



**Bonnie Lysyk**  
Vérificatrice générale de l'Ontario

# Réflexions

## Introduction

Le présent rapport annuel est le troisième que je dépose à titre de vérificatrice générale de l'Ontario. Ainsi qu'on pourra le voir en parcourant le rapport, nos travaux ont englobé un large éventail de programmes et de services qui ont une incidence sur le quotidien des Ontariennes et des Ontariens des quatre coins de la province. Je puis dire, et cela ne surprendra personne, qu'il existe de nombreux domaines et aspects où des améliorations sont requises afin de hausser à la fois la qualité et le rapport coût-efficacité des services gouvernementaux. Ce qui pourrait surprendre par contre, c'est que nous avons aussi constaté qu'il y a des choses que le gouvernement exécute fort bien. Cela dit, un rapport d'audit, de par la nature de l'exercice, tendra à porter d'abord et avant tout sur les aspects à améliorer, et le présent rapport ne fait pas exception à cette règle.

J'ai la chance de pouvoir compter sur le soutien de ces travailleurs acharnés que sont les membres du Comité permanent des comptes publics (le Comité). J'aimerais aussi remercier le personnel de mon bureau de son excellent travail et de son apport en vue de la préparation de ce rapport. J'ajouterai que mon bureau apprécie à sa juste valeur la coopération constante dont font preuve les sous-ministres et leur personnel, de même que

les comités et les cadres supérieurs du secteur parapublic.

En tant que bureau indépendant de l'Assemblée législative, nous devons présenter des rapports sur les résultats de nos travaux à cette dernière ainsi qu'au Comité et aux citoyens de l'Ontario. Nos rapports ciblent des domaines et des aspects à l'égard desquels le secteur public et le secteur parapublic peuvent apporter des améliorations dans l'intérêt de la population ontarienne. Nous faisons preuve du plus grand soin dans l'exécution de notre travail, la formulation de recommandations et la rédaction de rapports équitables et fondés sur des données probantes.

Le Comité permanent des comptes publics, qui est composé de députés appartenant à tous les partis présents à l'Assemblée législative, commande le respect de ses pairs à l'échelle du Canada pour ses travaux visant à ce que les points soulevés dans nos rapports fassent l'objet de débats et à ce que les recommandations connexes soient mises en œuvre; le Comité produit ses propres rapports et formule ses propres recommandations pour s'assurer que les Ontariens puissent compter sur une utilisation optimale des ressources publiques et puissent bénéficier des initiatives, des programmes et des dépenses du gouvernement.

La présente section de notre rapport commente en termes généraux les audits que nous avons menés cette année ainsi que certains de nos messages clés.

## Comptes publics et augmentation du fardeau de la dette de l'Ontario

Le **chapitre 2** du rapport présente des renseignements sur les Comptes publics de l'Ontario. Je suis heureuse de déclarer que j'ai émis, en ma qualité de vérificatrice générale, une opinion sans réserve au sujet des états financiers consolidés du gouvernement de l'Ontario; c'est la 22<sup>e</sup> année de suite que ces états financiers méritent une opinion sans réserve.

Tout comme dans le rapport annuel de l'an dernier, notre principal commentaire au **chapitre 2** porte sur l'augmentation du fardeau de la dette de l'Ontario, et nous examinons plus particulièrement les répercussions de la dette sur les finances publiques de la province. La dette continue d'augmenter, bien que son taux de croissance ait été légèrement inférieur aux estimations de l'an dernier, et cette augmentation va sans doute continuer une fois l'équilibre budgétaire rétabli, en raison de la poursuite des dépenses en immobilisations.

Les répercussions négatives d'un lourd fardeau de la dette sont notamment liées aux frais de service de la dette, qui mobilisent des fonds que l'on aurait pu affecter sinon à d'autres programmes; mentionnons également une plus grande vulnérabilité aux hausses de taux d'intérêt, l'abaissement possible de la cote de crédit et le changement d'humeur des investisseurs, ce qui pourrait faire grimper les coûts d'emprunt pour le gouvernement de l'Ontario.

Tout comme l'an dernier, nous sommes d'avis que le gouvernement doit fournir aux législateurs et au public des cibles à long terme pour gérer la dette actuelle et prévue de la province, et nous recommandons de nouveau au gouvernement d'élaborer un plan de réduction de la dette à long terme qui expose les mesures permettant d'atteindre l'objectif qu'il s'est fixé, c'est-à-dire ramener le ratio de la

dette nette au PIB de son niveau actuel de 39,5 % à celui observé avant la récession, soit 27 %.

## Audits de l'optimisation des ressources

Les 14 audits de l'optimisation des ressources contenus dans notre rapport traitent de sujets variés que l'on peut classer dans 4 grandes catégories thématiques :

- maximiser la valeur des programmes d'aide aux personnes vulnérables;
- garantir la sécurité publique;
- assurer l'intendance des dépenses et des ressources publiques;
- assurer la prestation d'un service essentiel.

### Maximiser la valeur des programmes d'aide aux personnes vulnérables

À l'instar de la plupart des sociétés modernes évoluées, la province consacre d'importantes ressources à ses citoyens les plus vulnérables, et ce thème a fait l'objet d'une attention particulière dans le cadre de nos audits cette année. Ainsi, 7 de nos 14 audits de l'optimisation des ressources traitent de programmes apportant une aide directe aux enfants ayant besoin de protection, aux personnes recevant des soins médicaux et aux prestataires de l'aide sociale.

On peut légitimement conclure selon moi que l'Ontario s'efforce véritablement d'aider les personnes les plus vulnérables, mais il demeure que nos audits ont également mis en lumière différents aspects où des améliorations sont requises. Il ressort aussi de nos constatations qu'il n'y a pas forcément lieu de dépenser davantage pour obtenir de meilleurs résultats; les ressources existantes suffisent peut-être déjà, mais il y a des problèmes reliés à la gouvernance, aux processus et aux opérations qui doivent être réglés si nous voulons

faire une utilisation maximale des deniers publics consacrés à ces activités.

On peut certes dire que tous les services gouvernementaux présentent une utilité pour des gens, mais je tiens cependant à présenter en particulier les points saillants de nos audits des programmes et services qui visent certaines des personnes les plus vulnérables de l'Ontario : **Services de protection de l'enfance – Sociétés d'aide à l'enfance; Programme des services de protection de l'enfance – Ministère; Transport des élèves; Centres d'accès aux soins communautaires – Programme de soins à domicile; Réseaux locaux d'intégration des services de santé; Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée; Système automatisé de gestion de l'aide sociale.**

## Services à l'enfance

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

Les enfants victimes de mauvais traitements et de violences dans leur propre foyer constituent une priorité vitale dans toute société; en Ontario, la loi porte que chaque enfant admissible doit recevoir tous les services obligatoires de protection des enfants, et les listes d'attente sont hors de question.

En 2014-2015, la province a transféré 1,47 milliard de dollars aux 46 (47 depuis le 1<sup>er</sup> avril 2015) sociétés d'aide à l'enfance sans but lucratif (les sociétés) de l'Ontario. Environ 43 % de ces fonds ont été consacrés à la prestation de services à l'intention d'enfants retirés de leur domicile et confiés aux soins de ces sociétés, par exemple en étant placés dans des familles d'accueil ou des foyers de groupe, ou encore auprès d'une personne ayant un lien de parenté avec eux. Au cours des cinq dernières années, le nombre d'enfants ainsi pris en charge a diminué de plus de 10 %.

Les sociétés entament une enquête de protection de l'enfance chaque fois qu'est signalée une situation où il y a des motifs raisonnables et

probables de penser qu'un enfant est victime de violences ou de mauvais traitements. Nous avons constaté que, les sociétés ne menaient pas les enquêtes de protection de l'enfance dans des délais appropriés, et qu'elles n'exécutaient pas toujours toutes les étapes d'enquête requises. Dans le cas des sociétés que nous avons visitées, aucune des enquêtes de protection de l'enfance examinées n'avait été achevée dans le délai prescrit de 30 jours suivant le signalement de préoccupations à la société. En moyenne, les enquêtes étaient menées à terme plus de sept mois après le signalement. Nous avons aussi observé que, dans bien des cas où les enfants demeuraient encore sous la responsabilité de leur famille, les chargés de cas visitaient les enfants et leur famille à leur domicile tous les trois mois seulement, au lieu de le faire chaque mois comme le veulent les normes de protection.

Selon notre audit, il se pourrait que les sociétés ferment trop rapidement des dossiers. Nous avons examiné des dossiers qui avaient fait l'objet d'une réouverture après avoir été fermés, et il en ressort que, dans plus de la moitié des cas, les circonstances et les facteurs de risque ayant entraîné la réouverture du dossier étaient présents lorsque le dossier avait été fermé.

Nous avons également constaté que les niveaux de service variaient d'une société à l'autre, et que le nombre moyen de cas de services en milieu familial confiés aux chargés de cas allait de 8 à 32 par mois.

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

Le Programme des services de protection de l'enfance du ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse (le Ministère) a comme tâche de superviser les sociétés dont il était question à la section précédente. Nous avons toutefois constaté que le Ministère ne peut exercer une surveillance efficace, parce qu'il ne dispose pas de renseignements suffisants sur la qualité des soins offerts par les sociétés. Le Ministère a récemment mis en place de nouveaux indicateurs de rendement, mais il n'a pas

fixé de cibles afin que les sociétés puissent savoir quelles sont les attentes à leur endroit et gérer leurs ressources en conséquence. L'établissement de telles cibles permettrait aux sociétés de savoir si leur rendement augmente, et d'atteindre les résultats escomptés.

Les inspections ministérielles des foyers pour enfants ont révélé des sujets de préoccupation répétés et qui demeuraient non réglés d'une année à l'autre.

Nous avons aussi observé que le Ministère doit intervenir lorsqu'il dispose de renseignements montrant que des enfants confiés aux soins des sociétés sont confrontés à des défis au moment de mener une vie autonome. Par exemple, un sondage montre que, en 2013, seulement 46 % des jeunes pris en charge par une société obtenaient leur diplôme d'études secondaires, alors que la moyenne ontarienne est de 83 %. De plus, l'intervenant provincial en faveur des enfants et des jeunes estimait que 43 % des jeunes sans abri avaient reçu des services de protection de l'enfance, et que les jeunes ayant quitté la prise en charge des sociétés étaient surreprésentés dans le système de justice pour la jeunesse, le système de santé mentale et le système des refuges.

Nous avons en outre constaté qu'il y avait des problèmes touchant la mise en service d'un nouveau système d'information centralisé et que le financement public à l'intention des sociétés n'était pas encore fondé sur les niveaux historiques plutôt que sur les besoins réels de chaque société.

### Transport des élèves

Le transport des enfants, lorsqu'ils se rendent à l'école et lorsqu'ils en reviennent, doit faire l'objet d'une grande attention afin de garantir le degré de sécurité le plus élevé possible. Chaque jour, 830 000 élèves ontariens sont transportés vers leur école, puis à leur domicile au retour, dans environ 19 000 véhicules au total, ce qui a représenté un coût estimatif de 880 millions de dollars pour l'année scolaire 2014-2015. Les entités prenant

part à la prestation de ces services sont le ministère de l'Éducation et celui des Transports, les conseils scolaires provinciaux, les 33 consortiums de transports constitués par les conseils scolaires pour la planification et la supervision des services, et les exploitants d'autobus scolaires avec lesquels les consortiums ont passé des contrats pour fournir les services de transport.

Nous avons constaté que les consortiums devaient assurer une meilleure supervision et une meilleure surveillance pour s'assurer de la compétence des conducteurs, et que les consortiums ainsi que le ministère des Transports devaient améliorer leurs méthodes aux fins de s'assurer que les véhicules scolaires sont en bon état. À titre d'exemple, nous avons observé que la supervision des exploitants d'autobus scolaires était limitée, ces derniers étant autorisés à certifier le bon état mécanique de leurs propres autobus.

Le gouvernement n'a pas établi de lignes directrices sur le signalement des collisions et des autres incidents reliés à des véhicules scolaires, et rares étaient les consortiums qui recueillaient cette information afin de déterminer la cause des collisions et d'élaborer des stratégies pour prévenir dans la mesure du possible ces collisions et ces incidents. Les renseignements recueillis par les consortiums en cas d'incident ayant des répercussions sur des élèves sont limités; on consignera par exemple le fait que des autobus sont arrivés en retard et les pannes mécaniques survenues. Or, l'information sur ces incidents pourrait aussi servir à déterminer les causes de ceux-ci et à élaborer des stratégies de prévention. À partir des données comparatives limitées dont nous disposons lors de notre audit, nous avons déterminé qu'il y avait eu une hausse de 67 % de ces incidents entre 2012-2013 et 2013-2014, leur nombre passant de presque 35 000 à près de 58 000.

Le ministère de l'Éducation n'exige pas que l'on donne une formation sur la sécurité à bord des autobus à l'intention des élèves, et seulement la moitié environ des membres des consortiums prévoyaient une telle formation à titre obligatoire.

## Services de soins de santé

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

Les 14 centres d'accès aux soins communautaires (CASC), dont chacun est responsable d'une région ontarienne particulière, ont dépensé au total 2,5 milliards de dollars au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2015 afin de dispenser des services de soins à domicile à 713 500 personnes qui, sinon, auraient dû séjourner dans un hôpital plus longtemps ou être placés en foyer de soins de longue durée. Environ 60 % des clients des soins à domicile des CASC étaient âgés de 65 ans et plus en 2014-2015.

Nous avons constaté que certains problèmes mentionnés dans notre audit de 2010 à propos des CASC existent encore, notamment les longues périodes d'attente pour certains clients ainsi que le fait que des clients ayant des problèmes de santé similaires reçoivent des niveaux de service différents selon l'endroit de la province où ils résident.

La dimension géographique avait aussi une incidence sur la quantité de services reçus par les clients, et même sur le fait que des services leur soient dispensés ou non. Nous avons observé que des personnes ayant des besoins similaires peuvent être jugées admissibles à des services par un CASC mais pas par un autre. Cela tient à des raisons comme l'absence de normes provinciales établissant le niveau de service requis selon les besoins des clients, ou encore la variation marquée du financement par client que reçoivent les CASC. Un autre problème découle du fait que les CASC ne peuvent accuser de déficit, de sorte que, vers la fin de l'année budgétaire d'un CASC, celui-ci pourrait carrément ne pas avoir assez de fonds pour fournir les services dont ses clients ont besoin.

### Réseaux locaux d'intégration des services de santé

L'Ontario compte 14 réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS); ces réseaux sont des organismes de la Couronne sans but lucratif,

et chacun gère les soins de santé locaux dans une région particulière de la province. Les RLISS fournissent chaque année 25 milliards de dollars de financement aux hôpitaux, aux foyers de soins de longue durée, aux CASC et à différents organismes communautaires dans le domaine de la santé.

Notre audit a révélé que, huit ans après que les RLISS ont commencé à remplir leur rôle de gestion des services de santé locaux, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) n'a pas encore élaboré de moyens de mesurer l'efficacité avec laquelle les RLISS s'acquittent de leur rôle de planification, de financement et d'intégration des soins de santé.

Le Ministère a établi un ensemble de 15 indicateurs devant servir à mesurer le rendement des RLISS au fil du temps, mais les résultats obtenus ont été décevants : à l'échelle de la province, 9 de ces indicateurs montrent que le rendement est demeuré inchangé ou a diminué depuis 2010 ou même avant, seuls les 6 autres indicateurs témoignant d'une amélioration. Par exemple, selon un indicateur, le pourcentage de jours d'hospitalisation imputables à des patients qui n'avaient pourtant plus besoin de soins actifs dans un hôpital a été plus élevé au cours du dernier exercice qu'en 2007.

Les autres problèmes comprenaient un écart de rendement de plus en plus prononcé entre les différents RLISS entre 2012 et 2015 dans 10 des 15 secteurs de rendement. Ainsi, en 2012, les patients du RLISS affichant le plus mauvais rendement devaient attendre 194 jours pour une chirurgie de la cataracte semi-urgente, c'est-à-dire 5 fois plus longtemps que ceux du RLISS le plus performant; en 2015, le temps d'attente était 31 fois plus élevé.

### Programme d'inspection de la qualité des foyers de soins de longue durée

On compte en Ontario 630 foyers de soins de longue durée qui offrent un hébergement et des soins à quelque 77 600 personnes incapables de

vivre de façon autonome ou qui ont besoin de soins infirmiers jour et nuit dans un environnement sécuritaire. La plupart des résidents sont âgés de 65 ans et plus, et bon nombre d'entre eux ne sont pas en mesure de défendre leurs propres intérêts. Le financement de ces foyers, par l'intermédiaire des RLISS, a totalisé 3,6 milliards de dollars au cours de l'exercice s'étant terminé le 31 mars 2015.

Bien que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) ait respecté son engagement de mener des inspections générales de chacun des 630 foyers (ces inspections ont été menées à terme en janvier 2015), l'arriéré des inspections à la suite de plaintes et d'incidents graves a plus que doublé entre décembre 2013 et mars 2015. Nous avons également constaté que, pour 40 % des plaintes à haut risque et des incidents graves qui auraient dû donner immédiatement lieu à des inspections, il a fallu plus de trois jours avant que ne débutent les inspections; en outre, pour plus du quart de ces dossiers, il a fallu entre un et neuf mois pour qu'un suivi ait lieu.

Également, le Ministère ne disposait pas d'un processus efficace pour assurer la surveillance des ordres de conformité exigeant un suivi. Environ 380 ordres de conformité, soit les deux tiers des ordres échéant en 2014, n'avaient pas fait l'objet d'un suivi dans les 30 jours, soit le délai fixé par le Ministère à titre de cible informelle.

Nous avons observé que le Ministère n'avait pas pris des mesures suffisantes à l'endroit des foyers ayant omis de façon répétée de se conformer aux ordres en vue de corriger les lacunes décelées. Par exemple, dans une région, des foyers ont omis de respecter près de 40 % des ordres de conformité émis par le Ministère en 2014.

## Aide sociale

### Système automatisé de gestion de l'aide sociale

Environ 900 000 citoyens ontariens sont prestataires de l'aide sociale, parce qu'ils sont sans emploi ou qu'ils ont une incapacité. L'aide sociale prend différentes formes – aide financière, prestations de

santé, accès à une éducation de base, conseils en emploi et formation – et est destinée à certains des membres les plus vulnérables de la société pour les appuyer afin qu'ils deviennent aussi autonomes que possible. Quelque 11 000 employés provinciaux et municipaux ont recours à des systèmes informatisés pour gérer et verser les prestations d'aide sociale, dont le montant totalise 6,6 milliards de dollars par année.

En 2009, la province a décidé de remplacer son ancien système d'information sur l'aide sociale par un nouveau, le Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS). Ce nouveau système est devenu fonctionnel en novembre 2014, soit un an plus tard que prévu; de plus, il y a eu un dépassement d'environ 40 millions de dollars du budget connexe, et l'on s'attend à engager encore d'autres coûts. Lors de son lancement, le SAGAS comportait à peu près 2 400 défauts sérieux, qui ont provoqué de nombreuses erreurs, et il a fallu beaucoup de temps et de travail additionnel de la part des chargés de cas pour résoudre les problèmes, de sorte qu'ils ont eu beaucoup moins de temps à consacrer à la prestation de l'ensemble des services de gestion des dossiers de leurs clients.

Jusqu'ici, le SAGAS a donné lieu à des erreurs de calcul des prestations totalisant près de 140 millions de dollars – il peut s'agir aussi bien de paiements en trop (89 millions) que de paiements insuffisants (51 millions). Également, beaucoup de lettres et de feuillets d'impôt produits par le SAGAS contenaient des renseignements inexacts, dont certains risquent de ne jamais être corrigés. Cette situation a souvent eu de graves effets sur les prestataires, certains étant obligés de rembourser les sommes reçues en trop ou recevant des prestations dont le montant a été réduit de façon erronée.

Si le comité de direction responsable de la surveillance du projet du SAGAS a assumé en connaissance de cause certains risques en lançant le SAGAS alors que les critères établis au préalable en vue de sa mise en service n'avaient pas tous été remplis, il n'avait par contre pas été mis au courant de certains renseignements clés : en effet,

il existait des déficiences plus sérieuses que ce que l'on avait signalé, et des tests cruciaux avaient donné des résultats moins bons que ce qui avait été déclaré. Nous avons aussi constaté qu'il n'y avait pas eu d'essai pilote du SAGAS à partir de données converties de l'ancien système. Selon le Bureau du contrôleur provincial, le SAGAS est le seul système informatique à avoir été relié au système comptable du gouvernement sans avoir fait préalablement l'objet des essais de paiement exigés par le gouvernement. Le Ministère ne s'attend pas à ce que le SAGAS devienne totalement stable avant le printemps de 2016. D'ici là, on ne connaîtra pas le coût définitif de ce système.

## Garantir la sécurité publique

L'un des devoirs fondamentaux de tout gouvernement est de garantir la sécurité publique en surveillant l'approvisionnement en eau, en inspectant les aliments et en assurant l'observation des lois et des règlements qui régissent des activités aussi diverses que la construction, les transports ou encore l'exécution de la loi.

Dans ce domaine, toute erreur ou toute négligence peut causer des blessures ou des décès, de sorte qu'il n'y a guère d'autre choix que de faire les choses comme il se doit dès le départ.

Cette année, nous avons examiné la sécurité publique dans une perspective environnementale en procédant à l'audit **Gestion des sites contaminés**.

## Gestion des sites contaminés

Aux termes de la *Loi sur la protection de l'environnement*, il incombe à la province d'assainir les sites dont elle est responsable et qui ont été contaminés par des produits chimiques ou d'autres substances dangereuses pour la santé humaine ou l'environnement. En Ontario, cette responsabilité est partagée par plusieurs ministères.

Pour bien accomplir cette tâche, les administrations publiques doivent compter sur des

systèmes robustes afin de déterminer quels sites sont contaminés, d'évaluer la nature et l'ampleur de la contamination, de prendre des mesures en vue d'atténuer les risques pour le public et l'environnement, et d'assainir les sites pour qu'ils puissent être utilisés ultérieurement.

Notre audit a permis de constater des faiblesses dans les processus utilisés par le gouvernement pour déterminer les sites contaminés, évaluer la situation et faire rapport à ce sujet. Nous avons observé entre autres qu'il n'y a aucune surveillance centralisée des différents processus utilisés par les ministères pour gérer leurs sites contaminés et estimer leur passif connexe.

Nous avons aussi constaté qu'il n'existe pas au niveau provincial de processus pangouvernemental pour établir un ordre de priorité à l'égard des sites à risque élevé qui doivent être assainis; il n'y a pas non plus de plan général à long terme ni de stratégie de financement pour gérer les fonds requis – estimés à 1,8 milliard de dollars – afin d'assainir les sites contaminés provinciaux.

## Assurer l'intendance des dépenses et des ressources publiques

Les Ontariens confient deux responsabilités cruciales à leur gouvernement provincial : le pouvoir d'engager des dépenses totalisant plus de 100 milliards de dollars par année, en garantissant un bon rapport coût-efficacité; et l'intendance des ressources naturelles, de façon à engendrer des recettes appropriées tout en protégeant l'environnement.

Dans le but de stimuler le développement économique et de soutenir l'emploi, le gouvernement verse des milliards de dollars sous forme de subventions et de prêts destinés aux entreprises et aux universités, et il dépense aussi des milliards pour bâtir et entretenir les infrastructures publiques. Au chapitre des ressources naturelles, le gouvernement ontarien supervise aussi son secteur minier, qui

se classe au premier rang parmi l'ensemble des provinces et territoires du Canada.

Dans notre rapport annuel, nous avons examiné ces enjeux de première importance dans le cadre des audits suivants : **Programmes de développement économique et d'emploi**; **Planification infrastructurelle**; et **Programme des mines et des minéraux**.

### Programmes de développement économique et d'emploi

Le ministère du Développement économique, de l'Emploi et de l'Infrastructure (le Ministère) octroie des subventions pluriannuelles et des prêts sans intérêt à des entreprises dans le but d'appuyer le développement économique et l'emploi. Au cours des 11 dernières années, il a pris des engagements totalisant 2,36 milliards de dollars pour fournir un soutien financier à 374 projets de taille variée, et il a versé jusqu'ici 1,45 milliard au titre de ces engagements.

Nous avons cependant constaté que le Ministère n'a pas cherché à évaluer si ces fonds de 1,45 milliard de dollars versés à des entreprises ontariennes depuis 2004 ont véritablement contribué à renforcer l'économie ou à hausser la compétitivité des entreprises en question. Le nouveau Cadre stratégique pour l'investissement du Ministère n'est pas non plus assorti d'un plan en vue de mesurer les résultats des futures mesures de soutien du développement économique et de l'emploi, y compris le nouveau Fonds pour l'emploi et la prospérité.

Notre audit a aussi permis d'établir que, depuis 2010, environ 80 % du financement approuvé a été attribué dans le cadre de processus non annoncés où seules des entreprises choisies étaient invitées à présenter des demandes. Le Ministère n'a pas été en mesure de nous fournir les critères utilisés pour choisir les entreprises en question.

Au cours des 10 dernières années, des projets de développement économique et d'emploi d'une valeur de près de 1 milliard de dollars qui avaient

déjà fait l'objet d'annonces dans le cadre d'autres programmes de financement ont été annoncés de nouveau par le gouvernement.

### Planification infrastructurelle

L'Ontario dispose d'un large portefeuille d'infrastructures publiques – il peut s'agir aussi bien de ponts que d'hôpitaux, d'immeubles gouvernementaux ou d'universités –, dont la valeur de remplacement est de près de 500 milliards de dollars. Le gouvernement exerce une surveillance à l'égard de 40 % environ de ces actifs, que ce soit directement ou par l'intermédiaire d'organismes du secteur parapublic. Bon nombre de ces actifs comptent beaucoup d'années d'existence, les hôpitaux ontariens datant en moyenne de 45 ans et les écoles, de 38 ans. Il faut exercer une planification adéquate pour assurer le bon entretien des infrastructures existantes et pour bâtir de nouveaux actifs lorsque besoin est.

Nous avons constaté que le gouvernement prévoit consacrer les deux tiers de ses dépenses en infrastructures au cours des 10 prochaines années à la construction de nouveaux actifs et l'autre tiers, à l'entretien et à la rénovation d'actifs existants, et ce, même si ses propres analyses laissent penser que ces proportions devraient être inversées.

La province n'a pas mis de l'avant de lignes directrices définissant l'état dans lequel devraient être les installations, et il n'y a pas d'uniformité d'un ministère à l'autre concernant la façon de mesurer l'état d'actifs comme des autoroutes, des ponts, des écoles et des hôpitaux.

Le financement provincial au titre de l'entretien de l'ensemble des hôpitaux au cours du dernier exercice a totalisé 125 millions de dollars; pourtant, selon une évaluation indépendante, les besoins financiers annuels se chiffrent à 392 millions. Les fonds annuels affectés à l'entretien des écoles ont oscillé entre 150 et 500 millions de dollars au cours des cinq dernières années, malgré le fait qu'une autre évaluation indépendante a conclu que les besoins se chiffrent à 1,4 milliard par année



pour maintenir les écoles de la province en bon état.

Nous avons aussi observé que le gouvernement n'affecte pas toujours le financement en fonction des besoins les plus urgents dans la province, mais qu'il tend plutôt à se fonder sur les chiffres historiques, c'est-à-dire sur les fonds reçus antérieurement par les ministères et les organismes.

### Propriété intellectuelle des universités

Au cours des cinq dernières années, le gouvernement de l'Ontario a investi des sommes estimées à 1,9 milliard de dollars dans des programmes de recherche universitaire, notamment pour appuyer la commercialisation de la propriété intellectuelle générée dans les universités.

Notre audit a permis de constater que le ministère de la Recherche et de l'Innovation n'assure pas la coordination ni le suivi des investissements de la province dans la recherche et l'innovation; il ne mesure pas non plus la valeur engendrée par ces investissements afin de pouvoir déterminer si les ressources ont été utilisées de façon optimale. De plus, la province ne possède à peu près aucun droit à l'égard de la propriété intellectuelle dont elle finance la création.

Nous avons également observé que, bien que le gouvernement dispose d'un processus de sélection rigoureux pour l'octroi des subventions aux universités et qu'il s'y conforme, ce processus ne permet pas de confirmer que les résultats de la recherche concordent avec ceux énoncés dans les propositions initiales en vue d'obtenir les subventions.

Enfin, nous avons constaté que, même si les bureaux de transfert de la technologie des universités possèdent une certaine expérience en matière d'évaluation du potentiel de commercialisation des inventions, il leur serait possible d'améliorer la façon dont ils mesurent la valeur tirée des fonds investis dans la recherche.

### Programme des mines et des minéraux

L'Ontario est le plus important producteur de minéraux au Canada, représentant le quart de la production canadienne totale.

Il ressort de notre audit que le ministère du Développement du Nord et des Mines (le Ministère) n'a pas fait preuve d'efficacité pour ce qui est d'encourager la mise en valeur des ressources minérales dans la province; selon une enquête de l'Institut Fraser, l'Ontario se classait au neuvième rang parmi les provinces et les territoires canadiens en 2014 au chapitre de l'attrait associé aux investissements dans l'exploration minière. Il se peut que les stratégies de promotion du Ministère soient inefficaces, et le Ministère met du temps à fournir les données géoscientifiques à l'industrie minière.

Les gisements minéraux découverts en 2008 dans le Cercle de feu, qui est situé dans une région éloignée du Nord de l'Ontario, incluent le plus riche gisement de chromite en Amérique du Nord; la chromite est un minerai essentiel à la fabrication de l'acier inoxydable. La valeur potentielle des gisements de chromite et de nickel dans le Cercle de feu est estimée à 60 milliards de dollars.

Nous avons aussi constaté que, bien que les gisements situés dans le Cercle de feu constituent l'une des plus importantes possibilités d'exploitation minière dans la province, surtout lorsque les cours des produits minéraux vont remonter, on est encore loin de disposer de l'infrastructure de base pouvant servir à encourager les investissements dans le secteur minier, et il n'y a pas non plus de plans détaillés ni d'échéanciers pour le développement de la région.

Une autre conclusion de notre audit est que le Ministère n'a pas mis en place de processus adéquats pour gérer les plans de fermeture de mines et la réhabilitation de 4 400 mines abandonnées.

## Assurer la prestation d'un service essentiel

À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, l'Ontario a commencé à bâtir ce qui allait devenir l'un des plus importants réseaux d'approvisionnement en électricité et de transport d'électricité de la planète. Toutefois, de grands défis se posent actuellement à l'égard de ce réseau.

Il faut une somme importante de compétences et de ressources financières pour assurer l'entretien d'un réseau électrique aussi vaste et complexe que celui de l'Ontario, et il faut aussi disposer d'une vaste expertise et de beaucoup d'information pour pouvoir effectuer la planification voulue afin d'en garantir la pérennité.

Cette année, nous avons mené deux audits portant sur ce thème : **Hydro One – Gestion des actifs de transport et de distribution de l'électricité et Planification du réseau d'électricité.**

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

Hydro One Inc., qui représente l'un des plus vastes réseaux de transport d'électricité en Amérique du Nord, approvisionne la plupart des sociétés de distribution locales ainsi que des grands consommateurs industriels d'électricité de l'Ontario, et il fournit directement leur électricité à 1,4 million de consommateurs résidentiels et commerciaux.

Le mandat de Hydro One est de transporter et de distribuer l'électricité de façon sécuritaire, fiable et économique. Au lieu de quoi, ses consommateurs ont dû composer avec une baisse de fiabilité et une hausse des prix. Les pannes de courant se font plus fréquentes, ce qui tient en grande partie à un programme de gestion des actifs qui n'a pas assuré efficacement ou en temps utile l'entretien des actifs ou le remplacement de l'équipement vieillissant, sans oublier un programme de gestion de la végétation qui n'a pas permis de réduire de façon efficace le nombre de pannes causées par la présence d'arbres près des lignes de transport d'électricité.

Nous avons notamment observé que, au cours de la période de cinq ans allant de 2010 à 2014, la durée et la fréquence des pannes ayant touché le réseau de transport d'électricité avaient augmenté respectivement de 30 % et de 24 %. La fiabilité générale du réseau de transport d'électricité de Hydro One soutient avantageusement la comparaison avec d'autres réseaux canadiens, mais elle a connu un recul par rapport aux réseaux américains. Pour sa part, le réseau de distribution de Hydro One a constamment été l'un des moins fiables parmi les principaux distributeurs d'électricité au Canada entre 2010 et 2014. Selon une carte de pointage publiée en 2014 par la Commission de l'énergie de l'Ontario, Hydro One se classait au dernier rang des distributeurs d'électricité ontariens pour ce qui est de la durée des pannes en 2013, et en avant-dernière place au chapitre de leur fréquence.

L'arriéré des travaux d'entretien préventif d'équipement du réseau de transport d'électricité de Hydro One a augmenté de 47 % entre 2012 et 2014, ce qui a contribué à la hausse du nombre de pannes d'équipement.

Le gouvernement a adopté la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario* en juin 2015 afin notamment d'autoriser la vente de jusqu'à 60 % des actions ordinaires de Hydro One, la province devant conserver au moins 40 % de ces actions. Cette loi a également supprimé le pouvoir qu'avait le Bureau de la vérificatrice générale de procéder à des audits de l'optimisation des ressources visant Hydro One. Par conséquent, l'audit mené cette année, qui avait débuté avant le dépôt de la *Loi de 2015 pour favoriser l'essor de l'Ontario*, sera le dernier mené par notre bureau au sujet de Hydro One.

### Planification du réseau d'électricité

Il faut déployer en permanence de considérables efforts de planification technique pour que l'Ontario puisse déterminer comment il comblera ses besoins d'électricité futurs. Cette planification englobe la gestion de la demande à long terme d'électricité et la détermination des moyens de

combler cette demande grâce à la production, au transport, à la distribution, à l'exportation, à l'importation et à la conservation d'électricité.

Les entités prenant part à la planification du réseau d'électricité de l'Ontario sont notamment le ministère de l'Énergie (le Ministère), la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE), la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO), Ontario Power Generation (OPG), Hydro One, quatre transporteurs de petite taille titulaires de permis et environ 70 sociétés de distribution locales. (Jusqu'à sa fusion avec la SIERE en 2015, l'Office de l'électricité de l'Ontario (OEO) avait comme tâche de procéder à un exercice de planification indépendant de la production, de la conservation et du transport d'électricité en Ontario.)

Considérant les prix relativement élevés que les consommateurs doivent payer pour leur électricité en Ontario à l'heure actuelle, il est plus vital que jamais que l'Ontario détermine comment il comblera ses besoins futurs d'électricité de la manière la plus économique possible. Les consommateurs d'électricité, tant les clients résidentiels que les petites entreprises, ont déjà vu les tarifs d'électricité augmenter de 80 % entre 2004 et 2014, ce qui comprend les frais d'ajustement global. Ces derniers, qui correspondent aux paiements versés aux producteurs en sus des prix du marché, ont totalisé 37 milliards de dollars de 2006 à 2014, et l'on prévoit que les consommateurs verseront un montant additionnel de 133 milliards en frais d'ajustement global de 2015 à 2032.

Nous avons constaté que, à toutes fins utiles, le processus de planification avait cessé de fonctionner au cours de la dernière décennie et que, au cours des 10 dernières années, aucun plan technique général aux fins du réseau d'électricité de l'Ontario n'a été examiné par la CEO conformément à la loi. En l'absence de plan technique, le Ministère a pris un certain nombre de décisions relatives à la production d'électricité qui allaient à l'encontre des conseils techniques fournis par l'OEO, et il n'a pas tenu pleinement compte de l'état du marché de l'électricité ou de certains effets à long terme.

Ces décisions ont engendré des coûts importants pour les consommateurs d'électricité. À titre d'exemple, selon nos calculs, les consommateurs d'électricité ont dû payer un montant additionnel de 9,2 milliards de dollars (d'après la SIERE, il est plutôt de l'ordre de 5,3 milliards de dollars en tenant compte de la valeur temporelle de l'argent) au titre de projets d'énergie renouvelable sur la durée totale des contrats – 20 ans – dans le cadre du programme actuel à tarifs de rachat garantis du Ministère comparativement à ce qu'ils auraient eu à payer aux termes du programme précédent.

## Enjeux récurrents dans les audits de cette année

Certains des 14 audits de l'optimisation des ressources présentés dans ce rapport ont englobé des enjeux que nous avons abordés lors d'années antérieures. En voici deux exemples :

- l'accès à des services équitables, peu importe le lieu de résidence;
- la nécessité de disposer de meilleurs renseignements pour étayer la prise de décisions.

### Accès à des services équitables, peu importe le lieu de résidence

Les citoyens ontariens tiennent sans doute pour acquis qu'ils possèdent le droit fondamental de recevoir des services équitables de la part de leur gouvernement provincial, peu importe leur lieu de résidence en Ontario. Toutefois, dans nos audits de cette année, nous avons de nouveau constaté plusieurs cas où l'adresse d'une personne peut avoir une incidence sur la quantité et la qualité des services que cette personne reçoit.

Ainsi que nous l'avons mentionné précédemment au sujet des services de soins de santé, la dimension géographique a des effets sur la qualité et la quantité des services fournis par les centres d'accès aux soins communautaires (Programme des

soins à domicile) et par les réseaux locaux d'intégration des services de santé.

Nous avons aussi constaté que le niveau des services offerts par les sociétés d'aide à l'enfance de l'Ontario variait selon la région, et qu'il y avait des différences au chapitre de l'admissibilité aux services de transport des élèves dans la province.

Ce genre de situation survient souvent lorsque le gouvernement verse des fonds à un programme en fonction du financement antérieur, ou historique, plutôt qu'à la lumière d'une évaluation à jour des besoins réels. Le cas échéant, nous recommandons que les ministères fondent l'octroi de fonds sur les besoins réels dûment mesurés.

### Nécessité de disposer de meilleurs renseignements

Ce n'est pas d'hier que notre bureau fait valoir qu'il faut disposer de renseignements à la fois fiables, objectifs et pertinents pour étayer le processus décisionnel et assurer ainsi la prise de décisions éclairées. Nous formulons de nouveau cette observation cette année, et nous observons en outre que certains renseignements pourtant cruciaux sont carrément inexistantes.

Ainsi que nous l'avons déjà indiqué, le ministère des Services à l'enfance et à la jeunesse ne dispose pas de renseignements suffisants au sujet de la qualité des soins offerts par les sociétés d'aide à l'enfance pour pouvoir exercer une supervision adéquate de ces sociétés comme le prévoit son mandat.

Nous avons constaté également que le Secrétariat du Conseil du Trésor, qui est responsable de la planification des infrastructures, évaluait généralement les demandes de financement de chaque ministère au titre des infrastructures indépendamment de celles des autres ministères, et qu'il effectuait rarement des comparaisons à l'échelle provinciale pour veiller à ce que les fonds soient affectés en priorité aux besoins les plus urgents. De plus, la province ne dispose pas d'estimations fiables de son déficit infrastructurel – qui correspond aux investissements requis pour remettre

dans un état « acceptable » les actifs existants – afin d'être plus à même de décider de la meilleure façon d'utiliser les fonds publics.

Les sites contaminés peuvent poser une menace pour la santé humaine et l'environnement, et pourtant, dans le cadre de sa gestion des sites contaminés, le gouvernement ne tient pas de liste centralisée de ces sites. Également, le gouvernement n'a pas désigné de ministère qui aurait la responsabilité centrale d'assurer l'assainissement de ces sites et d'informer la population des menaces éventuelles.

### Suivi des audits de l'optimisation des ressources de 2013

L'un des aspects clés de notre travail consiste à faire le suivi de la mise en œuvre des recommandations formulées dans nos rapports antérieurs. Cette année, nous avons fait le suivi de l'état d'avancement de 61 recommandations, nécessitant 158 mesures et énoncées dans les audits de l'optimisation des ressources menés en 2013. Nous avons constaté que 76 % de ces mesures ont été pleinement mises en œuvre ou qu'elles étaient en voie de l'être. L'objectif demeure l'application intégrale des recommandations, et nous avons pu observer que les différents intervenants avaient la ferme intention de mener à terme la mise en œuvre des recommandations auxquelles ils donnent suite. Notamment, les ministères et les entités qui suivent ont pleinement mis en œuvre une grande partie des recommandations formulées lors des audits effectués il y a deux ans : le ministère de l'Éducation, par suite de notre audit des écoles privées; Ontario Power Generation; ServiceOntario; et le ministère de la Santé et des Soins de longue durée ainsi que les hôpitaux concernés, à la suite de notre audit des services de réadaptation. Les rapports de suivi sont présentés et commentés au **chapitre 4**.

Nous avons commencé cette année à présenter, au **chapitre 7**, un suivi de certains rapports publiés par le Comité permanent des comptes publics. Plus précisément, nous avons fait le suivi des recommandations formulées dans les trois rapports suivants du Comité :

- Lutte contre la violence faite aux femmes;
- Ressources humaines d'Ontario Power Generation;
- Ressources humaines dans le domaine de la santé.

Au total, ces trois rapports contenaient 24 recommandations nécessitant 45 mesures. Nous avons constaté que 91 % des mesures recommandées avaient été pleinement mises en œuvre ou étaient en voie de l'être.

## Chapitre 5 – Améliorer la reddition de compte

Le présent rapport annuel comprend pour la première fois une section où nous aborderons des sujets reliés à la reddition de compte, à la gouvernance et à la transparence, en complément des points soulevés dans le cadre de nos audits de l'optimisation des ressources. Nous utilisons ladite section cette année pour présenter les points saillants de notre examen visant à déterminer si différents organismes provinciaux avaient déposé leurs rapports publics annuels en temps opportun afin de rendre compte de leurs activités.

La plupart des organismes provinciaux doivent produire un rapport annuel et le présenter au ministre dont ils relèvent dans un délai prescrit. Le ministre doit ensuite examiner le rapport et le rendre public, soit en le déposant à l'Assemblée législative, soit en l'approuvant afin qu'il soit affiché sur le site Web de l'organisme ou du gouvernement. Il ressort de notre examen d'un échantillon de rapports annuels pour 2014 que les délais prévus dans la loi ou dans le protocole d'entente applicable

pour le dépôt des rapports annuels variaient entre eux, et qu'ils étaient rarement respectés.

Également, au cours des trois dernières années, un petit nombre seulement de rapports annuels des organismes provinciaux ont été déposés à l'Assemblée législative dans le délai fixé par la directive du Conseil de gestion en vigueur à cette date. Nous avons examiné un échantillon de 57 organismes pour déterminer si les rapports avaient été déposés en temps opportun, et nous avons constaté que 5 % seulement des organismes ont déposé leur rapport dans les 6 mois suivant la fin de leur exercice, 68 % l'ont fait plus de 12 mois après la fin de leur exercice et 6 % n'ont pas déposé de rapport du tout.

Notre examen a aussi montré que les retards importants étaient souvent imputables aux cabinets des ministres. Aux termes d'une nouvelle directive du Conseil de gestion du gouvernement entrée en vigueur cette année, les rapports annuels doivent contenir plus d'information, mais on n'exige plus que les ministres déposent les rapports dans les 60 jours de leur réception à l'Assemblée législative, lorsque cette dernière siège, ou au Bureau du greffier lorsqu'elle ne siège pas.

## Remerciements

Je tiens à remercier de leur aide et de leur coopération les nombreux intervenants des secteurs public et parapublic qui ont appuyé notre travail et nous ont permis de mener à terme nos audits cette année. Nous anticipons avec plaisir la poursuite de notre soutien à l'Assemblée législative et, par son entremise, aux citoyens de l'Ontario.



Bonnie Lysyk  
Vérificatrice générale de l'Ontario

## Notre équipe

Il faut compter sur le labeur acharné d'un grand nombre de personnes pour pouvoir venir à bout de la somme de travail de recherche, d'audit, de rédaction et de soutien administratif qu'exige la préparation d'un rapport annuel de cette portée et de cette teneur. Voici une liste des membres du personnel de notre bureau qui ont pris part à la production du rapport :

Ahmed, Fatima	Gill, Rashmeet	Qazi, Osman
Ali, Shams	Goel, Ash	Randoja, Tiina
Ali, Syed Zain	Gotsis, Vanna	Rodriguez, Oscar
Allan, Walter	Gravenor, Evan	Rogers, Fraser
Amerski, Bartosz	Green, Mariana	Romano, Mary
Amodeo, Paul	Hanna, Lauren	Saeed, Shariq
Aro, Kevin	Herberg, Naomi	Shah, Aaqib
Balakrishnan, Arujunan	Ho, Veronica	Shah, Shreya
Beben, Izabela	Klein, Susan	Siddiqui, Mohammed
Bell, Laura	Koh, Li-Lian	Sidhu, Pasha
Bordenca, Koreena	Lee, Jennifer	Sim, Megan
Bove, Tino	Lee, Peter	Sin, Vivian
Budihadjo, Audelyn	Leung, Benjamin	Stavropoulos, Nick
Carello, Teresa	Lew, Taylor	Stekovic, Zhenya
Chagani, Gus	Lozinsky, Arie	Tanudjaja, Georgegiana
Chan, Ariane	Malik, Mohak	Tepelenas, Ellen
Chan, Sandy	Marume, Kundai	Thomas, Zachary
Chang, Sally	May, Kristy	Truong, Alexander
Chatzidimos, Tom	Mazzone, Vince	Tsikritsis, Emanuel
Cheung, Anita	MacDonald, Cindy	Tso, Cynthia
Cheung, Loretta	McDowell, John	Ulisse, Dora
Chiu, Rudolph	McGibbon, Shirley	Volodina, Alla
Cho, Kim	Muhammad, Shuaib	Wan, Janet
Chu, Mary	Munroe, Roger	Wanchuk, Brian
Cumbo, Wendy	Myers, Sohani	Wang, Jing
De Sousa, Constantino	Ng, Wendy	Whalen, Claire
DeSouza, Marcia	Nowak, Alice	Wilson, Robyn
Dimitrov, Dimitar	Parmar, Gurinder	Wu Sak Wing, Christine
Dufour, Jesse	Pedias, Christine	Yarmolinsky, Michael
Dupuis, Vanessa	Pellerin, Louise	Yeung, Celia
Exaltacion, Katrina	Pelow, Bill	Yip, Gigi
Fitzmaurice, Gerard	Persaud, Shanta	Yosipovich, Rebecca
Fletcher, Kandy	Premachandran, Subran	Young, Denise
Ganatra, Neil		