ceci, s'ajoutant aux renseignements tirés des sondages auprès des participants, donnerait une bien meilleure indication de la pertinence de la formation offerte et des domaines d'amélioration nécessaire. La province de l'Alberta, par exemple, publie chaque année le pourcentage d'apprentis qualifiés ayant trouvé un emploi, le pourcentage d'apprentis diplômés satisfaits de leur expérience de travail et de leur formation technique, et le pourcentage d'employeurs satisfaits de l'apprentissage.

Au début de 2002, le ministère a commencé à mettre au point un nouveau système informatique pour le programme d'apprentissage; il doit être terminé d'ici la mi-année 2003. Selon le ministère, ce nouveau système devrait faciliter la collecte de renseignements pour mieux gérer le programme et faire état des résultats. Le ministère a également entamé un projet visant à élaborer et à mettre en place des mesures utiles de rendement fondé sur les résultats, qu'il espère pouvoir utiliser dès le 1<sup>er</sup> janvier 2004.

### Recommandation

**Le ministère doit s'assurer que les systèmes informatiques et de gestion du rendement qu'il met en place lui permettront de publier dès que possible des rapports sur les résultats en ce qui concerne le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi, ainsi que sur la satisfaction des apprentis et des employeurs à l'égard du programme.**

**Réponse du ministère**

*Nous acquiesçons à cette recommandation. Le processus de planification et d'affectation des activités pour 2002-2003 comprend un plan de mise au point d'un système permanent de gestion de l'amélioration du rendement pour l'apprentissage en Ontario. Le ministère pense pouvoir mettre en place des mesures de rendement fondé sur les résultats à la date prévue de janvier 2004, puis publier ensuite un rapport sur les réalisations, notamment le nombre d'apprentis terminant leur apprentissage et les taux d'emploi.*

**Possibilités croissantes d'apprentissage**

Le ministère mettait en place plusieurs stratégies pour élargir le programme d'apprentissage, afin de fournir les travailleurs spécialisés dont a besoin le marché du travail. Au moment de notre vérification, la nouvelle politique sur l'élaboration d'apprentissages répondant à la demande de travailleurs spécialisés n'était pas encore finalisée.

Le ministère a ajouté à l'apprentissage 29 nouveaux métiers au cours des quatre dernières années, bien qu'ils n'aient représenté qu'environ 6 % du total des inscriptions à l'apprentissage au cours de ces quatre années. À l'automne de 2001, le ministère a désigné 14 autres occupations comme métiers pouvant demander un apprentissage. Dans cinq cas, l'apprentissage a été repoussé à l'automne de 2002. Un problème commun à de nombreux territoires est la difficulté d'élargir le système d'apprentissage à des métiers qui ne sont pas des métiers traditionnels, comme le bâtiment et le secteur automobile, soit à des occupations moins traditionnelles en expansion rapide, comme les affaires et le commerce, les sciences de la santé, les sciences naturelles et les sciences sociales. Un bon nombre des nouveaux métiers introduits en Ontario ces deux à trois dernières années, et même les métiers en cours de développement se retrouvent dans les domaines traditionnels de l'apprentissage. Cependant, pour que le ministère puisse atteindre ses objectifs d'élargissement de la formation en apprentissage, il devra mettre sur pied davantage de programmes d'apprentissage pour les nouvelles occupations et les nouveaux secteurs.

Nous suivrons les efforts du ministère en vue d'accroître les possibilités d'apprentissage en Ontario lorsque nous ferons le suivi de nos recommandations dans deux ans.

**Mise à jour des normes d'apprentissage**

Pour préserver la qualité et la crédibilité du programme d'apprentissage, les apprentis et candidats au certificat de qualification professionnelle doivent être formés et testés selon les exigences modernes du marché.

Le directeur de l'apprentissage a légalement le pouvoir d'approuver les programmes d'apprentissage, et notamment les normes de formation, le contenu des programmes et les

examens, et a aussi la responsabilité de les maintenir. L'apprentissage doit être conçu pour l'industrie, fournir les travailleurs hautement spécialisés dont ont besoin les employeurs et pouvoir être élargi à de nouveaux métiers et domaines de croissance économique. Par conséquent, le ou la ministre peut, conformément à la *Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier*, et la *Loi sur l'apprentissage et la reconnaissance professionnelle*, créer des comités consultatifs composés d'un nombre égal d'employeurs et d'employés pour tout métier ou groupe de métiers, ces comités ayant pour mission d'élaborer ou de mettre à jour les normes de formation, le contenu des programmes et les examens.

Nous avons examiné la situation actuelle des normes de formation, du contenu des programmes et des examens de tous les métiers protégés et pour lesquels la certification est obligatoire, ainsi que des métiers pour lesquels elle est facultative et auxquels étaient inscrits au moins 50 apprentis. Nous avons observé que les normes de formation, le contenu des programmes et les examens pour la plupart des métiers auxquels un grand nombre d'apprentis étaient inscrits avaient été mis à jour au cours des trois dernières années, conformément à la pratique du ministère de réexaminer les normes. Cependant, nous avons remarqué que pour plusieurs métiers, à la fois ceux qui étaient protégés et ceux pour lesquels le certificat était facultatif, les normes de formation ou les examens n'avaient pas été modifiés, comme l'indique le tableau ci-dessous.

**Sommaire des métiers actifs dont les normes de formation  
et les examens n'ont pas été modifiés**

	Année d'origine	Inscriptions d'apprentis au cours des cinq dernières années	Candidats au certificat de qualification professionnelle des cinq dernières années
<b>Norme de formation</b>			
Mécanicien(ne) de motocyclette	1991	183	96
Électricien(ne) domestique et rural(e)	1968	159	283
<b>Examen</b>			
Électricien(ne) domestique et rural(e)	1968	159	283
Alignement et freins	1969	134	141
Technicien(ne) de boîte de vitesses	1969	134	47
Conducteur(trice) de grue à tour	1991	71	34
Conducteur(trice) de grue mobile – 2	1994	103	419
Mécanicien(ne) moniteur(trice) (construction)*	1984	347	123
Mécanicien(ne) (force motrice)*	1970	49	17

\* Métiers pour lesquels le certificat est facultatif

*Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités  
Préparé par le Bureau du vérificateur provincial*

Plusieurs de ces métiers sont des métiers protégés et représentent environ 30 % des métiers où l'inscription est élevée. Le ministère a la responsabilité directe de la mise à jour de leurs normes de formation et examens. Bien qu'ils représentent à peine 2 % – c'est-à-dire environ 1 000 apprentis – des 52 000 apprentis inscrits au 31 décembre 2001, il nous semble que ces métiers actifs pourraient l'être beaucoup plus si les normes de formation et les examens étaient mis à jour. En effet, comme nous l'avons mentionné plus haut, les normes de formation et les examens de la plupart des métiers pour lesquels le nombre d'apprentis est important ont été mis à jour au cours des trois dernières années, mais les normes et les examens pour les métiers figurant dans le tableau doivent, eux, être mis à jour dès que possible. Grâce à cela, les apprentis et les candidats au certificat de qualification professionnelle dans ces métiers acquerraient les compétences et les connaissances dont ils ont besoin, et cela les valoriserait et les rendrait plus attrayants aux yeux de ceux qui envisagent d'en faire l'apprentissage.

#### **Recommandation**

**Pour que les apprentis acquièrent les compétences nécessaires pour répondre aux besoins des employeurs, le ministère doit s'assurer, dès que possible, que les normes de formation et les examens sont mis à jour et reflètent les exigences actuelles du lieu de travail.**

#### ***Réponse du ministère***

***Le ministère prendra les mesures nécessaires pour assurer la mise à jour d'ici 2003 des normes de formation et des examens, afin de répondre aux exigences de l'industrie.***

## **Surveillance de la qualité des programmes et de la conformité**

Les employeurs étant responsables de 90 % de la formation des apprentis et les prestataires de la formation en classe responsables des derniers 10 %, la surveillance de la qualité de la formation offerte par les deux parties est essentielle à la réussite des programmes. Une surveillance plus rapprochée pourrait aussi augmenter la possibilité que les apprentis terminent leur programme et obtiennent leur certificat. Cependant, au moment de notre vérification, le ministère n'avait élaboré ni politique sur la surveillance de la formation en milieu de travail ni procédé pour surveiller la qualité de la formation en classe.

Les conseillers en formation dans les bureaux régionaux que nous avons visités faisaient peu de visites de surveillance, s'ils en faisaient, chez les employeurs et dans les organismes offrant la formation en classe pour déterminer la conformité aux contrats de formation et ententes de service, bien que la loi les y autorise. Un certain nombre des conseillers en

formation que nous avons interviewés ont déclaré que d'autres priorités, comme l'inscription de nouveaux apprentis et le marketing du programme auprès de nouveaux employeurs, les avaient contraints à limiter leurs efforts de surveillance. Un seul district parmi ceux visités possédait des renseignements sur la surveillance qu'il exerçait auprès des apprentis et des employeurs.

Pour utiliser efficacement des ressources limitées, les efforts de surveillance doivent être fondés sur le risque. Par exemple, lorsque le nouveau système informatisé du programme sera mis en place, il pourra servir à recueillir les renseignements nécessaires pour déceler les industries ou métiers précis ayant les plus faibles taux d'achèvement du programme ou de satisfaction. Les renseignements fondés sur le risque, entre autres, aideront les conseillers en formation à concentrer leur surveillance des apprentis et des employeurs aux endroits où elle est le plus nécessaire.

Pour la formation en classe, le nouveau système informatisé devrait faciliter l'examen périodique des taux de réussite chez chaque prestataire de la formation et dans chaque métier. Les renseignements fondés sur les résultats, entre autres, aideront le ministère à suivre le rendement des prestataires de la formation.

#### **Recommandation**

**Pour mieux assurer la qualité de l'apprentissage et la conformité aux exigences de formation, le ministère doit suivre le rendement des employeurs et des prestataires de la formation en classe. Cette surveillance doit comprendre :**

- **des visites du personnel sur le terrain aux employeurs et prestataires de la formation lorsqu'on a décelé des problèmes de rendement;**
- **le suivi de l'ampleur et des résultats des visites de surveillance pour s'assurer que les mesures correctrices nécessaires ont été prises.**

#### ***Réponse du ministère***

***Nous acquiesçons à cette recommandation. À l'heure actuelle, le personnel sur le terrain exerce une certaine surveillance lorsqu'il visite les employeurs et les prestataires de la formation. Grâce au système informatisé de l'apprentissage, en cours d'élaboration, le personnel disposera d'un système de gestion de cas ou portefeuille. Les caractéristiques du portefeuille comprendront la surveillance de la charge de travail, des rappels ou suivis et le matériel de soutien pour l'évaluation. Ces caractéristiques sont destinées à rehausser les activités de surveillance tout en aidant le personnel et la direction à assurer la gestion de la charge de travail. Pour tirer le maximum de ces visites et incorporer la collecte de renseignements et la capacité de suivi du nouveau système informatisé, nous élaborerons une politique plus complète et fondée sur le risque et des processus que l'on pourra mettre en oeuvre efficacement à l'aide des ressources existantes.***



---

## Application de la législation sur les métiers protégés

Conformément à la *Loi sur la qualification professionnelle et l'apprentissage des gens de métier* et à la *Loi de 1998 sur l'apprentissage et la reconnaissance professionnelle*, 20 métiers dans le bâtiment, la force motrice et le secteur tertiaire ont été désignés comme métiers protégés. Seule une personne titulaire d'un certificat ou un(e) apprenti(e) inscrit(e) peut travailler dans ces métiers qui comprennent des occupations comme technicien automobile ou électricien en bâtiment. C'est donc pour assurer la protection du consommateur et la sécurité en milieu de travail qu'il est important que les personnes travaillant dans ces métiers soient qualifiées et formées de manière appropriée.

Les deux lois autorisent le ministère à inspecter les lieux de travail pour vérifier que seules des personnes qualifiées y travaillent. En 1993, un décret en conseil a confié l'application des exigences de certificat de 19 de ces métiers au ministère du Travail (le ministère de la Formation et des Collèges et Universités conserve la responsabilité de l'application des lois pour la coiffure). Cette activité a donc été incluse dans les inspections ordinaires des lieux de travail effectuées par le ministère du Travail.

Il n'existe aucun protocole de partage de l'information entre les deux ministères, bien que l'on en ait parlé au cours de l'exercice 2001-2002. Nos entretiens avec le personnel régional du ministère ont révélé que les communications et la coordination avec les bureaux régionaux du ministère du Travail n'étaient généralement pas suffisantes pour assurer une application efficace de la législation. Bien que certains membres du personnel sur place aient fait remarquer que les deux ministères avaient participé aux inspections de vérification concernant des métiers et des employeurs précis, le reste du personnel avait peu de rapports avec le personnel régional du ministère du Travail pour déterminer la portée des activités d'application de la législation. Le ministère n'avait pas exprimé clairement à son personnel régional ses attentes en ce qui concerne l'application de la législation.

Par ailleurs, il existe d'autres types d'inspections du lieu de travail telles que celles menées à bien par le ministère des Transports, dans le secteur automobile, et l'Office de la sécurité des installations électriques, dans le secteur du bâtiment. Ces inspections mettent davantage l'accent sur la protection du consommateur que sur la sécurité en milieu de travail qui, elle, est le principal objectif des inspections du ministère du Travail. Le ministère n'a pas établi de protocole pour la communication des informations sur ses activités.

Par conséquent, le ministère ne savait pas dans quelle mesure il était possible que des personnes non agréées travaillent dans les métiers protégés. À l'heure actuelle, seuls des renseignements glanés auprès de groupes d'intervenants et des plaintes faites aux bureaux régionaux nous éclairent sur ce problème. Or, l'application efficace sert non seulement à protéger les consommateurs et les travailleurs, mais aussi à renforcer la valeur d'un métier protégé, ce qui augmente les chances que les apprentis terminent leur formation.

Nous avons remarqué que les inscriptions à l'apprentissage de métiers protégés ont augmenté ces quatre dernières années, mais il n'y a pas eu pour autant d'augmentation du nombre d'apprentis inscrits passant les examens nécessaires pour obtenir leur certificat de qualification professionnelle. Nous avons aussi remarqué que, au cours des trois dernières années, les effectifs scolaires pour deux métiers protégés – technicien automobile et réparateur de tôlerie – ont baissé de 12 % et de 26 % respectivement malgré une augmentation des inscriptions aux programmes d'apprentissage de ces métiers. Faute d'application des conditions d'apprentissage des métiers protégés, les apprentis peuvent mettre en doute l'utilité de terminer leur programme.

Au moment de la mise en application du nouveau système informatisé de l'apprentissage, le ministère doit saisir les données sur l'étendue de la non-conformité dans des métiers et lieux de travail précis, afin de concentrer les efforts de mise en application de la législation là où ils sont le plus nécessaires.

### **Recommandation**

**Pour réduire le nombre de personnes non agréées travaillant dans des métiers protégés, le ministère doit :**

- élaborer des protocoles de partage de l'information avec le ministère du Travail et d'autres organismes qui mènent à bien les inspections en matière de sécurité;
- apprendre au personnel régional quelles sont les attentes du ministère au niveau de l'application de la législation dans toute la province;
- utiliser son nouveau système informatisé pour concentrer les efforts en matière d'application de la législation sur les industries, les métiers et les milieux de travail où le risque est le plus élevé;
- surveiller l'impact de l'application de la législation sur les résultats des programmes d'apprentissage.

### **Réponse du ministère**

*Nous acquiesçons à cette recommandation et élaborerons un protocole de partage de l'information avec le ministère du Travail. Il pourrait aussi être utile au personnel du ministère de bénéficier d'un protocole de partage de l'information avec le ministère des Transports, qui applique les programmes de certification d'un ensemble restreint de compétences pour l'ajustement des freins à air et l'entretien des pneus de camion, et peut avoir les moyens d'identifier les mécaniciens travaillant sans détenir le certificat d'apprentissage requis (bien qu'il n'ait pas de pouvoir exécutoire dans ce dernier cas).*

*Le ministère entamera des négociations avec le ministère des Transports à l'automne 2002 afin de conclure une entente appropriée de partage de l'information. Le ministère note que l'Office de la sécurité des installations électriques n'a, actuellement, pas l'autorisation légale de faire appliquer*

*l'obligation de certificat pour les métiers liés à l'électricité. Cependant, le ministère continuera à collaborer avec l'Office et le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, dont relève l'Office, pour donner à celui-ci un rôle approprié dans les activités de mise en application de la législation dans les métiers liés à l'électricité.*

*Le ministère va réexaminer ses directives et pratiques actuelles, qui seront modifiées au besoin d'ici mars 2003. L'ensemble du personnel régional recevra une formation concernant ses responsabilités dans le cadre de la mise en application de la législation, et ce, au cours de 2003-2004.*

*Le système informatisé de l'apprentissage donnera au ministère du Travail et au ministère des Transports accès à l'information nécessaire. Cela leur permettra d'enregistrer les activités de mise en application de la législation et de déterminer la validité des certificats des gens de métier. Les questions appropriées seront confiées au personnel du ministère qui en fera l'évaluation.*

*Le ministère réexaminera les activités de mise en application de la législation et surveillera les résultats des programmes pour savoir si l'on peut établir un lien entre les activités de mise en application et les résultats.*

## Reconnaître les acquis et évaluer la préparation scolaire

Comme on l'a dit plus haut, pour obtenir leur certificat, les apprentis doivent généralement suivre des cours. Le niveau minimum requis pour la plupart des apprentissages est la 12<sup>e</sup> année. Pour aider les apprentis, le ministère a mis en place deux outils d'évaluation des acquis. Le premier permet de reconnaître les acquis des apprentis et le deuxième aide ceux qui en ont besoin à se préparer à la formation en classe.

### **RECONNAISSANCE DES ACQUIS**

La reconnaissance des acquis est un processus consistant à déterminer ce qu'une personne sait et peut faire. Par exemple, un(e) apprenti(e) peut avoir, auparavant, alors qu'il(elle) obtenait son diplôme collégial, étudié toutes les composantes de la formation en classe demandées pour apprendre un métier. Les apprentis et non-apprentis qui possèdent les conditions d'entrée d'un métier peuvent passer un examen au cours duquel on reconnaîtra leurs acquis. Ceci les dispensera d'une formation en classe inutile et donc permettra des économies au ministère et à l'apprenti(e). Dans le cas où l'on n'offre pas d'examen de ce genre, le personnel du ministère peut dispenser un(e) apprenti(e) de la formation en classe s'il (ou si elle) donne une preuve satisfaisante et documentée de ses acquis.

Au moment de notre vérification, on offrait ces dispenses uniquement pour 20 des 92 métiers pour lesquels une formation en classe est obligatoire. Les bureaux régionaux du

ministère administrent les examens normalisés de sept de ces 20 métiers. Les collèges offrent les examens pour les 13 autres, bien qu'un grand nombre de ces examens n'aient pas de contenu normalisé ni de normes de réussite.

Le ministère n'avait pas officiellement supervisé le recours aux examens offerts soit par les collèges, soit par les bureaux régionaux, pour s'assurer qu'ils étaient utilisés efficacement. Plus précisément, l'utilisation réelle, le nombre d'essais, le taux de réussite et d'échec doivent être surveillés pour chaque bureau régional et chaque collège afin de déceler les différences entre ceux-ci et d'en chercher la cause pour y remédier, le cas échéant.

### **PRÉPARATION SCOLAIRE**

Le ministère a mis au point un outil intitulé Évaluation de la préparation scolaire pour la formation en apprentissage afin de réduire au maximum le risque d'échec scolaire au cours du programme d'apprentissage et ainsi de minimiser les pertes financières pour le ministère et l'apprenti(e) et les pertes de temps pour l'employeur. Cet outil se compose de trois éléments que les apprentis inscrits ou futurs pourraient trouver utiles : un inventaire des compétences, des tests d'évaluation des compétences et un guide d'étude autonome. L'outil peut servir à déceler les faiblesses sur le plan scolaire auxquelles il faut remédier avant de tenter la formation en classe. Il fournit aussi des renseignements qui permettent aux futurs apprentis de prendre de meilleures décisions, c'est-à-dire de savoir si un métier en particulier répondra à leurs attentes professionnelles, s'il les intéresse suffisamment et s'ils se sentent capables de réussir.

Or, nous avons observé que le ministère n'avait donné aux bureaux régionaux aucune instruction quant à l'utilisation, la distribution ou l'administration de cet outil. De plus, le ministère ne surveille pas officiellement son utilisation dans les bureaux régionaux. Pourtant, cette surveillance lui permettrait d'interpréter les tendances dans le taux de réussite du programme et d'apporter les remèdes nécessaires.

#### **Recommandation**

**Pour s'assurer que les outils de reconnaissance des acquis en vue du programme d'apprentissage—à la fois reconnaissance des acquis et préparation scolaire—sont utilisés efficacement, le ministère doit :**

- normaliser et distribuer des examens en vue de dispenses pour chaque métier pertinent;
- élaborer et communiquer au personnel du ministère et des collèges une politique normalisée sur l'utilisation et l'administration de ces outils;
- surveiller l'utilisation et les résultats des outils et apporter les remèdes nécessaires.

#### **Réponse du ministère**

***Nous acquiesçons à cette recommandation. Il existera, pour tous les métiers actuels ayant un élément de formation en classe, des examens***

*normalisés et approuvés par le ministère afin d'autoriser des dispenses, et ce, d'ici 2003-2004. À la fin de l'exercice 2002-2003, ces examens seront disponibles pour 87 des 92 métiers nécessitant actuellement une formation en classe. Des examens semblables seront préparés pour les nouveaux apprentissages, au fur et à mesure que l'on en créera.*

*Les règlements relatifs à l'utilisation des examens en vue d'une dispense et de l'Évaluation de la préparation scolaire pour la formation en apprentissage sont en vigueur. De plus, l'inventaire des compétences correspondant à l'Évaluation est disponible sur le site Intranet du ministère et tous les outils liés à l'Évaluation se trouvent sur disque compact. Le personnel régional du ministère a reçu une formation et bénéficie du soutien permanent du Georgian College. Le ministère examine actuellement le règlement général de l'Évaluation pour en encourager l'utilisation plus régulière et plus étendue, notamment le rapport trimestriel des bureaux régionaux sur l'utilisation qui en est faite.*

*Les examens en vue de dispenses, administrés par le ministère, font maintenant l'objet de suivi. Ceux jugés défectueux seront révisés au besoin. L'utilisation des outils de l'Évaluation est facultative et axée sur le client; leur qualité est confirmée par les intervenants, et ils sont révisés au besoin. Le ministère étudie l'intérêt de l'Évaluation pour des personnes autres que les apprentis.*

## **Gestion du financement des programmes destinés à la formation en classe**

Le total du financement pour la formation en classe s'élevait à 58 millions de dollars en 2001-2002, dont 90 % étaient versés aux collèges, les 10 % restants, à des prestataires de formation privée, comme les syndicats, en fonction de la fréquentation réelle. Les collèges reçoivent des subventions pour les étudiants à plein temps en fonction de la fréquentation prévue, et pour les étudiants à temps partiel en fonction de la fréquentation réelle. Pour déterminer l'allocation des fonds à chaque prestataire de la formation, on utilise un tarif per diem (59,81 \$ en 2001-2002). Le financement des étudiants à plein temps en fonction de la fréquentation prévue date de 1992-1993 et était destiné à fournir un financement stable tenant compte du fait que les collèges engagent certains frais, même si les effectifs sont plus élevés ou plus bas que prévu.

Nous avons constaté que, depuis notre dernière vérification de ce programme en 1996, la proportion de places prévues actuellement occupées par les apprentis était passée de 88 % à 96 %. Cette augmentation est due à une meilleure prévision des inscriptions ainsi qu'à une augmentation des inscriptions à temps partiel.

Selon ses ententes de financement annuelles, le ministère demande aux collèges et aux prestataires de la formation privée de lui soumettre des états financiers vérifiés afin de lui

prouver que le taux per diem versé reflète le coût réel par jour de la formation d'un(e) apprenti(e). Cependant, nous avons appris, en interviewant le personnel de plusieurs collèges, que les états financiers vérifiés ne reflétaient pas dans leur juste mesure les coûts de la prestation. Nous avons aussi remarqué que les états vérifiés de nombreux collèges étaient très en retard, et que le personnel du ministère n'examinait pas ceux qu'il avait reçus. Ainsi, la valeur de ces états financiers pour déterminer les coûts par jour semble limitée.

D'autre part, au moment où le ministère commence à introduire des mesures de rendement fondées davantage sur les résultats pour le programme d'apprentissage, il doit trouver un moyen de relier la qualité aux résultats de la formation dispensée. Les résultats à considérer comprennent le taux d'achèvement de la formation en classe, la satisfaction de l'apprenti(e) et de l'employeur et l'utilisation efficace des outils d'évaluation.

#### **Recommandation**

**Pour s'assurer que les niveaux de financement de la formation du programme d'apprentissage en classe sont adéquats, le ministère doit :**

- **collaborer avec les prestataires de la formation pour mettre au point des rapports financiers reflétant le coût réel de la prestation du programme;**
- **introduire un financement lié à une formation aboutissant à des résultats positifs pour les apprentis et les employeurs.**

#### **Réponse du ministère**

***Nous acquiesçons à cette recommandation. Le 1<sup>er</sup> août 2002, le ministère a lancé un nouveau modèle de financement qui comprend l'introduction de droits de salle de classe pour les apprentis suivant une formation en classe. Dans le cadre de l'évaluation permanente, le ministère entreprendra l'examen du modèle de financement de la formation en classe.***

***Le ministère met au point un Système de gestion du rendement et d'amélioration continue pour le système d'apprentissage de l'Ontario. Il devrait être terminé d'ici le 1<sup>er</sup> janvier 2004. Une partie concerne les indicateurs clés du rendement. Par exemple, on y trouvera des renseignements qui permettront au ministère d'évaluer les résultats (réussite/échec) par métier, par classe, par niveau d'enseignement et par agent de prestation de la formation financée, afin d'établir des critères qui aboutiront à un indicateur clé du rendement. Le ministère prévoit que ces mesures se solderont par des améliorations de la part des prestataires de la formation financée.***

---

## **PROGRAMME ALPHABÉTISATION ET FORMATION DE BASE**

La dernière *Enquête internationale sur l'alphabétisation des adultes*, menée en 1994, révélait qu'environ 20 % de la population adulte ontarienne ne possédait pas les connaissances de base en lecture et en écriture nécessaires pour faire face au milieu de travail et à la vie quotidienne. Le programme Alphabétisation et formation de base permet de soutenir quelque 200 organismes d'alphabétisation, notamment des groupes communautaires à but non lucratif, des conseils scolaires et des collèges, qui offrent leurs services dans quelque 300 localités de la province. Le ministère verse environ 55 millions de dollars par an pour la prestation des services, et environ 5 millions de dollars pour leur expansion.

Les services offerts sont destinés à aider les adultes à améliorer leurs connaissances en lecture et en écriture afin de pouvoir entrer ou retourner dans la vie active, poursuivre leur éducation ou leur formation, ou acquérir leur indépendance. Par conséquent, le programme vise surtout les adultes au chômage, et particulièrement ceux qui bénéficient de l'aide sociale. Pour avoir droit aux services, le client doit avoir au moins 19 ans, ne plus fréquenter l'école et être reconnu comme ne possédant pas les compétences en lecture et en écriture nécessaires pour trouver et conserver un emploi ou faire face aux besoins de la vie quotidienne. Les apprenants doivent être capables de démontrer leurs progrès en exécutant les exercices liés à leurs objectifs.

### **Suivi et rapport sur les résultats des participants**

Il est indispensable d'avoir des renseignements sur les résultats pour évaluer et améliorer le rendement des organismes de prestation et du programme dans son ensemble. Les indicateurs de rendement permettent au ministère de savoir si les organismes de prestation et le programme dans son ensemble obtiennent les résultats souhaités et de relier le financement aux résultats.

En 1999-2000, le ministère a créé une mesure du rendement pour suivre les résultats des participants : il s'agissait du pourcentage de participants qui avaient trouvé un emploi ou poursuivaient leurs études ou leur formation trois mois après avoir terminé ou abandonné le programme. Dans le plan d'activités du ministère pour 2000-2001, le ministère confirmait son engagement de voir ses organismes de prestation fournir à 65 000 clients des services initiaux, comme des renseignements et des recommandations. Sur ces 65 000 clients, 44 000 (68 %) devaient bénéficier d'une instruction plus approfondie et plus longue. Quelque 31 000 (70 %) de ces 44 000 devaient trouver un emploi ou poursuivre leur éducation ou leur formation.

Dans son plan d'activités pour 2001-2002, le ministère a augmenté le nombre cible de clients à ces trois niveaux, mais n'a pas publié les résultats de 2000-2001. À l'interne, la direction de la division rapportait ainsi les réalisations du programme de 2000-2001 : « 62 800 clients ont bénéficié de services et 80 % des participants ont trouvé un travail ou

---

poursuivi leur éducation ou leur formation ». Ceci pourrait nous amener à supposer que 50 200 clients (80 % des 62 800) avaient obtenu un résultat positif. Cependant, ces chiffres prêtent à confusion pour plusieurs raisons.

Premièrement, les résultats réels du programme de 2000-2001 ne reflètent pas le fait que seulement 21 700 des quelque 40 000 clients qui avaient bénéficié d'une instruction plus approfondie pendant l'année avaient en réalité terminé ou quitté le programme. Selon les organismes que nous avons visités, certains clients ont besoin de plusieurs années pour atteindre leurs objectifs. Cependant, l'objectif du ministère ne prenait pas en compte le nombre de clients qui avaient commencé le programme au cours des années précédentes et le nombre restant à la fin de l'année.

Deuxièmement, pour déterminer le taux de résultats positifs, il faudrait faire un sondage auprès de tous les clients trois mois après qu'ils ont terminé ou abandonné le programme. Pourtant, les organismes n'ont pas appliqué de méthodes uniformes pour décider quels seraient les clients auxquels il faudrait adresser le sondage. Parmi les organismes que nous avons abordés, l'un avait enquêté auprès des participants ayant terminé leur plan d'apprentissage, un autre n'avait tenté de contacter que les participants qui avaient suivi le programme pendant au moins six mois, et un seul contactait correctement tous les clients qui avaient terminé ou abandonné le programme. Résultat, en moyenne, les organismes de prestation n'ont tenté d'interroger que 60 % des 21 700 clients qui ont terminé ou abandonné le programme en 2000-2001.

Troisièmement, les organismes ont été incapables de contacter quelque 28 % des clients qu'ils avaient l'intention d'interroger. Selon les organismes, environ 7 400 des 9 200 clients contactés avaient obtenu des résultats positifs, soit un taux de réussite de 80 %.

En excluant des résultats communiqués des quelque 3 800 clients dont on a perdu la trace, on déforme les données. Par exemple, un organisme que nous avons abordé avait perdu contact avec 75 %, 46 % et 63 % de ses clients au cours des trois derniers exercices. De toute évidence, les résultats rapportés par cet organisme sont moins fiables que ceux rapportés par d'autres organismes qui ont perdu contact avec un nombre bien inférieur de clients.

Enfin, au moment de notre vérification, le ministère était incapable de savoir pendant combien de temps les clients avaient suivi le programme. La durée de la participation, combinée à d'autres renseignements disponibles, comme le profil des clients, aiderait le ministère à discerner les tendances des moyens qui permettent d'aider les participants à atteindre leurs objectifs ainsi que des domaines où des mesures correctrices s'imposent.



## Recommandation

Afin de renforcer la responsabilité et d'étayer solidement ses décisions en matière d'alphabétisation et de formation de base, le ministère doit :

- s'assurer que tous les organismes de prestation de programmes effectuent régulièrement des sondages sur les résultats des participants et en font rapport;
- exiger que tous les organismes de prestation de programmes prennent les mesures nécessaires pour éviter de perdre contact avec leurs clients et en fassent rapport dans le cadre du rendement de leur programme;
- suivre la durée pendant laquelle les clients participent au programme et en faire rapport;
- faire rapport des résultats réels du rendement dans son plan d'activités pour le comparer aux engagements qu'il a pris.

## Réponse du ministère

*Nous acquiesçons à cette recommandation et nous prenons des mesures pour faire en sorte que les organismes de prestation de programmes effectuent régulièrement le suivi auprès de tous les apprenants ayant quitté le programme. La définition sera précisée dans les directives du programme Alphabétisation et formation de base, et le personnel du ministère veillera à la conformité au cours de ses visites.*

*Le nombre de personnes avec lesquelles on a perdu contact sera compris dans le calcul des résultats à compter de notre rapport de 2003-2004. On en tiendra également compte dans les mesures de rendement du programme qui seront élaborées et introduites au cours des deux prochaines années.*

*Grâce à la mise en oeuvre du système de gestion de l'information, le ministère peut maintenant générer un rapport montrant la durée pendant laquelle les clients ont suivi le programme. En 2002-2003, le ministère fournira les données de base de 2001-2002 et continuera à suivre les durées à partir de cette date.*

*Le ministère a entamé le processus d'élaboration des résultats du programme. Dans son plan d'activités de 2002-2003, il énonce plus clairement les objectifs de rendement pour en assurer la transparence et éviter toute confusion. Plus précisément, il a fixé un chiffre-cible pour le nombre de clients ayant accès aux services de renseignements et de recommandations, distinct du nombre de clients ayant accès aux services de formation plus approfondie. Ceci facilitera à l'avenir les rapports sur les résultats du programme.*

## Relier le financement au rendement

Le ministère négocie annuellement avec chaque organisme de prestation de services le nombre d'heures de contacts à fournir. Par heure de contact, on entend le total du temps qu'un organisme prévoit de consacrer aux services d'alphabétisation pour tous ses clients. La fourchette de financement établie par le ministère, dans laquelle doit entrer l'allocation de financement approuvée pour chaque organisme, est fonction du nombre négocié d'heures de contact. Autrement dit, le financement dépend de la quantité de services à fournir. Le ministère doit établir un lien précis entre les niveaux de financement et la qualité et l'efficacité des services destinés à répondre aux besoins des clients.

Autre point : le financement n'est pas assez sensible aux changements de niveaux d'activités, soit globalement, soit dans les organismes individuels. Plus précisément, au cours des deux exercices qui ont suivi l'adoption de cette méthode de financement, les organismes n'ont fourni que 85 % du nombre d'heures de contact approuvées, bien qu'ils aient dépensé 97 % du financement accordé. En 2000-2001, par exemple, les organismes de prestation avaient prévu de fournir 6,9 millions d'heures de contact pour 57,9 millions de dollars, mais ils n'ont fourni en fait que 5,9 millions d'heures pour 56,2 millions de dollars. En conséquence, bien que le coût approuvé par heure de contact soit de 8,35 \$, si l'on considère la totalité des fonds alloués, le coût réel par heure de contact a été de 9,38 \$ cette année-là, soit 12 % de plus que prévu.

Afin de déterminer si le financement accordé aux organismes de prestation de services était redressé au cas où le service fourni réellement était sensiblement différent de celui attendu, nous avons examiné le financement et l'activité déclarée pour un échantillon de sites en 2000-2001. Nous avons remarqué que 37 % de ces sites fournissaient seulement entre 52 % et 83 % des heures de contact approuvées, bien que tous aient dépensé la quasi-totalité des fonds affectés par le ministère. En outre, dans certains des sites examinés, ceci était le cas pour les deux années considérées, comme l'illustre le tableau suivant.

### Exemples d'organismes au rendement inférieur

	1999-2000			2000-2001		
	Fonds dépensés (%)	Heures fournies (%)	Coût réel par heure en % du coût approuvé par heure	Fonds dépensés (%)	Heures fournies (%)	Coût réel par heure en % du coût approuvé par heure
Lieu A	97	87	110	95	70	147
Lieu B	95	63	151	92	70	134
Lieu C	97	86	116	99	72	140

*Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités  
Préparé par le Bureau du vérificateur provincial*

### Recommandation

Pour s'assurer que le financement aux organismes de prestation du programme Alphabétisation et formation de base est approprié et équitable en fonction du niveau et de la qualité des services fournis, le ministère doit mettre en application un modèle de financement ayant les caractéristiques suivantes :

- fixer les conditions et processus qui aboutiront à un redressement du financement;
- reconnaître si les organismes de prestation ont réussi à aider leurs clients à obtenir des résultats positifs.

### Réponse du ministère

*Nous acquiesçons à cette recommandation. Le ministère a déjà entrepris un examen de son modèle de financement. Le modèle révisé s'appuiera sur le principe de transparence, et le financement sera lié aux normes de rendement afin de s'assurer que les organismes offrent des services efficaces et de qualité. On fixera des critères et les niveaux de financement seront redressés en fonction du rendement et des circonstances. Le nouveau modèle de financement sera introduit à la fin de l'exercice en cours et mis en oeuvre en novembre 2003 pour le plan d'activités de 2004-2005.*

## Surveillance du rendement des organismes de prestation

Le ministère demande à ses conseillers régionaux de visiter chaque organisme environ une fois tous les 12 à 14 mois pour évaluer ses progrès en fonction des engagements pris par le ministère dans son plan d'activités et sa fidélité aux directives et normes du programme, ainsi que la qualité de la gestion du programme dans son ensemble. Les visites d'organismes sont un moyen important de surveiller le rendement de l'organisme et du programme puisque les rapports sur la qualité et l'efficacité des services d'alphabetisation sont en cours d'élaboration. Les conseillers déterminent quels sont les organismes à visiter en fonction du temps écoulé depuis la visite antérieure et aussi de ses relations avec l'organisme, de sa connaissance de questions précises et de son impression générale quant à la réussite de l'organisme.

Nous avons conclu que le programme du ministère pour les visites d'organismes avait besoin d'être renforcé. Il y manque en particulier :

- l'évaluation officielle de facteurs de risque que sont les plaintes, les problèmes de rapports financiers et de rapports sur le rendement, l'incapacité d'atteindre les objectifs en matière d'heures de contact et les résultats de visites antérieures;

- une supervision suffisante du processus utilisé pour s'assurer que les problèmes relevés sont traités rapidement.

Au moment de notre vérification, le ministère mettait au point un outil d'évaluation pour aider les conseillers régionaux à évaluer le rendement des organismes.

La sélection d'organismes efficaces ne suffit pas. Le ministère doit tenir un dossier précis sur toutes les visites réalisées et sur la situation quant aux mesures correctrices requises. Au moment de notre vérification, le ministère avait commencé à tenir à jour un sommaire des visites d'organismes, mais il n'était pas terminé.

### **Recommandation**

**Pour s'assurer que les conseillers régionaux et les organismes de prestation du programme Alphabétisation et formation de base répondent aux attentes plus économiquement et plus efficacement, le ministère doit :**

- **s'assurer que les conseillers régionaux évaluent formellement le risque de problèmes de rendement lorsqu'ils choisissent les organismes et font des visites de contrôle;**
- **suivre et résumer les résultats de toutes les visites pour déterminer si elles se déroulent comme prévu et si des mesures correctrices sont prises lorsque l'on décèle des problèmes.**

### **Réponse du ministère**

*Nous acquiesçons à cette recommandation. Pour 2002-2003, le ministère officialisera la composante de l'évaluation de risque utilisée pour déterminer la nécessité et la fréquence des visites d'organismes. Cette composante sera révisée et peaufinée au moment où l'on mettra en oeuvre les normes de rendement.*

*Le ministère achèvera son système de suivi pour s'assurer que toutes les visites d'organismes sont conformes à notre approche d'évaluation du risque et il prendra les mesures correctrices qui s'imposent.*

## **ACQUISITION ET GESTION DES SERVICES DE CONSULTATION ET AUTRES**

Depuis l'exercice 1998-1999, le ministère a versé à deux tierces parties, organismes à but non lucratif, quelque 11 millions de dollars pour la mise en oeuvre de projets importants et l'achat de services de consultation et de formation, la technologie informatique et d'autres services afin d'améliorer la prestation des programmes Connexion Emploi et Alphabétisation et formation de base. Dans les deux cas, l'organisme a reçu des paiements de transfert du ministère pour administrer et payer les services au nom du ministère. En

---

procédant ainsi, le ministère n'a pas suivi les politiques d'acquisition prudente et d'approbation qui se seraient appliquées s'il s'était procuré lui-même ces services importants. Il a aussi payé 600 000 \$ de TPS pour ces services, ce qu'il n'aurait pas eu à faire s'il avait engagé lui-même les fournisseurs de services.

Bien que ces services aient été destinés à fournir des systèmes, des rapports, des outils de surveillance normalisés ainsi que la formation et le soutien d'organismes de prestation des programmes, le ministère n'en a pas contrôlé comme il l'aurait dû l'acquisition et la gestion. Nous nous sommes inquiétés de la manière dont ces services avaient été acquis, les fonds avancés et les contrats gérés. Le ministère était incapable de prouver l'optimisation des ressources dans cette situation.

## Projets de mise au point du système informatique

### *CONNEXION EMPLOI*

Au cours de l'exercice 1998-1999, le ministère a demandé à un tiers, un organisme à but non lucratif représentant environ la moitié des organismes de prestation du programme, de coordonner un projet de développement et de mise en place d'un système informatique pour le programme Connexion Emploi du ministère. L'organisme à but non lucratif a alors engagé, sans concours, les services d'une société responsable de la coordination des projets. Celle-ci nous a informés qu'elle avait elle-même engagé les services d'un cabinet de développement de systèmes par un processus de sélection, mais nous avons été incapables de nous en assurer parce que ladite société n'avait pas conservé la documentation pertinente, ce qu'elle n'était pas tenue de faire au-delà de trois ans. Le fabricant du système relevait directement de la société. Entre 1998-1999 et 2001-2002, le tiers a versé à la société 4,4 millions de dollars prélevés sur les fonds de paiement de transfert du ministère. Cette somme comprenait le règlement des factures du fabricant du système (1,1 million de dollars en 1998-1999, 593 000 \$ en 1999-2000, 1,8 million de dollars en 2000-2001, et 920 000 \$ en 2001-2002). En plus du projet de développement original, le financement annuel du ministère pour ce projet comprenait des montants correspondant aux améliorations fonctionnelles et à l'entretien du système, ainsi qu'à la formation de l'organisme de prestation qui utilise le système. Le ministère prévoyait de verser d'autres montants à ces fins en 2002-2003.

Entre 1999-2000 et 2001-2002, le ministère a demandé à la société de lui soumettre chaque année des propositions. Celles-ci portaient sur les produits livrables du projet et les coûts prévus. Les ententes annuelles avec l'organisme à but non lucratif donnaient les listes des produits à livrer pour le projet, mais n'indiquaient pas les coûts correspondants. Ceux-ci étaient approuvés sous forme de montant global seulement. Les états financiers vérifiés annuels demandés par le ministère donnaient une garantie sur les dépenses totales du projet engagées par la société, mais non pas sur les coûts de chaque produit. Le ministère était donc incapable de savoir si ces coûts étaient raisonnables et appropriés.

---

## **ALPHABÉTISATION ET FORMATION DE BASE**

En mars 2000, le ministère a demandé à un organisme de service à but non lucratif possédant une expérience dans le domaine de la technologie de l'information et de l'alphabétisation de diriger le développement d'un système de gestion informatique pour son programme Alphabétisation et formation de base. Dans ce cas, l'organisme a aussi agi en qualité de directeur de projet pour le contrat. En août 2000, il a choisi un cabinet d'experts-conseils afin de développer le système selon un prix soumissionné de 700 000 \$. En novembre 2000, il a soumis une proposition de projet plus complète comprenant le développement du système, la formation, la gestion du projet, le soutien technique et les frais généraux d'administration, pour un montant total de 3,8 millions de dollars. Le développement du système lui-même est passé de 700 000 \$, le prix original, à environ 1,6 million de dollars. Le montant restant, soit 2,2 millions de dollars, était destiné aux services de gestion du projet, à la formation de l'organisme de prestation de services et au soutien technique devant être assuré par l'organisme de service à but non lucratif sélectionné sans concours. Le ministère a approuvé la proposition de projet de 3,8 millions de dollars en décembre 2000.

Au 31 mars 2002, le total des frais facturés atteignait environ 3,6 millions de dollars, mais le système n'était pas encore prêt. Les frais de développement du système s'élevaient alors à 2,3 millions de dollars, soit une augmentation de 1,6 million de dollars par rapport à la proposition d'août 2000. Trois facteurs ont entraîné l'augmentation des frais de développement

- Les produits livrables du projet n'avaient pas encore été déterminés définitivement avant la demande de proposition d'août 2000. Dans cette demande, les soumissionnaires étaient informés que les exigences des utilisateurs et la conception préliminaire des données étaient encore indéterminées. Aucune décision n'avait encore été prise à propos des données qui feraient réellement partie du système de gestion informatique du programme Alphabétisation et formation de base. Les produits livrables étaient si mal définis qu'un soumissionnaire a été contraint de répondre qu'il était difficile d'estimer le travail de développement à effectuer et, par conséquent, son propre travail.
- Le ministère n'a pas donné ordre au directeur de projet d'inclure la deuxième phase dans la demande de proposition d'août 2000, mais elle l'était dans la proposition de projet de novembre 2000 qu'a reçue le directeur du projet. Le ministère a éliminé toute possibilité d'économie d'échelle des soumissionnaires en n'incluant pas les deux phases dans la demande de proposition originale ou en faisant une nouvelle demande de proposition.
- L'expert-conseil du développement du système a été autorisé à ajouter 35 % à sa soumission originale pour prendre en compte les modifications non prévues avant même que le projet n'ait commencé.

---

De même que pour les contrats avec les experts-conseils du système que nous avons examinés pour Connexion Emploi, les états vérifiés ne fournissaient que le total des coûts engagés par l'organisme. Étant donné le peu d'information financière fournie, le ministère ne pouvait comparer ce qu'il avait payé pour chaque produit livrable à ce qu'il avait approuvé dans chaque cas.

### ***OBTENTION DES APPROBATIONS ET CONTRÔLE DES COÛTS***

Ces deux projets et les contrats de consultation connexes ont été approuvés et octroyés conformément au pouvoir d'approbation de paiement de transfert du ministère. Normalement, des projets aussi importants de développement de systèmes informatiques requièrent l'approbation du ministère et du Conseil de gestion du gouvernement. Or, parce que les fonds venant de paiements de transfert avaient été versés à des organismes tiers, ces approbations n'ont pas été obtenues. Le processus d'approbation est conçu pour que l'on puisse s'assurer que les projets sont totalement justifiés et que l'acquisition se fait par concours, en respectant le processus de gestion de projet. Selon les directives du gouvernement, il faut obtenir l'approbation de membres précis de la haute direction et de l'organisme central avant d'octroyer sans concours un contrat à un cabinet d'experts-conseils. Cependant, le ministère n'a pas été en mesure de fournir de documentation justifiant ou approuvant une dispense de concours. Il n'y a donc pas eu de concours ouvert et transparent, bien défini, et par conséquent le ministère n'a pu démontrer l'optimisation des ressources.

Par contre, nous avons noté que le ministère avait obtenu toutes les approbations requises et qu'il y avait eu un concours avant le contrat de consultation ou le versement des fonds pour le développement de son nouveau système informatique sur l'apprentissage. On prélevait sur les fonds de fonctionnement du ministère pour développer le système.

## **Projets d'acquisition d'ordinateurs**

### ***PROGRAMME ALPHABÉTISATION ET FORMATION DE BASE***

Le ministère a confié au même organisme de service à but non lucratif la gestion du projet de système informatique sur le programme Alphabétisation et formation de base, le chargeant de superviser deux projets consistant à aider les organismes de prestation du programme à faire l'acquisition de nouveaux ordinateurs et logiciels. Les premiers ordinateurs achetés étaient destinés à l'administration du programme et au nouveau système informatique, et les ordinateurs suivants, aux services aux participants. Les projets ont débuté en 1999-2000 et 2000-2001, respectivement, pour un financement total de 6,1 millions de dollars répartis ainsi : 900 000 \$ pour des services comme l'évaluation des besoins des organismes en matière de matériel et de formation, ainsi que pour la gestion et l'administration de l'ensemble du projet; et 5,2 millions de dollars pour l'achat d'ordinateurs. Nous avons examiné les deux projets et fait les remarques suivantes.

---

Le ministère a versé un montant global à l'organisme au début de chaque projet plutôt que d'attendre qu'on lui demande les fonds. À la fin des deux distributions d'ordinateurs, l'organisme détenait toujours environ 1,1 million de dollars des crédits du ministère, et ce, pour deux raisons. Premièrement, le ministère a donné 500 000 \$ de trop à l'organisme avant même que ne commencent les deux projets, et ce, parce qu'il a mal calculé le nombre d'organismes à financer. Deuxièmement, les organismes de prestation ont dépensé 600 000 \$ de moins que prévu pour acheter le matériel nécessaire.

En mars 2002, le ministère a donné instruction à l'organisme d'utiliser environ 900 000 \$ de l'excédent de 1,1 million de dollars pour d'autres projets, comme l'achat de nouveaux ordinateurs, l'élaboration de cours de formation pour les organismes et l'aménagement d'une aire de soutien technique dans les installations de l'organisme. Ces projets supplémentaires devaient être terminés pour le 31 mars 2002.

Le ministère n'a obtenu aucun détail sur les dépenses réelles. Par exemple, nous avons pu déterminer que l'organisme avait facturé et reçu 48 000 \$ de plus que les honoraires administratifs proposés et approuvés qui s'élevaient à 190 000 \$. Pour la deuxième distribution d'ordinateurs, les honoraires approuvés étaient fonction du pourcentage des coûts du projet ainsi que du pourcentage des achats chiffrés de matériel informatique. En conséquence, les honoraires administratifs approuvés sont passés de 40 000 \$ (15 % des coûts, sans compter l'achat d'ordinateurs) pour le premier projet à 150 000 \$ (51 % des coûts, sans compter l'achat d'ordinateurs) pour le deuxième projet. Le ministère ne pouvait fournir aucun justificatif de l'approbation de l'augmentation.

## **Encadrement pour Connexion Emploi et autres services de consultation**

En 1999-2000, le ministère a demandé à un autre cabinet d'experts-conseils de soumettre une proposition de services d'encadrement professionnel destinés à ses organismes de prestation du programme Connexion Emploi. Une fois encore, il n'y a pas eu de concours. Entre 1999-2000 et 2001-2002, l'organisme à but non lucratif associé au projet de système informatique de Connexion Emploi a versé à ce cabinet plus de 2,1 millions de dollars provenant des paiements de transfert du ministère, soit 700 000 \$ au cours de chaque exercice. Bien que la majeure partie des crédits ait servi à payer les services d'encadrement fournis aux organismes, le cabinet a aussi aidé le ministère en élaborant un cadre d'évaluation des organismes et en rédigeant de nouvelles directives pour les programmes.

## **Paiement de la TPS**

Le ministère est exonéré de la TPS lorsqu'il paie des services. Cependant, les experts-conseils facturaient les services rendus aux organismes à but non lucratif, et donc la TPS était incluse dans leurs factures. En passant par des organismes à but non lucratif, le



ministère a payé environ 600 000 \$ de plus pour ces services qu'il ne l'aurait fait s'il avait traité directement avec les experts-conseils.

Pour le programme Alphabétisation et formation de base, l'organisme à but non lucratif a facturé, à bon escient, au ministère la TPS à 3,5 % plutôt qu'à 7 % puisque l'administrateur tiers était un organisme à but non lucratif et avait donc droit au remboursement de 50 % de la TPS payée. Pour les services liés à Connexion Emploi, cependant, l'organisme à but non lucratif a inclus dans sa facture au ministère les 7 % facturés par les experts-conseils. Nous avons estimé que, depuis 1998-1999, le ministère a versé à l'administrateur 235 000 \$ pour la TPS que celui-ci n'aurait pas dû payer.

### **Recommandation**

**Pour mieux assurer l'optimisation des ressources lorsqu'il se procure les services d'experts-conseils et autres, le ministère doit :**

- **se conformer aux politiques du gouvernement pour l'acquisition de ces services, quelle que soit la source des fonds utilisés pour se les procurer;**
- **recouvrer les fonds versés aux organismes bénéficiaires de paiements de transfert au titre de la TPS qu'ils n'ont pas à payer.**

### **Réponse du ministère**

***Nous acquiesçons à cette recommandation. Pour le système de Connexion Emploi, le processus entrepris en 2001-2002 intégrait des moyens de contrôle et processus plus prudents pour l'acquisition des services en 2002-2003. Le budget de la soumission acceptée est tout à fait comparable aux coûts de développement et de soutien des systèmes dans les contrats antérieurs, et la Direction de la technologie de l'information du ministère a reconnu qu'il se conformait à une norme de valeur pour le développement des systèmes.***

***Pour le système du programme Alphabétisation et formation de base, l'organisme tiers prestataire du service délimitera exactement et soumissionnera le travail de développement subséquent des systèmes et son offre y correspondra.***

***Le système informatique de Connexion Emploi soutient la prestation de services de qualité constante aux particuliers et aux employeurs de la province. Il fournit aux lieux de prestation les données sur le programme au niveau de l'organisme dont ils ont besoin pour planifier, évaluer et adapter les services afin d'améliorer le service à la clientèle dans leur collectivité. Il est prévu que le système du programme Alphabétisation et formation de base offrira les mêmes avantages lorsqu'il sera au point.***

***Les données sur les particuliers et les employeurs, les services fournis, les résultats obtenus, la satisfaction de la clientèle et les coûts aident le***

*ministère à évaluer la politique et la conception du programme par rapport à ses activités de base et à ses objectifs stratégiques. Les systèmes fournissent aussi des mécanismes de rapports normalisés à l'échelle de la province, qui permettent au ministère de gérer le rendement des organismes subventionnés et de rapporter efficacement les résultats des programmes.*

*Il n'y a pas eu de demande de proposition pour les services d'encadrement et autres services de formation. Le cabinet d'experts-conseils qui s'en est chargé a été recommandé par un groupe consultatif représentant le réseau de prestation de Connexion Emploi, en se fondant sur son évaluation d'un projet initial d'encadrement et de formation entrepris par l'organisme sectoriel à but non lucratif.*

*L'organisme a été prévenu qu'une demande de proposition était obligatoire pour les projets de développement d'un réseau d'encadrement et de formation mentionnés par le groupe consultatif pour 2003-2004.*

*Le ministère a déjà pris des mesures afin de recouvrer la TPS que l'organisme à but non lucratif n'aurait pas dû payer. Le ministère veillera également à ce que la TPS soit adéquatement financée dans les futurs projets d'emploi semblables. En outre, il examinera les conséquences et les options de l'élaboration de politiques/méthodes concernant le recouvrement de la TPS versée pour la prestation des programmes.*