

## Chapitre 2

### Section 2.01

#### Secrétariat du Conseil du Trésor

## Suivi de la vérification de l'optimisation des ressources de 2020 : Chapitre 1 du rapport spécial Préparation et gestion en lien avec la COVID-19 : Gestion des situations d'urgence en Ontario – Intervention contre la pandémie

### APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

|                  | Nombre de mesures recommandées | État des mesures recommandées |                          |                       |                           |                    |
|------------------|--------------------------------|-------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------------|--------------------|
|                  |                                | Pleinement mise en œuvre      | En voie de mise en œuvre | Peu ou pas de progrès | Ne sera pas mise en œuvre | Ne s'applique plus |
| Recommandation 1 | 1                              |                               | 1                        |                       |                           |                    |
| Recommandation 2 | 1                              |                               | 1                        |                       |                           |                    |
| Recommandation 3 | 8                              | 2                             | 6                        |                       |                           |                    |
| Recommandation 4 | 2                              |                               | 2                        |                       |                           |                    |
| <b>Total</b>     | <b>12</b>                      | <b>2</b>                      | <b>10</b>                | <b>0</b>              | <b>0</b>                  | <b>0</b>           |
| <b>%</b>         | <b>100</b>                     | <b>17</b>                     | <b>83</b>                | <b>0</b>              | <b>0</b>                  | <b>0</b>           |

### Conclusion globale

Le 4 novembre 2022, le Bureau provincial de gestion des situations d'urgence (GSUO) du Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) avait pleinement mis en œuvre 17 % des mesures que nous avons recommandées dans notre Rapport spécial 2020. Le Ministère avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 83 % des recommandations.

GSUO a pleinement mis en œuvre les recommandations qui l'obligeaient à mettre en place un processus pour veiller à ce que les plans d'intervention d'urgence soient examinés et mis à jour sur une base annuelle, et à mettre en œuvre un système de TI provincial pour la gestion des situations d'urgence.

Même si les progrès réalisés pour mettre en œuvre pleinement les recommandations ont été lents jusqu'ici, certaines avancées cruciales ont récemment été réalisées au GSUO, comme il est indiqué ci-dessous. Ces

avancées devraient avoir une incidence importante sur la mise en œuvre des recommandations à l'avenir et sur le programme de gestion des situations d'urgence en Ontario :

- En janvier 2022, à la suite d'un examen de la dotation effectué en 2021, GSUO a augmenté ses effectifs en ajoutant 69 postes, ce qui représente une augmentation par rapport à 79 au moment de l'audit spécial effectué en 2020. Au cours de l'exercice 2022-2023, un financement supplémentaire de 500 000 \$ a été accordé pour créer 4 nouveaux postes, ainsi que 3 millions de dollars qui, selon GSUO, étaient destinés à embaucher 46 employés supplémentaires, répartis au prorata pour les six derniers mois de l'exercice. Au 30 septembre 2022, 136 postes étaient pourvus à GSUO et les efforts de recrutement se poursuivaient pour pourvoir les postes restants. En avril 2022, on a créé et doté un nouveau

poste de sous-ministre/commissaire à la gestion des situations d'urgence. Ce nouveau rôle se consacre à la direction du système de gestion des situations d'urgence de l'Ontario.

- Toujours en avril 2022, des modifications ont été apportées à la Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence par l'entremise de la nouvelle Loi sur la préparation aux pandémies et aux situations d'urgence. Les changements exigent que le Secrétariat établisse un cadre de responsabilisation et de gouvernance qui définit les rôles et les responsabilités des partenaires de GSUO en cas d'urgence. Les changements exigent également que le Secrétariat élabore et publie un plan provincial de gestion des situations d'urgence. En juin 2022, le nouveau poste de sous-ministre/commissaire et GSUO ont été transférés du ministère du Solliciteur général au Secrétariat de manière à ce qu'il joue un rôle plus centralisé au sein du gouvernement.
- En juillet 2022, GSUO a été doté d'une nouvelle structure organisationnelle qui comprend le poste du nouveau sous-ministre/commissaire et trois postes de sous-ministres adjoints qui dirigent chacun une division (auparavant, il n'y avait qu'une division).

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

## Conclusion globale

Le présent rapport fait partie d'une série de rapports établis par notre Bureau sur la réponse de la province à la COVID-19. Le chapitre intitulé Planification et prise de décisions face à l'éclosion de notre audit de 2020 mettait l'accent sur la réponse du secteur de la santé de l'Ontario à la COVID-19, tandis que le présent rapport porte essentiellement sur le rôle et la participation du Bureau provincial de gestion des situations d'urgence (GSUO) dans la réponse à la COVID-19 sur le plan de la coordination provinciale en ce qui concerne les questions non liées au secteur de la santé.

Au moment de notre audit spécial en 2020, GSUO faisait partie du ministère du Solliciteur général; toutefois, il a été transféré au Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) en juin 2022.

GSUO est responsable du plan provincial d'intervention d'urgence pour l'Ontario, tandis que le ministère de la Santé est responsable des plans d'intervention en matière de santé. En réponse à la COVID-19, le ministère de la Santé a dirigé la mise en œuvre de mesures de santé publique d'une importance cruciale, tandis que GSUO était responsable de coordonner les nombreux autres aspects des interventions d'urgence, comme d'assurer la liaison avec ses intervenants dans la province (par exemple, avec les ministères, les municipalités, le gouvernement fédéral et les Premières Nations). Ce rôle consistait notamment à faire le point sur l'information, à tenir des discussions et à cerner les nouveaux enjeux.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que la province n'était pas dans une bonne posture pour activer la structure d'intervention provinciale décrite dans son plan d'intervention d'urgence lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé l'Ontario, en raison d'un important changement apporté à la direction de GSUO (avant la COVID-19), de la désuétude de ses plans d'urgence et du manque de personnel. La province a réagi à la crise en embauchant un consultant externe pour créer une structure de gouvernance. Le secrétaire du Conseil des ministres estimait nécessaire de créer une approche pangouvernementale. Contrairement à l'Ontario, d'autres provinces ont activé leurs structures d'intervention et leurs plans d'urgence existants.

Nous avons également constaté que GSUO n'avait pas entrepris de planification détaillée des vagues ultérieures de la pandémie. Par exemple, GSUO n'avait pas encore discuté avec les municipalités de la planification en vue d'événements hivernaux comme les tempêtes de verglas, les pannes d'électricité prolongées et d'autres dangers hivernaux qui auraient pu avoir une incidence sur les interventions liées à la COVID-19 en raison du nombre potentiellement élevé de personnes déplacées et de la nécessité pour les personnes de se mettre en quarantaine.

Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Le manque continu de progrès dans la mise en œuvre de nos recommandations d'audit de 2017 a exposé la province à des risques accrus dans son traitement des situations d'urgence en Ontario. Près de trois ans après notre audit de 2017 sur la gestion des situations d'urgence en Ontario, le ministère du Solliciteur général n'avait mis en œuvre que 4 de nos 36 mesures recommandées (ou 11 %) dont il était responsable. Aucune autre recommandation n'avait été mise en œuvre depuis notre suivi après deux ans en 2019.
  - Les dispositions du Plan provincial d'intervention d'urgence en matière de gouvernance n'ont pas été respectées efficacement. Selon le Plan provincial d'intervention d'urgence (Plan provincial d'intervention), le Comité du Conseil des ministres chargé de la gestion des urgences (Comité du Conseil des ministres chargé des urgences) constitue l'organe de gouvernance principal de la gestion des urgences en Ontario. L'un de ses principaux rôles consiste à élaborer la stratégie provinciale générale de gestion des situations d'urgence. Le Comité s'est réuni pour la première fois en de nombreuses années en novembre 2019. Il ne s'agissait que d'une réunion de présentation au cours de laquelle GSUO a donné un aperçu de son rôle et de son mandat ainsi que de la gestion des situations d'urgence en Ontario. Pendant la première vague de la pandémie, le Comité s'est réuni à trois reprises.
  - Le GSUO n'était toujours pas en mesure d'exercer ses activités de façon efficace et ciblée dans l'ensemble de la province. Au moment de notre audit, GSUO faisait partie du ministère du Solliciteur général. Le commissaire à la gestion des situations d'urgence est également le sous-solliciteur général de la sécurité communautaire. Il a donc partagé son temps entre la gestion des situations d'urgence et d'autres programmes de sécurité communautaire du Ministère, y compris la Police provinciale de l'Ontario et le Bureau du commissaire des incendies. L'absence d'un commissaire à la gestion des situations d'urgence spécialisé dans ce domaine a été l'un des facteurs qui ont empêché GSUO de gérer pleinement les situations d'urgence dans la province.
  - Les plans d'intervention critiques n'avaient pas été mis à jour (même lorsque les conditions mondiales signalaient un risque de pandémie) et ne pouvaient pas être utilisés comme guide pendant l'urgence déclarée de la COVID-19.
  - Le GSUO n'avait pas de stratégie de dotation pour intervenir dans les longues urgences à grande échelle. Par conséquent, pendant la situation d'urgence liée à la COVID-19, GSUO n'avait pas de plan viable pour accélérer la dotation en personnel de son centre provincial des opérations d'urgence – par exemple en embauchant plus d'employés, en faisant appel à des bénévoles d'expérience ou en formant d'autres membres du personnel de la province pour prêter main-forte. Ces lacunes ont limité sa capacité d'aider les municipalités et les ministères et ont fait en sorte que la plupart des travaux du programme au GSUO (comme la préparation aux urgences nucléaires ou la formation du personnel de gestion des situations d'urgence dans les municipalités) ont dû être suspendus.
- Nous avons formulé 4 recommandations préconisant 12 mesures à prendre pour donner suite aux constatations de notre audit.
- Le ministère du Solliciteur général s'était engagé à prendre des mesures pour donner suite à nos recommandations, et le Bureau du Conseil des ministres avait appuyé les réponses du Ministère à nos recommandations.

### Comité permanent des comptes publics

Le 14 avril 2021, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique sur notre rapport spécial intitulé « Gestion des situations d'urgence en Ontario – Intervention contre la pandémie ». En février 2022, le Comité a déposé

à l'Assemblée législative un rapport découlant de cette audience. Il a approuvé nos conclusions et recommandations et il a formulé six autres recommandations. Le Secrétariat du Conseil du Trésor a fait rapport au Comité en août 2022. Les recommandations du Comité et notre suivi de ses recommandations figurent à la Section 3.08 du chapitre 3 du présent volume de notre Rapport annuel 2022.

## État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mai 2022 et août 2022. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) une déclaration écrite selon laquelle, au 4 novembre 2022, il nous a donné une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial, il y a deux ans.

### Le GSUO n'est pas prêt à lutter contre la COVID-19 – Manque de progrès continu de GSUO à l'égard des recommandations du rapport d'audit de 2017 du Bureau de la vérificatrice générale

#### Recommandation 1

*Pour que la province puisse mieux se préparer aux vagues subséquentes de COVID-19 et à d'autres situations d'urgence futures, le ministère du Solliciteur général devrait déployer des efforts concertés afin de mettre en œuvre rapidement et pleinement les recommandations de notre rapport d'audit de 2017.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**

#### Détails

Pendant que nous effectuions nos travaux pour cet audit spécial en 2020, nous avons examiné l'état des recommandations formulées au Bureau provincial de gestion des situations d'urgence (GSUO) dans notre rapport d'audit de l'optimisation des ressources

de 2017 intitulé Gestion des situations d'urgence en Ontario. Nous avons constaté qu'en près de trois ans, GSUO n'avait mis en œuvre que 4 des 36 mesures recommandées dont il était responsable, ou 11 %. Lors de notre suivi en 2019, GSUO s'était engagé à mettre pleinement en œuvre huit autres mesures recommandées d'ici mars 2020. Il n'a pas respecté cet engagement.

D'après nos travaux sur l'audit de 2017 et le suivi après deux ans en 2019, nous avons constaté que GSUO avait un historique en ce qui concerne la mise en œuvre, et l'interruption subséquente, de projets et de groupes de travail, ainsi que l'élaboration de plans, de documents de travail et de chartes de projet qui ne sont jamais mis en œuvre ou finalisés. En outre, GSUO avait élaboré un « Plan d'action de l'Ontario pour la gestion des situations d'urgence » quelques jours seulement avant le dépôt de notre rapport de 2017. Il visait à démontrer que GSUO répondait de façon proactive à nos recommandations. Le plan d'action comprenait un plan détaillé de mise en œuvre des mesures qui donneraient suite aux recommandations formulées dans plusieurs rapports récents, dont notre rapport de 2017. [Traduction] « L'Ontario s'est engagé à mettre en place un système de gestion des situations d'urgence efficace, souple et capable de s'adapter à la situation particulière des collectivités de la province. » Toutefois, la plupart de nos recommandations n'avaient toujours pas été mises en œuvre au début de la pandémie de COVID-19 et il était évident que cette inaction affectait l'état de préparation de l'Ontario à faire face à la pandémie.

Au cours du suivi, GSUO nous a dit qu'il avait équilibré les efforts consacrés à la réalisation de progrès à l'égard des recommandations, dont bon nombre sont des initiatives pluriannuelles, et la participation à diverses activités de planification et d'intervention d'urgence, y compris la réponse continue de la province à la COVID-19.

Nous avons de nouveau examiné l'état des recommandations du rapport d'audit de l'optimisation des ressources de 2017 et constaté que GSUO avait pleinement mis en œuvre 9 (25 %, comparativement à 4 ou 11 % en 2020) des mesures recommandées sur les 36 dont il était responsable. De plus, 24 mesures

recommandées (67 %, contre 18 ou 50 % en 2020) étaient en voie de mise en œuvre. Il y avait eu peu ou pas de progrès par rapport à une mesure recommandée (3 %, en baisse par rapport à 12 mesures, ou 33 %, en 2020). (Le GSUO nous a déjà dit qu'il ne mettrait pas en œuvre 2 des 36 mesures recommandées.) Grâce à la nouvelle structure organisationnelle décrite ci-dessus, GSUO prévoit de mettre en œuvre toutes les mesures recommandées en suspens d'ici décembre 2025.

## Le manque de préparation a eu une incidence sur l'intervention dans la situation d'urgence de la COVID-19

### Recommandation 2

*Pour que la gestion des situations d'urgence et en particulier le Bureau provincial de gestion des situations d'urgence (GGSU) se voit accorder l'importance nécessaire pour protéger adéquatement la population de l'Ontario des urgences futures, le ministère du Solliciteur général, de concert avec la province, devrait examiner la situation de GSUO au sein du gouvernement et de la province et mettre en place des structures de gouvernance et des processus de surveillance appropriés, y compris une structure efficace de leadership et de dotation.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2023.**

### Détails

Lors de notre audit de 2017, nous avons constaté que même si la fonction attendue de GSUO était de surveiller un programme provincial de gestion des situations d'urgence, le faible degré de priorité et d'importance accordé à ce rôle important a eu une incidence sur le niveau de services qu'il a fourni et affaibli sa fonction. Plusieurs facteurs liés aux fonctions de gouvernance et de surveillance de GSUO ont contribué à cette situation. Nous avons examiné chacun de ces facteurs au cours de l'audit spécial de 2020 et avons constaté que la gouvernance et la surveillance du programme provincial de gestion des situations d'urgence avaient peu changé.

- Le GSUO a poursuivi des activités au sein d'un ministère. Il y a eu un roulement continu dans ses rôles de direction (commissaire et chef), de

sorte qu'il lui a été plus difficile d'apporter des changements, de mettre en œuvre des recommandations et d'adopter et de mettre en œuvre des pratiques exemplaires. La province n'avait toujours pas mis sur pied un comité exécutif pangouvernemental, comme celui des sous-ministres, pour discuter de la gestion des situations d'urgence dans la province, comme d'autres provinces l'avaient fait.

- Le sous-solliciteur général de la sécurité communautaire était également le commissaire à la gestion des situations d'urgence. Il devait ainsi partager son attention entre la gestion des situations d'urgence et les programmes de sécurité communautaire du ministère du Solliciteur général, y compris les services de police et de lutte contre les incendies. Le Comité du Conseil des ministres pour la gestion des situations d'urgence ne s'est réuni que rarement, même s'il était censé constituer l'organe principal de gouvernance de la gestion des situations d'urgence en Ontario. En novembre 2019, il s'est réuni pour la première fois depuis de nombreuses années pour obtenir un aperçu de son rôle et de son mandat de la part de GSUO. Par la suite, lors de la première vague de la pandémie, il s'est réuni à trois reprises seulement malgré son rôle clé consistant à élaborer la stratégie d'intervention globale de gestion des situations d'urgence en Ontario.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté qu'un nouveau poste de sous-ministre/commissaire à la gestion des situations d'urgence avait été créé et pourvu en avril 2022. Ce nouveau rôle se consacre à la direction du système de gestion des situations d'urgence de l'Ontario. Nous avons également constaté une certaine continuité dans le poste de chef (sous-ministre adjoint) qui était occupé par la même personne depuis l'audit spécial de février 2020. De plus, en juin 2022, le nouveau sous-ministre/commissaire, ainsi que GSUO, ont été transférés au Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat). Le Bureau peut ainsi occuper un espace plus central au sein du gouvernement. Ces changements ont également entraîné

l'expansion du Bureau, qui est passé d'une division à trois divisions.

En 2021, le Secrétariat a examiné les besoins en dotation de GSUO et a cerné les besoins en personnel supplémentaire pour combler les lacunes dans certains domaines. Par conséquent, en janvier 2022, GSUO a ajouté 69 postes à doter aux 79 recensés au moment de l'audit spécial de 2020, avec une forte augmentation de l'effectif dans le secteur des services sur le terrain. Au cours de l'exercice 2022-2023, un financement supplémentaire de 500 000 \$ a été accordé pour créer 4 nouveaux postes, ainsi que 3 millions de dollars qui, selon GSUO, étaient destinés à embaucher 46 employés supplémentaires, répartis au prorata pour les six derniers mois de l'exercice. Le GSUO a donc procédé à une restructuration. Au moment de notre suivi, 136 postes avaient été pourvus et les efforts de recrutement se poursuivaient pour pourvoir les postes restants.

Nous avons toutefois constaté que l'Ontario n'avait toujours pas de comité de direction pour la gestion des situations d'urgence contrairement à bon nombre des autres provinces, mais prévoyait en mettre un en place d'ici décembre 2022. Un tel comité positionnera la gestion des situations d'urgence comme une priorité à l'échelle de la province parce qu'il mobilisera des sous-ministres de plusieurs ministères. Au moment de notre suivi, GSUO examinait la Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence (la Loi) et élaborait une nouvelle structure de gouvernance et de surveillance de la gestion des situations d'urgence, qui comprendra la mise en place d'un comité de direction et la réévaluation du rôle du Conseil des ministres dans la gestion des urgences. GSUO prévoit mettre en œuvre cette recommandation d'ici mars 2023, y compris l'obtention de l'approbation du gouvernement pour une nouvelle structure de gouvernance et de surveillance.

Dans le cadre de ce processus d'examen, des modifications ont été apportées à la Loi par l'entremise de la nouvelle Loi sur la préparation aux pandémies et aux situations d'urgence, promulguée en avril 2022. Ces changements exigent que le Secrétariat établisse un cadre de responsabilisation et de gouvernance qui définit les rôles et les responsabilités des partenaires

de GSUO en cas d'urgence. Les modifications prévoient aussi l'élaboration et la publication d'un plan provincial de gestion des situations d'urgence, qui sera un document distinct du Plan provincial d'intervention en cas d'urgence.

### Recommandation 3

*Pour que des programmes efficaces de gestion des situations d'urgence soient en place dans la province, y compris dans les ministères et les municipalités, afin de permettre à la province d'être bien préparée en cas d'urgence, le ministère du Solliciteur général devrait :*

- *veiller à ce que les plans d'intervention soient examinés chaque année;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Dans notre rapport d'audit de 2020, nous avons souligné que les quatre plans d'intervention critiques pertinents pour la pandémie de COVID-19 n'avaient pas été mis à jour récemment. Le Plan provincial d'intervention d'urgence, qui vise à coordonner l'intervention provinciale globale à tout type d'urgence, a été mis à jour en novembre 2019, mais n'avait pas été finalisé au début de la pandémie de COVID-19 parce qu'on en attendait la traduction et le codage dans des formats accessibles, et n'était pas accessible au public. Le plan précédent datait de 2008, même si les lignes directrices internes de GSUO exigent qu'il soit pleinement mis à jour tous les quatre ans. Le Plan provincial de coordination en cas de pandémie de grippe, qui appuie le Plan provincial d'intervention d'urgence, n'avait pas non plus été mis à jour depuis 2006. De plus, le ministère de la Santé dispose de deux plans pertinents pour la COVID-19 : son Plan ministériel d'intervention en cas d'urgence et son Plan ontarien de lutte contre la pandémie de grippe. Aucun de ces plans n'avait été mis à jour depuis 2013.

Les plans désuets ont une utilité limitée parce qu'ils ne tiennent pas compte, par exemple, des changements dans les rôles et responsabilités des parties concernées, des changements apportés aux programmes, des pratiques exemplaires fondées sur des événements récents ou des progrès dans les solutions technologiques et

de communication. Cela pourrait causer des retards ou de la confusion dans les efforts d'intervention, par exemple à savoir où et comment trouver l'information essentielle. Le défaut d'examiner et de mettre à jour annuellement les plans d'intervention d'urgence prévus par la loi (le plan provincial d'intervention d'urgence et les plans d'intervention d'urgence du ministère de la Santé) contrevenait aux exigences de la Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que GSUO avait finalisé et publié le Plan provincial d'intervention d'urgence mis à jour en décembre 2020. Le GSUO avait également ajouté de nouvelles exigences dans son document d'orientation sur l'examen de conformité de 2021 (pour l'examen mené en 2022) demandant aux ministères de mettre à jour leurs plans d'intervention à la lumière des situations d'urgence récentes, des essais de pratique, des pratiques exemplaires et des leçons apprises. Le GSUO a fait le suivi de ces nouvelles exigences dans le cadre de son examen de la conformité des programmes de gestion des situations d'urgence du ministère de 2021 qui a été achevé en mai 2022 et demandait des explications s'il constatait qu'un plan ministériel n'avait pas été mis à jour. Le GSUO recommande maintenant que les plans d'intervention des ministères soient mis à jour en fonction des changements apportés à la technologie, aux processus et aux ressources, ainsi que des leçons tirées des situations d'urgence et des incidents, y compris la COVID-19.

De plus, GSUO a demandé aux ministères d'ajouter un tableau de type « Historique des examens et des révisions » à leurs plans d'intervention afin de documenter les examens ou les mises à jour annuels, d'éviter toute confusion et de renforcer l'impératif d'examiner et de mettre à jour les plans.

- *mettre en œuvre une stratégie pluriannuelle provinciale pour mettre à l'essai les plans d'intervention en cas d'urgence, en accordant une attention particulière aux plans d'intervention en cas d'urgence critique dans la province;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2023.**

### Détails

Au cours de l'audit spécial de 2020, nous avons ré-examiné une recommandation de notre rapport d'audit de 2017 selon laquelle GSUO devait élaborer et mettre en œuvre une stratégie pluriannuelle pour effectuer les essais de pratique conformément aux pratiques exemplaires de la province. Elle préconisait notamment de mettre l'accent sur les événements à risque élevé et d'accroître la complexité et l'ampleur des essais d'une année à l'autre. Cette recommandation n'avait pas été mise en œuvre.

Nous avons ensuite examiné les essais de pratique effectués par GSUO et le ministère de la Santé depuis notre audit de 2017, et nous avons constaté que ni l'une ni l'autre des organisations n'avait effectué d'essais relatifs aux quatre plans d'intervention en situation d'urgence pertinents pour la COVID-19 (le Plan provincial d'intervention d'urgence, le Plan provincial de coordination en cas de pandémie de grippe, le Plan d'intervention d'urgence du ministère de la Santé et le Plan ontarien de lutte contre la pandémie de grippe). Cela en dépit du programme d'identification des dangers et d'évaluation des risques de l'Ontario qui a noté une augmentation apparente de nombreuses maladies infectieuses, y compris celles qui circulent depuis peu, et en dépit du fait que les populations à forte densité, surtout avec une population croissante et mobile et une portée mondiale, couraient un risque élevé d'introduction de maladies infectieuses dans la population.

L'absence de scénarios pandémiques ou d'autres scénarios provinciaux d'intervention en situation d'urgence a fait en sorte que la province n'était pas bien préparée pour intervenir dans le cadre de la COVID-19. Les essais de pratique auraient également permis aux parties concernées de collaborer et d'apprendre à se connaître, en plus d'établir des relations professionnelles et de confiance, autant d'aspects essentiels durant une situation d'urgence.

Lors de notre suivi, nous avons constaté qu'en juin 2021, GSUO avait mis la dernière main à un cadre du Programme provincial d'exercices pour l'Ontario qui devrait servir de fondement à une stratégie provinciale pluriannuelle de mise à l'essai des plans provinciaux

d'intervention en situation d'urgence. La stratégie repose sur un cycle de quatre ans, et un essai complet à l'échelle de la province est effectué tous les deux ans. Le GSUO nous a toutefois indiqué que la stratégie avait été retardée par la réponse de la province à la pandémie de COVID-19 et à la saison des feux de forêt de 2021.

Malgré les retards, GSUO prévoit d'amorcer la mise en œuvre de la phase initiale de cette stratégie d'ici la fin de 2022. Il prévoit aussi de mener deux exercices d'urgence nucléaire complets en 2022, conjointement avec certains partenaires provinciaux, qui mettront à l'essai deux plans provinciaux. Le GSUO a également augmenté récemment ses effectifs et créé une nouvelle unité qui se consacre aux exercices. GSUO prévoit de mettre pleinement en œuvre cette recommandation d'ici mars 2023.

- *réviser le processus annuel de surveillance des programmes de gestion des situations d'urgence des ministères et des municipalités pour y inclure l'évaluation de la qualité des programmes;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**

### Détails

Au cours de l'audit spécial de 2020, nous avons réexaminé une recommandation de notre audit de 2017 voulant que GSUO élargisse sa surveillance au-delà de l'examen annuel des listes de contrôle d'autoévaluation des ministères et des municipalités. Nous avons constaté qu'il n'avait pas mis en œuvre notre recommandation, même si les autoévaluations étaient insuffisantes pour démontrer que les ministères et les municipalités étaient bien préparés à répondre à la pandémie. Par exemple, la surveillance limitée de GSUO n'a pas permis de repérer des déclarations inexactes dans l'autoévaluation de 2019 du ministère de la Santé selon lesquelles il avait examiné ses plans d'intervention en situation d'urgence et les avait mis à jour au besoin. Notre examen a révélé que ses deux plans pertinents pour la COVID-19 n'avaient pas été mis à jour depuis 2013.

Au moment de notre suivi, le GSUO nous a dit qu'il continuait d'améliorer ses processus d'examen de la conformité et qu'il prévoyait inclure de nouveaux

critères d'évaluation qualitative dans son processus d'examen. De plus, la trousse de conformité de 2021 à l'usage des ministères ajoutait certaines pratiques recommandées – comme l'analyse des besoins en dotation et l'accroissement de l'expertise en gestion des situations d'urgence, par exemple par l'embauche de professionnels spécialisés – pour améliorer la qualité de leurs programmes de gestion des situations d'urgence. Dans le cadre du processus d'examen de la conformité de 2021 (achevé en mai 2022), GSUO a effectué un suivi pour vérifier que les ministères avaient adopté ces pratiques recommandées pour améliorer la qualité de leurs programmes.

Le GSUO nous a également indiqué qu'il avait amorcé un processus d'approvisionnement pour obtenir des conseils sur l'élaboration et l'intégration d'autres processus d'évaluation qualitative pour les programmes ministériels et municipaux de gestion des situations d'urgence. Il prévoit de mettre en œuvre cette recommandation d'ici novembre 2025.

- *effectuer un examen exhaustif de la dotation requise au Bureau provincial de gestion des situations d'urgence et au Centre provincial des opérations d'urgence, y compris les plans de capacité de mobilisation et les équipes spécialisées qui seront utilisées en cas d'urgence;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2024**

### Détails

Lors de notre audit spécial de 2020, nous avons constaté que GSUO n'avait toujours pas de personnel formé pour aider le Centre provincial des opérations d'urgence (le Centre des opérations) pendant une longue intervention d'urgence. Ce problème perdure aussi depuis notre audit de 2017. Étant donné que GSUO n'avait pas de plan viable pour accélérer rapidement sa dotation en recrutant plus d'employés ou de bénévoles expérimentés, et qu'il n'a pas non plus formé d'autres membres du personnel de la province pour prêter main-forte, certains membres du personnel du programme de GSUO et certains membres du personnel du ministère du Solliciteur général ont dû être intégrés au Centre des opérations pour lui venir en aide durant la pandémie. Ceci, en retour, a limité la

capacité du Bureau de GSUO à aider les municipalités et les ministères et, en fin de compte, à remplir son rôle de coordination provinciale pendant la pandémie. Cela a aussi eu pour effet de mettre en suspens la majeure partie du travail du programme au GSUO (comme la préparation à des urgences nucléaires et la formation du personnel de gestion des situations d'urgence dans les municipalités).

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Secrétariat du Conseil du Trésor avait procédé à un examen de la dotation pour déterminer les niveaux de dotation nécessaires aux opérations de GSUO. À la lumière de cet examen, en janvier 2022, GSUO a ajouté 69 postes, ce qui représente une augmentation, car il n'y en avait que 79 au moment de l'audit spécial effectué en 2020. Au cours de l'exercice 2022-2023, un financement supplémentaire de 500 000 \$ a été accordé pour créer quatre nouveaux postes, ainsi qu'une somme supplémentaire de 3 millions de dollars qui, selon GSUO, visait à se doter de 46 employés supplémentaires, calculés au prorata pour les six derniers mois de l'exercice. Lors de notre suivi, 136 postes avaient été pourvus par GSUO et le recrutement était en cours pour les postes vacants.

Toutefois, nous avons constaté que GSUO n'avait pas élaboré de plans de capacité de mobilisation comme moyen d'accroître la dotation au Centre des opérations durant une situation d'urgence; il prévoyait plutôt utiliser son effectif actuel. Il nous a dit que le personnel supplémentaire approuvé lui donnait une capacité beaucoup plus grande de répondre aux demandes en situation d'urgence. Cette approche nous préoccupe parce que l'examen avait recommandé les niveaux de dotation requis pour mener à bien les opérations quotidiennes de GSUO, mais n'avait pas inclus de capacité de mobilisation additionnelle pour répondre à des situations d'urgence de grande envergure qui perdurent. Cette approche pourrait faire en sorte qu'il n'y ait pas assez de personnel supplémentaire disponible pour prêter main-forte au Centre des opérations. Cela pourrait également limiter les autres activités du programme de GSUO, comme la préparation à une urgence nucléaire, la formation, les examens de conformité et l'éducation publique, par exemple, si

des employés sont recrutés dans ces secteurs pour aider le Centre des opérations.

GSUO n'a pas encore mis sur pied d'équipe de gestion des incidents tous risques, alors qu'il nous avait dit lors de notre audit de 2017 et de notre suivi de 2019 qu'il prévoyait de le faire pour aider le Centre des opérations et les centres des opérations d'urgence d'autres ministères si une situation d'urgence se présentait. GSUO nous a dit que tout effort visant à mettre sur pied cette équipe spécialisée dépendra de la croissance future de GSUO dans la nouvelle structure organisationnelle. GSUO prévoit de mettre pleinement en œuvre cette mesure recommandée d'ici mars 2024.

- *déterminer les ressources essentielles nécessaires pour tous les types d'urgence, puis conclure des ententes concernant ces ressources à des taux préétablis;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**

### Détails

Lors de notre audit spécial de 2020, nous avons constaté que les ministères n'avaient toujours pas conclu d'ententes sur les biens et services qui pourraient être nécessaires en situation d'urgence, ce que nous avons recommandé dans notre audit de 2017. De telles ententes pourraient réduire les délais d'obtention des ressources et contribuer à limiter les coûts à un moment critique en incluant des prix fixes. La plupart des ministères que nous avons examinés dans notre audit de 2017 n'avaient même pas déterminé quels types de ressources ils pourraient avoir besoin en situation d'urgence. Cela a entraîné des répercussions majeures au début de la pandémie de COVID-19, car de nombreuses municipalités ont dû composer avec une pénurie importante d'équipement de protection individuelle (EPI).

Nous avons également constaté que l'état des stocks d'EPI du ministère de la Santé, la plupart composés d'équipements périmés selon ce que nous avons relevé dans notre audit de 2017, avait empiré et que le ministère de la Santé continuait de payer pour entreposer encore un plus grand nombre d'articles périmés. À titre de comparaison, notre examen des autres provinces a révélé que l'Alberta et le Manitoba avaient obtenu des

stocks suffisants d'EPI et étaient en mesure d'envoyer certaines fournitures en Ontario, et que les bureaux de gestion des situations d'urgence de toutes les provinces que nous avons examinés avaient également aidé à obtenir de l'EPI pour les secteurs non liés à la santé (comme les foyers pour personnes âgées) et les centres municipaux des opérations d'urgence.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que certaines modifications avaient été apportées à la Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence par l'entremise de la nouvelle Loi sur la préparation aux pandémies et aux situations d'urgence en lien avec notre recommandation.

Les modifications exigent que les ministères déterminent les biens, les services et les ressources nécessaires pour réagir aux risques et aux dangers dont ils sont responsables et fournissent ces renseignements à GSUO chaque année et sur demande.

De plus, le ministère des Services au public et aux entreprises (autrefois le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs) a introduit la Loi de 2022 sur l'approvisionnement en équipement de protection individuelle et la production d'un tel équipement. Cette loi exige que la province conserve une réserve d'EPI et de fournitures et d'équipement essentiels. En outre, elle oblige le ministre à rendre compte chaque année de l'état des stocks et de l'origine des produits.

De plus, un document de mandat a été élaboré pour un nouveau groupe de travail auquel participent GSUO, le ministère des Services au public et aux entreprises et ApprovisiOntario afin d'élaborer un programme de chaîne d'approvisionnement et de logistique qui traite de la préparation des ressources, des biens et des services nécessaires en situation d'urgence. ApprovisiOntario est un nouvel organisme de la Couronne qui a été mis sur pied pour transformer et moderniser la chaîne d'approvisionnement de l'Ontario.

GSUO nous a dit qu'il s'attend à mettre pleinement en œuvre cette recommandation d'ici décembre 2025 après que les ministères auront déterminé les ressources nécessaires pour réagir aux risques et aux dangers dont ils sont responsables, comme l'exige la

nouvelle loi, et qu'ils concluent ensuite des ententes pour obtenir ces ressources.

- *mettre en œuvre un système de TI efficace à l'échelle de la province;*

**État : Pleinement mise en œuvre.**

### Détails

Lors de notre audit spécial de 2020, nous avons constaté que GSUO n'avait toujours pas mis en œuvre de système provincial de technologie de l'information (TI) pour la gestion des situations d'urgence, comme nous l'avions recommandé lors notre audit de 2017. Il avait acquis un nouveau système et en était aux premières étapes de sa mise en œuvre, mais le système n'avait pas encore été déployé à l'échelle de la province. Comme il ne disposait pas de ce système, GSUO n'a pas communiqué de façon uniforme avec les intervenants durant la COVID-19. Cela a entraîné des défis dans des domaines comme le partage de l'information et la détermination des tendances et des problèmes.

Lors de notre suivi, GSUO nous a dit que le nouveau système de TI pour la gestion des situations d'urgence était largement utilisé au Centre provincial des opérations d'urgence. Le système est conçu pour améliorer le suivi, la production de rapports et la gestion des situations d'urgence. Il permet aux utilisateurs de toute la province d'accéder à de l'information et peut servir à communiquer avec d'autres parties. Il comprend également un dépôt où l'information essentielle est consignée.

De plus, GSUO a offert de la formation et un accès au système à son personnel, à tout le personnel ministériel participant aux interventions d'urgence, à certains employés municipaux (par exemple, ceux qui ont participé aux récentes opérations d'évacuation en cas d'inondation et de feu de forêt) et à d'autres partenaires comme certains employés du gouvernement fédéral et des bénévoles des Premières Nations et de la Croix-Rouge.

- *mettre à jour annuellement les plans de continuité des activités du gouvernement et mettre en œuvre un processus de coordination de ce travail par*

*l'entremise du Conseil des sous ministres du secrétaire du Conseil des ministres;*

- *tenir et actualiser une liste des services prioritaires dans la province par ordre de priorité et des coordonnées connexes.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2022.**

### Détails

Lors de notre audit spécial de 2020, nous avons constaté que GSUO n'avait pas de liste des services prioritaires de l'Ontario par ordre de priorité lorsque le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat) a demandé cette liste pour l'aider à affecter les ressources limitées au début de la pandémie de COVID-19. Cela en dépit de notre rapport de 2017 qui soulignait l'importance de maintenir une telle liste et du fait que les ministères disposent de plans de continuité des opérations gouvernementales, où ces services critiques sont priorisés. (Dans notre suivi de 2019, GSUO nous a dit qu'il ne mettrait pas en œuvre la recommandation selon laquelle il devrait élaborer et tenir à jour une liste de tous les services critiques dans la province.) À la demande du Secrétariat, GSUO a préparé une liste des services prioritaires à partir de renseignements qu'il a demandés aux ministères et a fourni une version finale de la liste au Secrétariat plus de deux semaines après la déclaration d'urgence provinciale.

Lors de notre suivi, GSUO nous a indiqué que les ministères sont tenus de mettre à jour annuellement leurs plans de continuité des opérations gouvernementales conformément à la Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence.

GSUO reçoit ces plans chaque année en janvier, les examine et fournit une rétroaction aux ministères dans le cadre de son processus annuel d'examen de la conformité. De plus, le document d'orientation sur l'examen de conformité de 2022 de GSUO, qu'il a transmis aux sous-ministres adjoints en juin 2022, réitère l'importance de la planification de la continuité des opérations gouvernementales. Toutefois, aucun processus n'avait encore été mis en œuvre pour coordonner la mise à jour annuelle de ces plans par l'entremise du Conseil des sous-ministres du secrétaire du Cabinet. En effet, ce processus doit s'inscrire dans la portée prévue

du comité de direction (niveau des sous-ministres) pour la gestion des situations d'urgence, qui devrait être mis sur pied d'ici décembre 2022.

GSUO a demandé aux ministères de soumettre une liste de leurs services prioritaires, y compris leurs coordonnées, dans le cadre de leur rapport d'examen de la conformité de 2021. Toutefois, GSUO n'avait pas encore dressé une liste par ordre de priorité de ces services prioritaires dans la province. Il travaille actuellement sur un cadre pour classer ces renseignements par ordre de priorité en fonction de la nature de l'urgence, et il prévoit de l'achever d'ici décembre 2022. GSUO doit également mettre en œuvre un processus pour veiller à ce que la liste par ordre de priorité soit mise à jour sur une base régulière.

### Recommandation 4

*Pour permettre une intervention d'urgence provinciale efficace et coordonnée au cours des vagues subséquentes de la COVID-19 et des urgences futures, le ministre du Solliciteur général devrait :*

- *adopter les pratiques exemplaires relevées dans d'autres administrations, comme veiller à ce que toutes les parties soient mobilisées et collaborent au centre provincial des opérations d'urgence, fournir un soutien direct aux municipalités et fournir des renseignements en temps opportun;*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici mars 2024**

### Détails

Lors de notre audit spécial de 2020, nous avons relevé des pratiques exemplaires dans les mesures prises par d'autres provinces lors de la première vague de COVID-19 qui pourraient être adoptées par l'Ontario et GSUO pour améliorer leur intervention lors des vagues subséquentes et d'urgences futures. Nous avons cerné des domaines de préoccupation particuliers où ces pratiques exemplaires pouvaient être appliquées, comme la structure d'intervention, les activités du Centre provincial des opérations d'urgence, la dotation, le bien-être du personnel, le soutien fourni aux intervenants et la coordination de l'intervention.

Lors de notre suivi, nous avons constaté que GSUO participe régulièrement aux forums fédéraux,

provinciaux et territoriaux liés à la gestion des situations d'urgence. Ces forums offrent l'occasion d'apprendre des autres administrations et de collaborer avec elles pour échanger de l'information sur les approches et les pratiques exemplaires. Toutefois, GSUO n'avait pas encore examiné les pratiques exemplaires que nous avons relevées dans d'autres provinces et fait mention dans le rapport spécial en vue d'adopter celles susceptibles d'améliorer le programme de gestion des situations d'urgence en Ontario.

GSUO s'était engagé à effectuer un examen complet du système de gestion des situations d'urgence de l'Ontario après la COVID-19 afin de cerner les points à améliorer et de tirer parti des réussites et des leçons retenues de la gestion de la situation d'urgence liée à la COVID-19. En novembre 2021, il a commencé à examiner le programme de gestion des situations d'urgence de l'Ontario dans le cadre d'un examen interne de sa loi constitutive. Dans le cadre de cet examen, il examinera les pratiques exemplaires et les leçons tirées de la pandémie, dans le but d'apporter des améliorations au programme de gestion des situations d'urgence de l'Ontario. Il prévoit d'achever l'examen des pratiques exemplaires observées dans d'autres provinces et l'examen de sa loi constitutive et d'adopter des pratiques exemplaires d'ici mars 2024.

- *déterminer les changements nécessaires pour rendre sa structure d'intervention provinciale aussi efficace que possible et les mettre en œuvre.*

**État : En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

### Détails

Durant notre audit spécial de 2020, nous avons relevé que la structure de réponse provinciale décrite dans le Plan provincial d'intervention d'urgence n'avait pas été suivie pendant la COVID-19. Le secrétaire du Cabinet avait plutôt obtenu d'urgence les services d'un consultant pour établir une stratégie d'intervention en cas de crise, laquelle comprenait une nouvelle structure d'intervention qui a été mise en place plus de trois semaines après que la province eut déclaré l'état d'urgence.

Nous avons cependant constaté que la nouvelle structure était beaucoup plus complexe que la

structure d'intervention décrite dans le Plan provincial d'intervention d'urgence. Elle comprenait de nombreux tableaux et sous-tableaux qui causaient de la confusion chez les responsables de la gestion des situations d'urgence des ministères et des municipalités parce qu'ils ne connaissaient pas bien ces tableaux. La structure à laquelle ils s'attendaient et sur laquelle ils avaient reçu de la formation était fondée sur celle du Système de gestion des incidents (SGI), qui est organisé expressément pour réduire le risque de mauvaise communication, éviter la confusion et améliorer l'efficacité de l'intervention générale.

Lors de notre suivi, GSUO nous a dit que la province avait examiné la structure d'intervention utilisée pour la COVID-19 de façon régulière et estimait qu'elle est efficace pour une intervention intégrée et pangouvernementale à la pandémie. Il a indiqué que la structure d'intervention avait été modifiée au cours de la dernière année pour garantir le maintien de son efficacité.

GSUO nous a également indiqué que dans le cadre de la structure élargie de gouvernance et de surveillance de la gestion des urgences en cours d'élaboration, les changements à la structure d'intervention provinciale seront déterminés en s'appuyant sur les approches existantes, y compris la structure d'intervention utilisée pour lutter contre la pandémie. Les changements ciblés seront ensuite approuvés par le gouvernement.

Cette approche nous préoccupe parce que si cette structure d'intervention doit être utilisée à l'avenir, le Plan provincial d'intervention d'urgence devrait être mis à jour en conséquence afin que tous les intervenants connaissent l'approche provinciale prévue. Les plans d'intervention connexes du Ministère devraient également être mis à jour pour tenir compte de cette nouvelle structure, comme nous l'avons indiqué dans notre rapport d'audit spécial de 2020, à savoir que le plan ministériel d'intervention en cas d'urgence du ministère de la Santé et le Plan ontarien de lutte contre la pandémie de grippe n'avaient pas été mis à jour depuis 2013 et que le Plan provincial de coordination en cas de pandémie de grippe n'avait pas été mis à jour depuis 2006. Ces plans n'avaient toujours pas été mis à jour au moment de notre suivi. Ces plans ne

correspondent donc pas à la structure d'intervention utilisée pour lutter contre la pandémie.

De plus, GSUO n'a toujours pas entrepris un examen complet du système de gestion des situations d'urgence de l'Ontario, ce qu'il s'était engagé à faire après la COVID-19 pour évaluer les points à améliorer et tirer parti des réussites et des leçons tirées de la pandémie. Au moment de notre suivi, il examinait le programme de gestion des situations d'urgence de l'Ontario dans le cadre d'un examen interne de la loi amorcé en novembre 2021. Toute amélioration observée dans la structure d'intervention par suite de cet examen devrait être intégrée dans le Plan provincial d'intervention d'urgence. Le Secrétariat du Conseil du Trésor s'attend à mettre en œuvre cette recommandation d'ici décembre 2024, après la mise à jour du Plan provincial d'intervention en cas d'urgence de manière à refléter la structure d'intervention de la province.