

# Amélioration de la responsabilité et de la transparence

Ces dernières années, les trois partis politiques représentés à l'Assemblée législative de l'Ontario se sont clairement prononcés en faveur d'une amélioration de la responsabilité et de la transparence en ce qui concerne les activités du gouvernement. Cette constatation est encourageante puisqu'il s'agit d'une question clé que notre bureau a soulevée à maintes reprises par le passé et, comme nous avons pris l'habitude de le faire depuis un certain nombre d'années, ce chapitre de notre rapport traite de questions portant sur ce sujet.

De notre point de vue, plusieurs initiatives importantes auxquelles notre bureau a participé ces dernières années ont permis d'améliorer la responsabilité et la transparence du gouvernement à l'égard des Ontariens et des Ontariennes, notamment les suivantes :

- Élargissement de notre mandat de vérification au moyen de modifications apportées à l'ancienne *Loi sur la vérification des comptes publics* pour nous donner le pouvoir de mener des vérifications de l'optimisation des ressources dans des organismes du secteur parapublic, tels que les conseils scolaires, les hôpitaux et les collèges et universités, ainsi que les sociétés de la Couronne telles que Hydro One et Ontario Power Generation.

- Présentation de la *Loi sur la publicité gouvernementale*, qui interdit toute publicité gouvernementale de nature partisane et exige du vérificateur général qu'il approuve préalablement la publicité gouvernementale proposée à titre de mécanisme de supervision approprié.
- Présentation de la *Loi sur la transparence et la responsabilité financières* qui, entre autres choses, exige du gouvernement en place qu'il rende public un rapport préélectoral avant la tenue d'une élection provinciale décrivant la situation financière des années à venir selon les prévisions du gouvernement. En vertu de la Loi, le vérificateur général est tenu d'examiner le rapport publié et de se prononcer sur le caractère raisonnable des prévisions financières.

Les trois points ci-dessus sont discutés plus en détail dans ce chapitre. J'aborde également d'autres domaines qui influent sur la responsabilité et la transparence gouvernementales, tels que la mise en œuvre des recommandations formulées par notre bureau dans les années passées, la communication au public des résultats obtenus par le gouvernement, la responsabilité à l'égard des subventions octroyées à des organismes externes et la gouvernance des organismes de la Couronne.

## Mandat de vérification élargi du vérificateur général

Le mandat de vérification du vérificateur général a récemment été élargi à la suite de l'adoption du projet de loi 18, la *Loi de 2004 modifiant des lois en ce qui concerne la vérification des comptes publics*, qui modifiait la *Loi sur la vérification des comptes publics* (devenue la *Loi sur le vérificateur général*). La principale modification apportée par le projet de loi 18 était l'élargissement du mandat de vérification de l'optimisation des ressources du vérificateur général aux milliers d'organismes du secteur parapublic qui reçoivent des subventions gouvernementales et aux sociétés contrôlées par la Couronne telles qu'Ontario Power Generation et Hydro One. Le mandat élargi ne s'applique pas aux subventions octroyées aux municipalités, mais il permet au vérificateur général d'examiner les livres comptables d'une municipalité afin de déterminer si la subvention a servi aux fins prévues. Le mandat élargi de vérification de l'optimisation des ressources dans le secteur parapublic est entré en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005.

Nous avons fait rapport des résultats de nos sept vérifications menées dans le cadre de ce nouveau mandat dans notre *Rapport annuel 2006*. En général, les organismes vérifiés et le gouvernement ont accepté la vaste majorité de nos recommandations aux fins d'amélioration.

Le Comité permanent des comptes publics s'est montré très intéressé par les résultats de ces premières vérifications du secteur parapublic en tenant des audiences publiques sur quatre d'entre elles, qui portaient sur : la gestion et l'utilisation de l'équipement d'imagerie diagnostique dans les hôpitaux; l'acquisition de biens et services par les collèges communautaires; l'acquisition de biens et services par les conseils scolaires; certains aspects des activités d'Hydro One.

L'an dernier, nous avons également vérifié quatre sociétés d'aide à l'enfance (SAE), ainsi que

l'administration du Programme de bien-être de l'enfance du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse. En raison de la gravité de certaines questions soulevées par ces vérifications, la ministre des Services à l'enfance et à la jeunesse a demandé à notre bureau peu de temps après la publication du rapport de devancer le suivi que nous effectuons normalement deux ans plus tard et de procéder à nos vérifications de suivi des quatre SAE et du Programme de bien-être de l'enfance du Ministère une année plus tôt que nous ne le faisons normalement. Nous prévoyons lui remettre un rapport de notre suivi à la fin 2007.

L'année dernière, la deuxième de ce nouveau mandat, nous avons procédé pour la première fois aux vérifications de plusieurs autres activités, incluant la gestion des installations dans certaines universités, la gestion des installations chirurgicales dans certains hôpitaux, la gestion des médicaments dans les centres de soins de longue durée ainsi que les activités ferroviaires et les structures de gouvernance du Réseau GO.

## Amélioration de la transparence par la publication du rapport préélectoral

La *Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières* (la Loi) établit un certain nombre de nouvelles exigences législatives visant les politiques financières de l'Ontario et son plan financier. Une des plus importantes était l'exigence pour le ministère des Finances (le Ministère) de publier un rapport sur les finances de l'Ontario avant une élection générale et pour le vérificateur général d'examiner ce rapport pour en vérifier le caractère raisonnable. La Loi exige que le rapport contienne les éléments suivants :

- les prévisions et hypothèses macroéconomiques qui ont servi à l'établissement du plan financier

et une description des écarts importants par rapport à ces prévisions et hypothèses;

- une estimation des recettes et dépenses de l'Ontario, y compris leurs composantes principales énoncées dans le plan;
- des précisions sur la réserve exigée pour pourvoir à une détérioration imprévue des recettes et des dépenses;
- des renseignements sur le rapport entre la dette provinciale et le produit intérieur brut de l'Ontario.

Le rapport préélectoral vise à informer les électeurs, les Ontariens et les Ontariennes et les partis politiques du plan financier de la province avant la tenue d'une élection provinciale. Le Ministère a publié son *Rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario 2007*, conformément au Règlement de l'Ontario 82/07, le 23 avril 2007, soit presque six mois avant l'élection du 10 octobre 2007.

Conformément au paragraphe 10(3) de la Loi, nous avons examiné rapidement le rapport préélectoral pour en vérifier le caractère raisonnable en ce qui concerne la communication au public des perspectives financières futures de la province. Notre rapport présentant les résultats de notre examen a été transmis à l'Assemblée législative le 18 juin 2007. Le rapport intégral, intitulé *Examen par le vérificateur général du Rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario 2007*, peut être consulté sur notre site Web, à l'adresse [www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca), ainsi que sur le site Web du ministère des Finances, conjointement avec le rapport préélectoral du Ministère, à l'adresse [www.fin.gov.on.ca](http://www.fin.gov.on.ca).

Comme nous en discutons plus en détail au Chapitre 5, nous sommes arrivés à la conclusion que les résultats financiers estimés par le gouvernement pour les trois prochains exercices, incluant les hypothèses sous-jacentes, étaient raisonnables. Notre déclaration officielle se rapportant à notre examen se lit comme suit :

Déclaration du vérificateur général sur le *Rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario 2007*

À l'Assemblée législative de la province de l'Ontario :

En vertu du paragraphe 10(3) de la *Loi de 2004 sur la transparence et la responsabilité financières* (la Loi), je suis tenu d'examiner le rapport préélectoral du gouvernement sur les finances de la province et de produire une déclaration indiquant s'il est raisonnable. Mon rapport sur l'État consolidé des revenus, des charges et de la réserve estimatifs de l'Ontario préparé par le ministère des Finances – pour les exercices se terminant le 31 mars 2008, le 31 mars 2009 et le 31 mars 2010 – se fonde sur les meilleurs renseignements disponibles au 16 mars 2007, qui figurent dans le *Rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario 2007* déposé devant l'Assemblée législative de l'Ontario le 23 avril 2007.

J'ai examiné les documents fournis par le gouvernement à l'appui de son estimation des revenus et charges et des hypothèses sous-jacentes. Mon examen a été effectué conformément aux normes établies pour les missions de certification par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Je ne suis pas tenu d'actualiser le rapport pour tenir compte des événements et des circonstances survenus après son dépôt.

À mon avis :

Le *Rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario 2007* est conforme aux normes en matière de présentation et de divulgation établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour

les informations financières prospectives ainsi qu'aux exigences de la Loi.

À la date du report, les hypothèses retenues par le ministère des Finances sont conformes aux plans du gouvernement de l'Ontario, et l'estimation des revenus et charges pour les trois exercices se fonde sur ces hypothèses.

Les hypothèses liées aux exercices se terminant le 31 mars 2008, le 31 mars 2009 et le 31 mars 2010, respectivement, sont bien étayées et constituent un point de départ raisonnable pour l'estimation des revenus et des charges, mais il ne faut pas oublier que plus les périodes visées sont éloignées, plus le degré d'incertitude entourant les hypothèses est grand. Il est donc moins certain que les hypothèses sur lesquelles se fonde l'estimation des revenus et des charges pour les exercices se terminant le 31 mars 2009 et le 31 mars 2010 sont raisonnables et bien étayées.

Comme l'estimation des revenus et des charges se fonde sur des hypothèses concernant des événements à venir, il y aura des écarts par rapport aux résultats réels et ceux-ci pourraient être importants. Je n'exprime donc aucune opinion sur la possibilité que les estimations se réalisent.

[signé]

Toronto (Ontario)      Jim McCarter, CA  
Le 8 juin 2007          Vérificateur général

## NATURE PRUDENTE DU RAPPORT PRÉÉLECTORAL

Nous avons constaté que certains éléments du plan financier préélectoral rendent compte d'une approche prudente en matière de planification.

Selon le libellé du rapport, il est souhaitable qu'un plan financier soit « élaboré avec circonspection, c'est-à-dire qui comprend un élément de prudence... ». Le rapport souligne également qu'en vertu de la Loi, la politique financière de l'Ontario doit se fonder sur des hypothèses prudentes.

Une planification financière prudente, en plus d'être requise par la Loi, est en partie le résultat des recommandations formulées par la Commission ontarienne de révision des pratiques financières (la Commission). Plus précisément, le rapport de la Commission à l'intention du ministre des Finances déposé devant l'Assemblée législative en novembre 1995 recommandait de faire de la prudence un élément clé du cadre de planification financière de l'Ontario. Une planification financière prudente constitue la norme depuis une décennie – au cours de neuf des dix dernières années, le gouvernement a dépassé les objectifs financiers originaux, et les fonds disponibles à la fin de l'exercice étaient donc plus élevés que ceux prévus dans le budget.

Les principales mesures prises par le gouvernement pour faire preuve de prudence dans son plan financier et parer à toute détérioration imprévue des perspectives de la province sont les suivantes :

- Les revenus estimatifs sont fondés sur des taux de croissance du produit intérieur brut réel de l'Ontario qui sont établis en deçà de la moyenne des prévisions du secteur privé.
- Les charges prévues pour l'intérêt sur la dette provinciale reposent sur des hypothèses prudentes quant aux coûts d'emprunt de la province.
- Le plan prévoit une affectation pour éventualités destinée à couvrir les hausses imprévues de charges.
- Outre l'affectation pour éventualités, le plan prévoit une réserve pour chaque exercice.

Ensemble, ces quatre mesures, en particulier, favorisent la nature prudente du plan financier. Ainsi, à notre avis, même si les résultats réels varieront inévitablement par rapport aux estimations,

nous croyons qu'au cours d'un exercice donné, le gouvernement est plus susceptible de dépasser les objectifs financiers établis dans le plan financier que de ne pas les atteindre.

Par exemple, dans son rapport préélectoral, le gouvernement prévoyait un déficit de 400 millions de dollars et des excédents de 300 millions de dollars et de 400 millions de dollars pour les exercices 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010, respectivement. Toutefois, en raison de l'approche prudente utilisée et en tenant compte de l'affectation pour éventualités et de la réserve, nous avons constaté qu'il est possible que le déficit estimatif de 400 millions de dollars en 2007-2008 se transforme en excédent et que les excédents prévus de 300 millions de dollars et de 400 millions de dollars frisent le milliard de dollars chaque année.

À notre avis, le *Rapport préélectoral sur les finances de l'Ontario*, préparé par le ministère des Finances, est un document financier instructif qui fournissait de l'information approfondie sur la situation financière prévue de l'Ontario d'une façon raisonnablement compréhensible. Le rapport comprenait des renseignements détaillés sur le processus de planification axé sur les résultats de l'Ontario, les processus utilisés pour établir le plan financier de la province, le processus d'approbation de ce plan par l'Assemblée législative et les méthodes utilisées pour assurer la prudence et la flexibilité du plan pour prévenir les ralentissements économiques imprévus ou d'autres événements négatifs. Le rapport fournissait également des détails sur les recettes et les charges futures estimatives par catégorie importante et les hypothèses sur l'économie ontarienne sur lesquelles sont fondées ces estimations. Nous croyons qu'en fournissant cette information, le gouvernement améliore la responsabilité et la transparence du processus de planification financière.

## Mise en œuvre améliorée de nos recommandations

Le principal objectif de mon Bureau est le suivant : fournir aux législateurs les renseignements dont ils ont besoin pour tenir le gouvernement, ses administrateurs et les bénéficiaires de subventions responsables de l'optimisation des ressources et de la prestation de services de haut niveau au public. La plupart de ces renseignements sont recueillis dans le cadre de nos vérifications de l'optimisation des ressources qui, au fil du temps, finissent par s'étendre à tous les grands programmes des ministères du gouvernement et, plus récemment, à certaines activités du secteur parapublic et des sociétés de la Couronne.

Le Bureau ne se contente pas de souligner les problèmes ou préoccupations; il s'efforce également de formuler des recommandations pratiques et constructives sur les moyens à prendre pour régler les problèmes en question de manière rentable. Dans mon premier rapport annuel, déposé il y a quatre ans, je faisais part d'une certaine frustration devant l'absence de mise en œuvre de nos recommandations des années antérieures. Lorsque j'ai présenté mon *Rapport annuel 2003* aux médias, j'ai dit ceci :

Il nous est apparu clairement cette année qu'il y avait beaucoup trop de secteurs dans lesquels les préoccupations des années antérieures – qui remontaient souvent à quatre, cinq, six ou même dix ans – n'avaient pas été réglées de façon satisfaisante. Nous reconnaissons que bon nombre de nos recommandations se rapportent à des questions très vastes et très complexes qui ne peuvent pas être réglées du jour au lendemain et que cela pourrait prendre un an ou deux avant que des progrès substantiels ne soient réalisés. Cependant, rien ne justifie l'absence de mesures efficaces après tant d'années.

Je suis heureux de signaler qu'il y a eu des améliorations constantes à cet égard au cours des quatre dernières années. Le Chapitre 4 de ce rapport, où nous présentons notre suivi de l'état des recommandations formulées dans les vérifications de l'optimisation des ressources de notre *Rapport annuel 2005*, montre que des mesures ont été prises et des progrès réalisés dans la mise en œuvre de la plupart des recommandations formulées il y a deux ans.

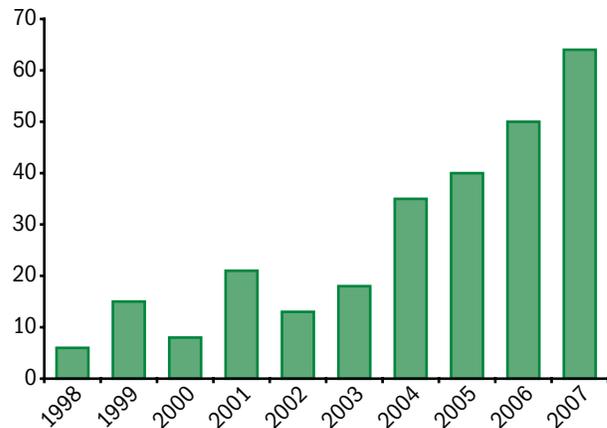
Nous avons formulé plus de 200 recommandations par an entre 2002 et 2005, et les résultats du suivi effectué deux ans après la vérification initiale révèlent que près de 50 % des recommandations avaient été substantiellement mises en œuvre après deux ans. Parmi les 273 recommandations distinctes formulées dans notre *Rapport annuel 2005*, nous avons constaté que 44 % d'entre elles avaient été substantiellement ou totalement mises en œuvre. Au total, des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre de plus de 80 % des recommandations formulées en 2005. Puisqu'un grand nombre de nos recommandations portent sur des secteurs opérationnels complexes et concernent parfois des intervenants non gouvernementaux, je suis satisfait des progrès réalisés dans la plupart des secteurs que nous avons examinés ces dernières années. La Figure 1 montre la tendance au cours des 10 dernières années en ce qui concerne la proportion des vérifications pour lesquelles, à la lumière des résultats de notre suivi, nous croyons que des progrès importants ont été réalisés dans la mise en œuvre de nos recommandations.

À qui le mérite de cette amélioration au cours des dernières années revient-il? Tout d'abord, à la haute direction des ministères et organismes centraux vérifiés, dont il faut reconnaître l'engagement accru à appliquer nos recommandations. Un autre responsable moins évident est le Comité permanent des comptes publics de l'Assemblée législative (le Comité).

Comme l'explique le Chapitre 8, qui porte sur le Comité permanent des comptes publics, notre Rapport annuel est renvoyé d'office au Comité dès

**Figure 1 : Pourcentage de suivis de vérification qui font état d'importants progrès dans la mise en œuvre de nos recommandations formulées deux ans auparavant**

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



son dépôt à l'Assemblée législative. Le Comité tient des audiences formelles sur des sections choisies du rapport – y compris les vérifications de l'année en cours et le suivi des recommandations formulées deux années auparavant. À ces audiences, le sous-ministre ou le dirigeant de l'organisme et, depuis l'an dernier, les dirigeants des organismes du secteur parapublic, ainsi que leurs cadres supérieurs, sont invités à décrire les mesures prises en réponse aux préoccupations soulevées dans la vérification. Les membres des trois parties peuvent ensuite poser des questions aux cadres présents à l'audience. La possibilité d'être convoqués devant le Comité donne aux cadres supérieurs une motivation additionnelle à donner suite à nos recommandations, tout comme le soutien et les mesures du Comité au cours des audiences.

Deux exemples montrent l'incidence potentielle que le Comité a eue en souscrivant à nos recommandations.

Le premier exemple concerne l'audience de décembre 2006 sur la gestion et l'utilisation de l'équipement d'imagerie diagnostique dans les hôpitaux ontariens. Une de nos recommandations consistait à s'assurer que des protocoles uniformisés d'exposition aux rayonnements de tomodensitométrie sont utilisés pour que la radioexposition d'un

patient soit aussi faible que possible. Durant les audiences du Comité, de nombreuses discussions ont porté notamment sur la nécessité d'utiliser les protocoles pédiatriques établis lorsque des enfants passent des examens par tomodensitométrie.

Le Comité a fait parvenir une lettre à l'Association des hôpitaux de l'Ontario (AHO) dans laquelle il demande une confirmation de la diffusion de ces protocoles à tous les hôpitaux de la province. Le sous-ministre de la Santé et des Soins de longue durée a par la suite écrit au Comité pour l'informer que l'AHO avait distribué le protocole pédiatrique à tous les hôpitaux de la province et les avait encouragés à s'assurer que ces protocoles étaient adoptés dans leurs organismes.

Le deuxième exemple concerne l'audience d'avril 2007 tenue par le Comité pour discuter de l'acquisition de biens et de services par les conseils scolaires. Comme dans le cas des hôpitaux, il s'agissait de notre première vérification du secteur dans le cadre de notre mandat élargi. Les représentants principaux du ministère de l'Éducation et des quatre conseils que nous avons vérifiés ont assisté à l'audience et se sont dit en faveur de nos recommandations. Ils ont également expliqué les mesures qu'ils ont prises pour y donner suite. Pour éviter que nos recommandations aient une incidence uniquement sur les quatre conseils que nous avons examinés, le Ministère a écrit aux 72 conseils scolaires de la province peu de temps après le dépôt de notre rapport pour leur fournir une orientation sur de meilleures politiques d'achat portant sur les quatre secteurs de dépenses visés par nos recommandations. Il demandait aux conseils de passer en revue leurs politiques pour évaluer s'ils peuvent, à leur tour, apporter des améliorations à leurs politiques et procédures d'achats. Il a également demandé aux conseils de publier leurs politiques et procédures actualisées sur leurs sites Web d'ici le 31 mars pour permettre aux intervenants communautaires de savoir à quoi s'attendre lorsqu'ils font affaire avec un conseil. Le Comité est allé plus loin et a écrit

au ministre pour lui demander un compte rendu d'ici juillet du nombre de conseils qui n'avaient pas encore publié leurs politiques d'achat actualisées, ce que le Ministère a fait.

Cela ne veut pas dire que, sans l'influence du Comité, la haute direction des ministères, des organismes du secteur parapublic et des organismes de la Couronne ne prendrait pas nos recommandations au sérieux. En fait, les sous-ministres ont indiqué qu'ils continuent d'apprécier le fait de pouvoir répondre officiellement par écrit à nos recommandations concernant leurs plans d'action proposés.

En fin de compte, une mise en œuvre plus rapide de nos recommandations aidera à améliorer et à rentabiliser la prestation des services à la population ontarienne.

## Amélioration des rapports publics sur le rendement

Dans notre *Rapport annuel 2006*, nous avons discuté des récents développements dans la production des rapports publics sur le rendement en Ontario ainsi que des développements dans d'autres administrations canadiennes. Un aspect de cette discussion portait sur la reconnaissance de l'intérêt toujours croissant suscité par les formes de rapports publics axés sur les citoyens. Ceux-ci sont caractérisés par la présentation sur le Web d'information détaillée permettant aux citoyens et aux citoyennes de prendre des décisions sur les services importants pour eux. Ces mécanismes d'établissement de rapports permettent d'améliorer la transparence et la responsabilité à l'égard des services dispensés.

Grâce aux progrès en matière de technologie de l'information et à l'accessibilité croissante d'Internet dans notre société, la diffusion de rapports sur le rendement au moyen de la technologie Web devient rapidement une méthode couramment utilisée par

les organismes pour informer leurs différents intervenants et leur rendre des comptes.

Un exemple très médiatisé de cette approche Web axée sur les citoyens est le site Web du gouvernement de l'Ontario consacré au suivi des temps d'attente pour certains examens diagnostiques et certaines interventions chirurgicales. Ce site aide les patients, les fournisseurs de services et les organismes de financement à surveiller les tendances et à détecter les améliorations possibles.

Comme nous l'avons souligné dans notre *Rapport annuel 2006*, la fiabilité et l'utilité de ces renseignements axés sur les citoyens s'amélioreront avec le développement des systèmes d'information et des pratiques de collecte des données. Évidemment, la plupart des nouvelles initiatives connaîtront des problèmes liés à la croissance et devront faire l'objet d'améliorations continues. C'est ce qui est arrivé avec l'initiative de communication des temps d'attente pour les services de santé clés. Dans la section du *Rapport annuel 2006* portant sur la gestion et l'utilisation de l'équipement d'imagerie diagnostique dans les hôpitaux, nous exprimions certains préoccupations concernant la façon dont la province évaluait les temps d'attente pour certains examens d'imagerie diagnostique et communiquait ces renseignements au public sur le site **[www.ontariowaittimes.com](http://www.ontariowaittimes.com)**.

En réponse aux inquiétudes et aux commentaires formulés dans notre *Rapport annuel 2006* concernant la communication des temps d'attente, le ministre de la Santé et des Soins de longue durée a demandé au sénateur Michael Kirby d'examiner les questions entourant la communication des temps d'attente et de recommander des façons de renforcer la confiance du public quant à la fiabilité et à l'utilité de l'information fournie sur le site Web. Dans son rapport, le sénateur Kirby a recommandé des façons d'améliorer la présentation de cette information en utilisant un langage plus simple pour expliquer les temps d'attente au public – en utilisant, par exemple, l'expression « 9 personnes

sur 10 » plutôt que « le 90<sup>e</sup> rang-centile ». Le rapport Kirby contenait également des recommandations sur la collecte de données additionnelles, la régie et le financement du système et le soutien de nouveaux modèles de soins.

En réponse au rapport Kirby, le ministre a, entre autres choses, modifié le site Web pour le rendre plus convivial tant pour les patients que pour les fournisseurs de soins.

Au cours de notre vérification de 2007 de la gestion et de l'utilisation par certains hôpitaux des installations chirurgicales, nous nous sommes penchés à nouveau sur la communication des temps d'attente, notamment sur les temps d'attente pour d'autres services chirurgicaux prioritaires (dont nous discutons à la Section 3.09 du présent rapport). En mars 2006, le Ministère a lancé un nouveau Système d'information sur les temps d'attente (le Système), et tous les hôpitaux participant à la Stratégie de réduction des temps d'attente avaient mis en œuvre ce Système en juin 2007. Le nouveau Système permet de faire le suivi de points additionnels, tels que les temps d'attente des patients en fonction du niveau d'urgence ou de priorité, et compare ces données avec les temps d'attente de référence respectifs. Le Ministère prévoit communiquer au public les temps d'attente par niveau de priorité d'ici le printemps 2008 et ainsi fournir de l'information plus utile aux patients et aux médecins.

Le Bureau du vérificateur général appuie fortement la communication au public d'information sur le rendement au moyen de la technologie Web. De plus, les discussions avec le Comité permanent sur les comptes publics ont montré que le Comité est d'accord avec l'amélioration de l'obligation à rendre compte dans le secteur public par la communication au public d'information sur le rendement sur les sites Web des organismes du secteur public.

Notre Bureau s'engage à recommander de façon constructive des moyens d'améliorer la qualité de l'information sur le rendement des services et des programmes examinés chaque année, afin

de renforcer la responsabilité et de promouvoir l'optimisation des ressources dans la prestation des services gouvernementaux. Ces recommandations apparaissent dans plusieurs sections du chapitre 3.

## Responsabilisation en matière de paiements de transfert

Les paiements de transfert aux organismes constituent la plus importante catégorie de dépenses budgétaires de la province. En 2007, ils s'élevaient à près de 47 milliards de dollars, soit plus de la moitié des dépenses provinciales totales d'environ 88 milliards. Les principaux bénéficiaires des paiements de transfert aux organismes sont les conseils scolaires, les universités, les collèges communautaires et les hôpitaux, que l'on appelle collectivement le secteur CUCH. Ces organismes du secteur CUCH reçoivent des paiements de transfert d'une valeur d'environ 28 milliards de dollars, soit environ 60 % du total des paiements de transfert versés aux organismes.

Au cours des deux derniers exercices, nous avons profité de notre mandat élargi de vérification de l'optimisation des ressources pour procéder à la vérification d'un certain nombre d'organismes du secteur CUCH. L'objectif de ces vérifications était de vérifier si les organismes financés avaient mis en place des politiques et procédures adéquates pour s'assurer que les activités choisies sont administrées dans le souci des coûts, de l'efficacité et de l'efficacités. De plus, dans le cadre des vérifications des organismes bénéficiaires de paiements de transfert, nous pouvons également examiner le processus de responsabilisation en place au ministère à l'origine des paiements de transfert, comme dans le cas de notre vérification de l'administration du Programme de bien-être de l'enfance du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse, dont nous

avons rendu compte dans notre *Rapport annuel 2006*.

Au fil des ans, nous avons fait part de nombreuses préoccupations concernant la nécessité d'améliorer la responsabilisation et la supervision ministérielle des organismes qui reçoivent d'importants paiements de transfert. Alors que de telles observations sont normalement tirées de nos vérifications continues de l'optimisation des ressources, celles-ci ont également été formulées dans le cadre d'un examen spécial à l'intention du premier ministre qu'on nous a demandé d'effectuer sur les subventions octroyées en fin d'exercice par le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration. Dans notre *Examen spécial des subventions octroyées en fin d'exercice par le ministère des Affaires civiques et de l'Immigration*, qui a été présenté au premier ministre le 26 juillet 2007, nous arrivions à la conclusion que le processus décisionnel suivi par le Ministère pour octroyer ses plus importantes subventions de fin d'exercice en 2005-2006 et 2006-2007 n'était ni ouvert, ni transparent, ni responsable. La version intégrale du rapport sur cet examen spécial peut être consultée sur notre site Web, à l'adresse [www.auditor.on.ca](http://www.auditor.on.ca).

Étant donné le rôle important des organismes bénéficiaires de paiements de transfert dans la prestation de services efficaces et efficaces aux Ontariens et aux Ontariennes, il est essentiel que des mesures de responsabilisation appropriées à l'égard des paiements de transfert soient mises en place pour assurer l'optimisation des ressources. Le gouvernement reconnaît cette nécessité et décrit ses attentes en matière de responsabilisation dans la directive de la province sur la responsabilisation en matière de paiements de transfert (la Directive), qui :

- établit les principes et les exigences régissant la mise en œuvre de saines pratiques de gouvernance et de contrôle pour assurer la responsabilité en matière de paiements de transfert;

- appuie la prestation efficiente et efficace de services par le biais de programmes financés par des paiements de transfert.

Nous étions heureux de constater qu'un certain nombre de révisions avaient récemment été apportées à cette Directive pour donner suite à des recommandations formulées dans notre *Rapport annuel 2006*. Par exemple, la nouvelle Directive met davantage l'accent sur l'utilisation d'un cadre de gestion du risque pour permettre aux ministères et aux organismes classifiés qui octroient des paiements de transfert de mieux gérer et superviser les programmes de paiements de transfert. Les rôles, responsabilités et exigences en matière de reddition de comptes ont également été mis à jour pour tenir compte des principes de transparence et de l'importance de l'optimisation des ressources.

La Directive révisée est entrée en vigueur le 31 août 2007 et s'applique à tous les nouveaux programmes de paiements de transfert et les ententes de financement existants au 31 août 2007 doivent être conformes à la nouvelle directive d'ici le 1<sup>er</sup> avril 2008.

## Gouvernance et responsabilité des organismes

De nombreux services importants sont dispensés par des sociétés ou des organismes gouvernementaux plutôt que par des ministères. En 2006-2007, par exemple, huit des plus grandes entreprises publiques ont contribué aux revenus de la province en générant des recettes d'environ 4,2 milliards de dollars, en plus de gérer des actifs nets de près de 14 milliards de dollars au nom des citoyens et des citoyennes de l'Ontario. Les résultats financiers de 27 autres organismes étaient également signalés dans le Volume 2 des Comptes publics de l'Ontario en raison de l'importance de leurs revenus, dépenses et actifs gérés. En tout, plus de 300 organismes, classés en fonction des catégories décrites à la Figure 2, fournissent différents services.

Pour s'assurer que les Ontariens et Ontariennes sont bien servis par ces organismes, il faut que ceux-ci soient gérés de façon efficace. La

**Figure 2 : Classification des organismes provinciaux, mars 2007**

Source des données : Ministère des Services gouvernementaux

Classification	Caractéristiques	Nombre d'organismes
Organismes de décision	chargés de prendre des décisions indépendantes quasi-judiciaires, de régler des différends et/ou d'entendre les appels interjetés à la suite de décisions antérieures	63
Organismes consultatifs	fournissent des renseignements ou des conseils continus pour faciliter l'élaboration de politiques et/ou la mise en œuvre de programmes	112
Fondations de la Couronne	chargées de solliciter des dons, de gérer les sommes d'argent reçues et de les distribuer à l'organisme pour lequel la fondation a été mise sur pied	22
Entreprises opérationnelles	vendent des biens ou des services au public de façon commerciale (parfois, mais pas toujours, en concurrence avec le secteur privé)	36
Services opérationnels	chargés d'offrir des services au public moyennant des frais minimes ou aucuns frais	51
Organismes de réglementation	prennent des décisions indépendantes qui limitent ou élargissent le code de conduite, les droits et les responsabilités d'un particulier, d'une entreprise ou d'une personne morale	19
Organismes fiduciaires	chargés d'administrer des fonds et/ou d'autres biens pour le compte de bénéficiaires désignés en vertu d'un acte législatif	6
<b>Total</b>		<b>309</b>

gouvernance efficace exige que des mécanismes appropriés soient établis, généralement par les conseils d'administration, pour favoriser la prise de décisions efficace, préciser les responsabilités quant à l'atteinte des objectifs et à la gestion prudente des fonds et des actifs publics et fournir régulièrement des examens, des évaluations et des rapports sur le rendement au chapitre de la gestion et des activités.

Dans ce contexte, le Conseil de gestion du Cabinet a approuvé la Directive sur l'établissement et l'obligation de rendre compte des organismes (la Directive) en 2000. La Directive vise à s'assurer que les organismes établis par la province rendent compte au gouvernement de l'utilisation efficiente et efficace qu'ils font des ressources publiques dans le cadre de l'exécution de leurs mandats. Les principales exigences de la Directive en matière de reddition de comptes sont les suivantes :

- Un protocole d'entente en vigueur entre l'organisme et le ministère responsable doit être en place pour définir les rôles et responsabilités de l'organisme, la dotation, les arrangements administratifs et les exigences en matière de reddition de comptes et de vérification.
- Un plan d'affaires annuel couvrant au moins trois exercices financiers doit être préparé aux fins d'approbation par le ministre. Ce plan devrait présenter les orientations stratégiques de l'organisme, un aperçu des activités et programmes actuels et futurs de l'organisme, les ressources nécessaires pour atteindre ses buts et ses objectifs, une évaluation des problèmes auxquels l'organisme est confronté, les mesures et cibles de rendement, les besoins de financement proposés, les revenus et les dépenses d'exploitation et d'immobilisations de l'organisme.
- Un rapport annuel doit être présenté par chaque organisme au ministre responsable. Le rapport annuel doit contenir, entre autres, une discussion des cibles de rendement atteintes

et non atteintes et les mesures que doit prendre l'organisme si les cibles de rendement ne sont pas atteintes, une analyse du rendement opérationnel et financier de l'organisme et les états financiers vérifiés.

Le ministère des Services gouvernementaux a également élaboré des outils pour aider les conseils d'administration des organismes à adopter de saines pratiques de gouvernance. Ces outils sont accessibles sur son site extranet, Agency Network Solutions, et comprennent :

- des guides de pratiques exemplaires pour la préparation de plans d'affaires annuels, l'élaboration de protocoles d'entente, le dépôt d'un rapport annuel et la rémunération des personnes nommées;
- des descriptions de postes décrivant les fonctions et les compétences clés du président, du vice-président et des autres membres du conseil d'administration; ces descriptions peuvent guider les personnes nouvellement nommées à un conseil d'administration et préciser les attentes à leur égard;
- des compétences de base décrivant les compétences, habiletés et comportements clés recherchés pour chacun des postes pour favoriser un rendement optimal;
- des normes d'éthique et de conduite professionnelle que doivent respecter toutes les personnes nommées à un conseil d'administration;
- un questionnaire à l'intention des membres du conseil qui suscite la discussion en vue de déterminer dans quelle mesure les membres agissent comme un groupe;
- d'autres outils qui servent à recueillir des données sur les différentes personnes nommées pour siéger à un conseil d'administration aux fins de planification et de discussion.

En outre, les fonctionnaires du ministère des Services gouvernementaux et les coordonnateurs d'organismes dans différents ministères se réunissent

régulièrement pour discuter de la conformité des organismes à la Directive et mettre en commun les pratiques exemplaires des différents organismes. Nous croyons comprendre qu'un programme d'orientation à l'intention des personnes nommées à des postes au sein d'organismes opérationnels a récemment été élaboré et sera mis à la disposition des ministères et organismes pour aider à préparer les nouveaux membres des conseils d'administration des organismes opérationnels à s'acquitter de leurs responsabilités.

La Directive et ces autres initiatives ont permis de renforcer la gouvernance d'entreprise au sein des organismes de la Couronne de la province depuis notre dernier compte rendu sur cette question dans notre *Rapport annuel 1999*. Par exemple, en notre capacité de vérificateur externe d'un certain nombre d'organismes gouvernementaux, nous avons généralement observé une amélioration des pratiques de la plupart des comités de vérification en ce qui concerne la supervision de leurs domaines de responsabilités. Voici quelques exemples :

- le conseil d'administration de l'Office ontarien de financement comprend des membres provenant du secteur privé qui connaissent bien les modalités et les activités complexes de financement, ce qui aide le conseil d'administration à superviser les activités de l'Office en matière de gestion des risques financiers, de contrôle et de reddition de comptes;
- certains grands organismes, tels que la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et l'Office ontarien de financement, ont eu recours aux services de leurs vérificateurs internes pour procéder à des évaluations officielles des risques liés à leurs activités;
- la Régie des alcools de l'Ontario a récemment réalisé un certain nombre d'initiatives d'amélioration de la gouvernance, telles que la séparation des rôles du président et du chef de la direction, l'augmentation du nombre

d'administrateurs indépendants, la distinction entre les responsabilités du comité de gouvernance et celles du comité de vérification, et la formation sur les compétences financières à l'intention des membres de conseils d'administration pour accroître leur efficacité;

- la Commission des valeurs mobilières de l'Ontario et la Commission de l'énergie de l'Ontario ont toutes deux déployé des efforts pour se conformer volontairement à l'esprit des exigences du secteur privé selon lesquelles les chefs de la direction et les chefs des finances doivent attester de l'efficacité des mécanismes de contrôle interne à l'égard de l'information financière; pour l'heure, ces exigences visent uniquement les sociétés cotées en bourse.

Dans le cadre de notre vérification des activités ferroviaires du Réseau GO (voir la Section 3.07 du Chapitre 3), et à la demande de son président, nous avons effectué un examen détaillé des pratiques de gouvernance d'entreprise suivies par le conseil d'administration du Réseau GO. Nous avons examiné plus de trois années d'activités du conseil d'administration et interviewé de nombreux administrateurs actuels et passés. En nous fondant sur les résultats de notre examen, nous avons formulé des recommandations pour renforcer les pratiques de gouvernance d'entreprise et assurer une supervision plus efficace de la gestion et des opérations. Celles-ci sont résumées à la Section 3.07, même si des recommandations plus détaillées ont également été fournies au conseil aux fins d'examen. Nos discussions avec le président du conseil nous ont informés que ces recommandations avaient fait l'objet de discussions détaillées lors d'une réunion du conseil.

Les conseils d'administration des organismes peuvent être rendus à différentes étapes de l'adoption de pratiques exemplaires en matière de gouvernance d'entreprise. Même si certains organismes ont peut-être déjà mis en place des pratiques globales, d'autres travaillent peut-être toujours à leur

élaboration ou peuvent avoir récemment traversé une période de restructuration, comme cela a été le cas pour le Réseau GO. Nous encourageons les conseils d'administration de tous les organismes, s'ils ne l'ont pas déjà fait, à procéder à une autoévaluation de leurs pratiques de gouvernance actuelles pour déterminer s'ils pourraient, eux aussi, renforcer celles-ci. Bien qu'il y ait de multiples sources de conseils sur les pratiques de gouvernance efficaces,

les attributs d'une gouvernance efficace de la part des conseils d'administration, élaborés par le Bureau du vérificateur général du Manitoba et indiqués ci-après (voir la Figure 3), ont été très utiles dans notre examen des pratiques de gouvernance du Réseau GO. Nous croyons que ces attributs de gouvernance efficace pourraient servir de référence utile pour les conseils d'administration d'autres organismes de la Couronne.

### Figure 3 : Attributs d'une gouvernance efficace

Source des données : Bureau du vérificateur général du Manitoba

Attribut	Attente
But et responsabilisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration a la responsabilité de définir l'orientation de son organisation, ce qui exige de consacrer les efforts nécessaires pour établir la vision, la mission, les buts, les priorités et les stratégies de gestion du risque de l'organisation.</li> <li>Le conseil d'administration doit rendre compte des réalisations de l'organisation et s'assurer que toutes les obligations en matière de reddition de comptes sont remplies.</li> </ul>
Justification et lien avec la collectivité	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration doit être composé de personnes qui constituent la combinaison appropriée de connaissances et de compétences et qui représentent les besoins, les valeurs et les points de vue des intervenants et des membres de la collectivité.</li> </ul>
Rôles, responsabilités et fonctions du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration doit définir clairement ses rôles et responsabilités et s'assurer du respect des règlements et politiques de l'entreprise.</li> </ul>
Engagement des membres du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres du conseil d'administration doivent être engagés et consacrer suffisamment de temps et d'énergie à la réalisation de leurs tâches.</li> </ul>
Information destinée au conseil d'administration aux fins de prise de décisions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration doit recevoir l'information suffisante et appropriée, en temps opportun, pour pouvoir prendre des décisions. Ceci comprend un accès à des sources externes d'information, au besoin.</li> </ul>
Organisation du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration doit être bien organisé, en s'assurant de mettre en place les procédures et structures appropriées pour s'acquitter de ses responsabilités, dans un contexte où tous les membres travaillent en équipe.</li> </ul>
Relations externes du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration doit favoriser une communication, une consultation et une collaboration efficaces avec les intervenants externes, y compris le gouvernement (son principal intervenant).</li> </ul>
Relations internes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil d'administration doit créer des relations de travail productives avec la haute direction, où les rôles et pouvoirs sont clairement définis et le rendement est évalué régulièrement.</li> </ul>
Efficacité et influence du conseil d'administration	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le conseil évalue périodiquement son propre rendement et sa contribution à la gouvernance efficace de l'organisation.</li> </ul>