

Audit de performance

ApprovisiOntario : Gestion de l'équipement de protection individuelle

// Rapport de l'auditeur indépendant



Table des matières

1.0 L'audit en bref	1
// Pourquoi nous avons effectué cet audit	1
// Nos constatations	2
// Notre conclusion	6
2.0 Contexte	7
2.1 Aperçu de la réserve provinciale d'EPI	7
2.2 Rôles et responsabilités à l'égard de la gestion de la réserve provinciale d'EPI	8
2.3 Activités d'ApprovisiOntario	9
2.4 Contexte de l'approvisionnement en EPI en Ontario	12
3.0 Objectif et étendue de l'audit	13
4.0 Nos constatations	14
4.1 Système de gestion des stocks	14
4.2 Mobilisation des clients et collecte de renseignements	18
4.3 Gestion de l'inventaire par rotation des stocks	21
4.4 Entreposage et élimination des stocks inutilisables	28
4.5 Qualité et disponibilité des produits	30
4.6 Exécution des commandes	34
Recommandations et réponses de l'entité auditée	38
Critères d'audit	43
Approche d'audit	44
Opinion d'audit	45
Acronymes	46



1.0 L'audit en bref

// Pourquoi nous avons effectué cet audit

- ApprovisiOntario a été créé pour centraliser la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'approvisionnement à l'échelle du gouvernement provincial et du secteur public provincial élargi. Il a assumé la responsabilité de la gestion et du fonctionnement du programme provincial de maintien d'une réserve d'équipement de protection individuelle (EPI) le 31 juillet 2023 et de la comptabilisation de l'EPI le 1^{er} avril 2024.
- La pandémie de COVID-19 a mis en lumière le besoin de maintenir une réserve d'EPI robuste et bien gérée pour protéger les Ontariens contre des maladies infectieuses. À l'instar de nombreuses administrations partout dans le monde, l'Ontario a connu une grave pénurie d'EPI pendant la pandémie. Pour y faire face, la province a conclu des contrats avec des fabricants nationaux, une décision stratégique visant à la fois à obtenir des EPI pour les Ontariens et à soutenir l'économie locale.
- L'Ontario a besoin d'une approche durable et à long terme pour maintenir son approvisionnement en EPI, assurer son état de préparation à des éventualités et effectuer une gestion efficace des stocks.

// Nos constatations

ApprovisiOntario ne dispose pas d'un système d'inventaire intégré pour assurer un suivi et une gestion appropriés de l'EPI de la province

- ApprovisiOntario ne dispose pas d'un solide système de gestion des stocks qui intègre ses dossiers sur les coûts et les stocks. Il s'appuie plutôt sur de multiples sources et des processus manuels pour faire le suivi des stocks, des expéditions et des coûts. Cette approche fragmentée crée des inefficacités, des incohérences dans les données et des retards dans la tenue des stocks en temps réel et la production de rapports sur les coûts. Nous avons relevé des problèmes semblables dans notre audit des Comptes publics en 2022 et 2023.

» Recommandation 1

La province a radié 1,4 milliard de dollars de son inventaire de 2021-2022 à 2024-2025

- Nous avons constaté que des produits expirés ont commencé à s'accumuler dans la réserve provinciale, car certains des produits achetés pendant la pandémie ne répondaient pas aux normes de qualité souhaitées et n'ont pas été utilisés. La demande d'EPI a également diminué à mesure que la pandémie s'est atténuée. Plus d'un milliard d'articles de la réserve provinciale, évalués à 1,4 milliard de dollars, ont été radiés entre 2021-2022 et 2024-2025. La plupart des radiations ont été effectuées avant le transfert des stocks à ApprovisiOntario en 2024-2025 (voir la **figure 3**).
- En 2024-2025, des EPI de la réserve d'ApprovisiOntario d'une valeur de 29 millions de dollars avaient expiré et ont été radiés, tandis que l'organisme a dépensé 69 millions de dollars pour acheter de nouveaux EPI. À défaut de mesures pour accroître l'utilisation des stocks, cette tendance se poursuivra vraisemblablement à mesure que l'EPI acquis dans le cadre de contrats à long terme approchera de la date d'expiration.

» Recommandation 3

Les contrats à long terme obligent ApprovisiOntario à acheter plus d'EPI que nécessaire

- Pendant la pandémie, la province a pris la décision stratégique de conclure des contrats à long terme avec des fabricants ontariens pour se procurer des EPI et réduire la dépendance envers les chaînes d'approvisionnement mondiales. Certains contrats comprenaient des engagements d'achat visant à maintenir la production nationale et à soutenir l'économie locale. À l'époque, la possibilité d'une baisse de la demande n'était pas un facteur primordial.

- En 2024–2025, ApprovisiOntario a continué d'acheter 188 millions de masques chirurgicaux, remplissant ainsi ses obligations en vertu des contrats conclus entre octobre 2020 et avril 2021. En 2024–2025, il a distribué 39 millions de masques chirurgicaux, soit 21 % du volume annuel d'achats. Les contrats obligent ApprovisiOntario à acheter des masques de niveau 2, mais de nombreuses organisations du secteur des soins de santé s'approvisionnent maintenant en masques de niveau 3, qui sont plus protecteurs. Ces contrats n'ont pas pu être modifiés en temps opportun pour répondre à ce changement.
- De même, en 2024–2025, ApprovisiOntario a continué d'acheter 25 millions de masques N95 en vertu d'un contrat conclu par la province en 2021. En 2024–2025, elle a distribué 5,5 millions de masques N95, soit 22 % du volume annuel d'achats.
- En tenant pour acquis des niveaux d'utilisation inchangés, nous estimons qu'environ 376 millions de masques chirurgicaux et 96 millions de masques N95, d'une valeur d'environ 126 millions de dollars de l'argent des contribuables, expireront entre 2025–2026 et 2030–2031. Si les engagements d'achat doivent être maintenus pour respecter les politiques de protection de la santé publique et de soutien de la production locale, et qu'ApprovisiOntario n'augmente pas le nombre d'EPI distribués, les pertes se poursuivront vraisemblablement.

» Recommandation 3

L'élimination retardée des stocks inutilisables ajoute au besoin d'entreposage et aux coûts

- Les stocks de la réserve ont été transférés à ApprovisiOntario le 1^{er} avril 2024. Ces stocks comprenaient environ 688 millions d'unités d'EPI inutilisables, dont des articles expirés, endommagés et désuets, qui se trouvaient encore dans des entrepôts à la fin de 2023–2024. ApprovisiOntario a éliminé une grande partie de ces stocks, mais détenait toujours 350 millions d'unités d'EPI inutilisables à la fin de 2024–2025, représentant 32 % de tous les stocks dans des entrepôts et occupant environ 20 % de tout l'espace d'entreposage.
- Le retard dans l'élimination de ces articles, principalement en raison du retard dans l'obtention du financement à cette fin et de l'approbation de la province, a entraîné une utilisation inefficace de l'espace d'entreposage et une augmentation des coûts d'entreposage.

» Recommandation 4

ApprovisiOntario n'a pas opté pour le recyclage afin de réduire l'impact environnemental de l'élimination des EPI

- ApprovisiOntario s'est dessaisi de plus de 780 millions d'unités d'EPI entre 2023–2024 et 2024–2025, au coût de 16,8 millions de dollars. Il a utilisé une approche de valorisation énergétique des déchets où l'EPI expiré est incinéré et la chaleur est convertie en énergie. Bien que l'incinération génère moins de déchets que l'envoi d'EPI dans des sites d'enfouissement, elle libère des polluants dans l'atmosphère et produit des émissions de gaz à effet de serre.
- ApprovisiOntario a examiné les options d'élimination, mais a indiqué qu'il n'avait pas opté pour le recyclage de l'EPI en raison du manque de solutions évolutives et rentables sur le marché. Nous avons constaté que la Colombie-Britannique avait lancé un programme de recyclage pour éliminer des EPI afin de réduire les répercussions environnementales.

» Recommandation 4

Les hôpitaux représentaient 2 % des destinataires de tous les EPI distribués par ApprovisiOntario en 2023–2024 et 3 % en 2024–2025

- Les hôpitaux utilisent de façon importante et continue l'EPI. Nous avons constaté qu'ils sont les destinataires d'une quantité disproportionnellement faible des EPI distribués par ApprovisiOntario.
- ApprovisiOntario a dû relever plusieurs défis pour accroître l'approvisionnement en EPI destiné aux hôpitaux. En Ontario, les hôpitaux comptent depuis longtemps sur des organismes privés pour se procurer des fournitures médicales, y compris de l'EPI, au moyen de contrats en grande quantité. Au 31 mars 2025, environ 90 % des hôpitaux avaient obtenu de l'EPI de l'un de ces organismes privés. Bien que les produits d'ApprovisiOntario répondaient aux normes de Santé Canada, ils ne correspondaient pas toujours aux préférences ni aux exigences des hôpitaux en matière d'approvisionnement.

» Recommandation 3

La capacité de l'Ontario de comprendre les besoins en EPI et d'y répondre est limitée

- En 2024–2025, les foyers de soins de longue durée ont reçu 171 millions d'unités d'EPI d'une valeur de 12,3 millions de dollars d'ApprovisiOntario. Bien qu'il s'agisse du plus important secteur client d'ApprovisiOntario, étant le destinataire de 42 % de tous les EPI distribués en 2024–2025, les exploitants de foyers de soins de longue durée que nous avons interviewés ont indiqué qu'ils avaient une communication directe limitée avec ApprovisiOntario au-delà des interactions courantes liées aux commandes. Ils nous ont dit que l'objectif et l'avenir du programme de maintien d'une réserve d'EPI manquaient de clarté et qu'ils n'avaient pas d'occasions significatives de contribuer au programme.
- Les responsables des hôpitaux ont également exprimé de l'incertitude quant à la capacité d'ApprovisiOntario de répondre à leurs besoins. Ils continuent de s'approvisionner auprès d'autres sources, même si l'EPI de la réserve provinciale est fourni gratuitement. En 2024–2025, 3 % de l'EPI distribué par ApprovisiOntario a été distribué à des hôpitaux.
- ApprovisiOntario ne recueille pas de données auprès de ses clients sur une base régulière pour mieux comprendre l'utilisation globale de l'EPI, la demande, les pratiques de stockage et les modalités de la chaîne d'approvisionnement dans l'ensemble du secteur public de l'Ontario.

» Recommandation 2

Les délais d'exécution des commandes de bout en bout n'ont pas été mesurés ni surveillés

- Le tableau de bord de performance d'ApprovisiOntario ne fait pas le suivi de toutes les étapes de l'exécution des commandes, de la passation des commandes à la livraison. À défaut de mesurer avec précision le temps total d'exécution des commandes, la capacité d'ApprovisiOntario d'évaluer si son processus répond aux besoins des clients est limitée.
- Nous avons constaté que l'exécution des commandes prenait en moyenne neuf jours, tandis que la norme de livraison moyenne pour les principaux distributeurs de produits médicaux et de soins de santé du Canada est de deux à quatre jours. ApprovisiOntario a indiqué qu'il n'avait pas pour mandat de faire concurrence aux organismes du secteur privé en ce qui concerne les délais de traitement des commandes. ApprovisiOntario nous a dit qu'il avait communiqué à ses clients un délai de traitement attendu de 10 jours, mais les clients que nous avons interrogés n'étaient pas au courant de cette norme.

» Recommandation 6

// Notre conclusion

Nous avons conclu qu'ApprovisiOntario n'a pas mis en place de processus et de procédures efficaces pour s'assurer que le programme provincial de maintien d'une réserve d'EPI :

- » est appuyé par des dossiers d'inventaire et financiers exacts et complets aux fins de la prise de décisions, de la production de rapports et de la gestion du rendement;
- » est géré de manière rentable et efficiente conformément aux pratiques, normes ou lignes directrices applicables;
- » répond rapidement et de façon coordonnée aux besoins des entités du secteur public de l'Ontario.

ApprovisiOntario ne dispose pas d'un système efficace de gestion des stocks pour rendre compte des coûts des stocks en temps opportun et s'appuie plutôt sur des processus manuels inefficaces pour produire des rapports annuels.

Même si ApprovisiOntario distribue gratuitement l'EPI aux clients, ses stocks expirent plus rapidement qu'ils ne sont utilisés et ne sont pas toujours éliminés en temps opportun pour réduire au minimum les coûts d'entreposage de manière efficace et respectueuse de l'environnement.



ApprovisiOntario n'a pas de stratégie claire pour intégrer ses EPI dans les chaînes d'approvisionnement des hôpitaux et d'autres secteurs en vue d'une distribution élargie. Des renseignements ne sont pas recueillis régulièrement auprès des entités du secteur public pour éclairer le programme de maintien d'une réserve d'ApprovisiOntario. Au lieu de suivre les pratiques exemplaires de gestion des stocks comme les prévisions de l'offre et de la demande, les activités de reconstitution des stocks d'EPI sont principalement fondées sur des engagements contractuels antérieurs qui sont inutiles et coûteux à l'heure actuelle.

ApprovisiOntario a souscrit à nos six recommandations.



2.0 Contexte

2.1 Aperçu de la réserve provinciale d'EPI

L'EPI est un article portable conçu pour fournir une barrière physique contre les maladies infectieuses ou d'autres dangers. Aux fins du présent rapport, la définition de l'EPI est élargie pour inclure également les fournitures essentielles non portables cruciales pour le contrôle des infections. La **figure 1** montre les principales catégories d'EPI prises en charge par ApprovisiOntario et couvertes dans le présent audit.

Figure 1 : Principales catégories d'EPI maintenu en réserve par ApprovisiOntario

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Articles portables						
	Gants	Protecteurs faciaux (écrans)	Masques N95	Masques chirurgicaux	Blouses	Couvre-chaussures
Autres fournitures essentielles						
	Désinfectants pour les mains		Lingettes		Désinfectants	



2.2 Rôles et responsabilités à l'égard de la gestion de la réserve provinciale d'EPI

2.2.1 Ministères

Avant la pandémie de COVID-19, le ministère de la Santé était chargé de maintenir une réserve provinciale d'EPI, qui se voulait une ressource d'urgence pour le secteur des soins de santé. Comme les activités de maintien et de réapprovisionnement de la réserve ont été insuffisantes pendant plusieurs années, une grande partie de la réserve avait expiré avant que la COVID-19 ne frappe la province pour la première fois en janvier 2020.

La demande d'EPI a augmenté de façon exponentielle à mesure que s'est rapidement aggravée la pandémie de COVID-19. Le ministère de la Santé, appuyé par Santé Ontario, le Réseau universitaire de santé et d'autres parties, a intensifié l'approvisionnement en EPI pour répondre aux besoins croissants du secteur des soins de santé de l'Ontario. En avril 2020, lorsque l'Ontario a déclaré l'état d'urgence, le ministère des Services gouvernementaux et des Services aux consommateurs, maintenant le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement (MSPEA), a assumé la responsabilité de l'approvisionnement et de la distribution de l'EPI aux secteurs publics autres que celui des soins de santé, y compris les secteurs des écoles, des services sociaux et des services de lutte contre les incendies. De mars 2020 à mars 2022, les deux ministères ont collectivement acheté environ 2,7 milliards de dollars d'EPI.

Au début de la pandémie, la province a accordé la priorité à l'obtention de tout EPI disponible pour soutenir les interventions d'urgence et protéger les travailleurs de la santé de première ligne. La demande sans précédent et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale ont fait en sorte que certains produits achetés n'atteignaient pas les normes de qualité souhaitées. À compter d'octobre 2020, la province a conclu des contrats à long terme avec des fournisseurs locaux pour obtenir l'accès à de l'EPI et garantir un approvisionnement en produits d'une qualité uniforme.

Après la pandémie, les responsabilités de gestion de la réserve, qui étaient auparavant partagées entre le ministère de la Santé et le MSPEA, ont été regroupées et confiées au MSPEA. Elles ont ensuite été transférées à ApprovisiOntario.

2.2.2 ApprovisiOntario

ApprovisiOntario est un organisme de la Couronne établi en novembre 2020 qui a pour mandat de renforcer la gestion de la chaîne d'approvisionnement et l'approvisionnement dans l'ensemble du secteur public de l'Ontario.

Le 31 juillet 2023, la province a transféré la responsabilité de la gestion et de l'exploitation du programme provincial de maintien d'une réserve d'EPI à ApprovisiOntario. Le 1^{er} avril 2024, elle lui a transféré la propriété et la responsabilité de comptabiliser les stocks. ApprovisiOntario était également responsable de la gestion du programme des fournisseurs attitrés, de l'approvisionnement en services de publicité et de communication et des services consultatifs de la chaîne d'approvisionnement.

Lorsqu'ApprovisiOntario a pris en charge le programme de maintien d'une réserve d'EPI, il a hérité d'une grande quantité de stocks, des contrats à long terme d'approvisionnement en EPI et du réseau externalisé de services d'entreposage et de logistique que les ministères avaient établi pendant la pandémie. Comme il est mentionné à la **section 2.2.1**, certains de ces produits hérités n'ont pas respecté les normes de qualité souhaitées en raison de la situation d'urgence pendant la pandémie.

Dans le cadre du programme de réserve provinciale, ApprovisiOntario fournit et distribue maintenant l'EPI aux secteurs publics des soins de santé et autres.

2.3 Activités d'ApprovisiOntario

Les charges d'exploitation annuelles d'ApprovisiOntario sont passées d'environ 10,3 millions de dollars en 2021–2022 à environ 270 millions de dollars en 2024–2025. L'augmentation des dépenses reflète les nouvelles responsabilités d'ApprovisiOntario, y compris la gestion de la réserve provinciale d'EPI et le transfert subséquent de la propriété des stocks.

Dans le cadre du programme, ApprovisiOntario a pour mandat de fournir aux entités du secteur public des soins de santé et autres un accès sûr, durable et fiable à l'approvisionnement en EPI. Son objectif à long terme est de maintenir un programme robuste et centralisé qui permet de réaliser des économies de coûts et des gains d'efficacité opérationnelle, tout en soutenant la production nationale afin d'améliorer la résilience de la chaîne d'approvisionnement et de soutenir le développement économique.

Charges d'exploitation
annuelles de
**10,3 millions
de dollars**
en 2021–2022

Charges d'exploitation
annuelles de
**270 millions
de dollars**
en 2024–2025

Dans le cadre de son mandat, ApprovisiOntario est chargé de gérer la chaîne d'approvisionnement de bout en bout, notamment en assurant :

- » la planification de l'offre et de la demande;
- » la gestion des stocks et des entrepôts;
- » la gestion des commandes et la distribution des produits.
- » l'approvisionnement et les achats;

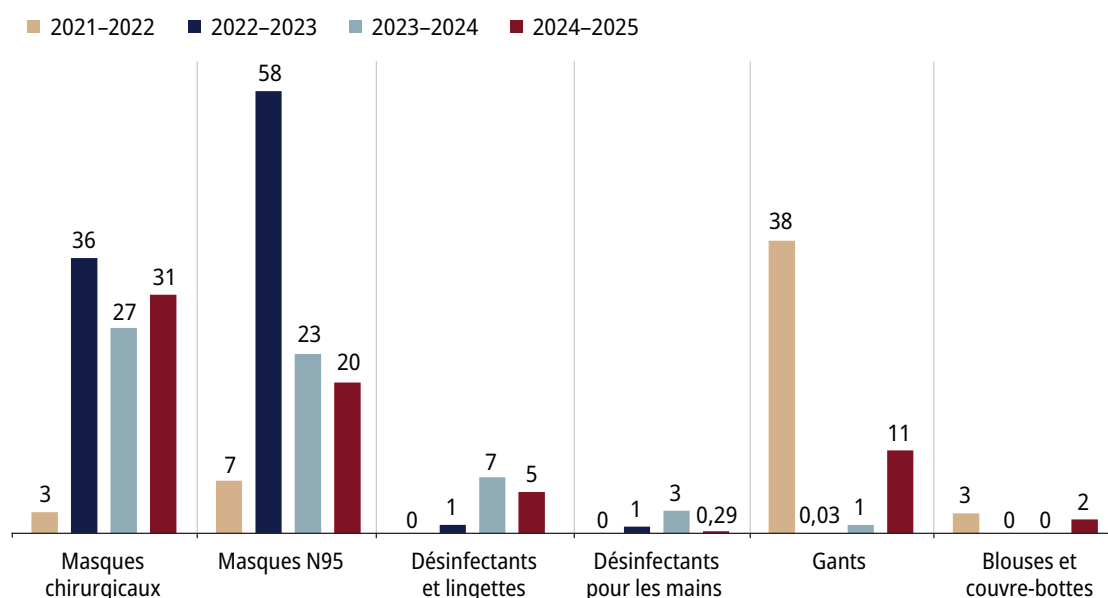
Comme il est mentionné à la **section 2.2.2**, ApprovisiOntario a hérité des contrats des ministères pour que des fournisseurs tiers entreposent les stocks et distribuent les fournitures commandées par les entités du secteur public (clients). Pendant la pandémie de COVID-19, le réseau d'entrepôts a été élargi pour tenir compte de la croissance rapide de la réserve. En 2023–2024, le programme comptait cinq fournisseurs d'entrepôts et 23 emplacements d'entreposage.

Après avoir pris en charge les stocks, ApprovisiOntario avait réduit le réseau à trois fournisseurs offrant 10 entrepôts à la fin de 2024–2025. Au moment de notre audit, ApprovisiOntario mettait en place une stratégie à long terme pour regrouper les activités relatives aux stocks auprès d'un seul fournisseur d'entrepôt.

ApprovisiOntario maintient désormais des contrats à long terme pour divers EPI couramment utilisés. Le programme a acheté environ 278 millions de dollars d'EPI de 2021–2022 à 2024–2025. La **figure 2** montre les dépenses par année et par catégorie de produits.

Figure 2 : EPI acheté pour la réserve provinciale, par catégorie de produit, 2021–2022 à 2024–2025 (en millions de dollars)

Source des données : ApprovisiOntario



Remarque : Le chiffre exclut l'EPI reçu du gouvernement du Canada. Avant 2024–2025, les achats étaient comptabilisés par les ministères.



2.4 Contexte de l'approvisionnement en EPI en Ontario

En Ontario, les entités du secteur public ont diverses options pour s'approvisionner en EPI, notamment :

- » recevoir des fournitures gratuitement par l'entremise d'ApprovisiOntario;
- » acheter des fournitures de façon indépendante, soit par le biais de contrats avec des fournisseurs locaux, soit par le biais d'ententes conclues par des organismes de services communs (OSC) ou des organismes d'achats groupés (OAG).

L'utilisation d'OSC et d'OAG était bien établie dans le secteur hospitalier avant la création d'ApprovisiOntario. Ces organismes consolident le pouvoir d'achat en regroupant la demande et en négociant des contrats pour obtenir des prix plus concurrentiels. Bien que les OAG se consacrent principalement à la négociation de contrats, les OSC offrent habituellement des services plus vastes, comme les achats, la logistique, l'entreposage, la distribution et d'autres fonctions administratives. Au 31 mars 2025, environ 90 % des hôpitaux de l'Ontario avaient obtenu de l'EPI ou d'autres services auprès d'un seul OSC.

ApprovisiOntario vise à centraliser l'accès à l'EPI standard et à forte demande dans l'ensemble du secteur public, ce qui est difficile d'atteindre cet objectif lorsque ses clients s'approvisionnent également en EPI dans le cadre d'ententes de longue date avec des tiers

Dans d'autres administrations canadiennes, il est fréquent que les chaînes d'approvisionnement en EPI soient gérées exclusivement et centralement par un organisme gouvernemental de soins de santé. Par exemple, Alberta Health Services gère l'approvisionnement en EPI et la distribution de l'EPI pour tous les hôpitaux qu'il exploite. De même, la Provincial Health Services Authority de la Colombie-Britannique est autorisée à se procurer de l'EPI pour les hôpitaux et d'autres organismes de soins de santé approuvés. Les hôpitaux et les autres organismes de soins de santé de ces provinces ne communiquent pas avec les OSC ou les OAG pour l'approvisionnement en EPI.

ApprovisiOntario n'a pas de rôle exclusif, car ses clients peuvent également s'approvisionner en EPI de façon indépendante. Comme il est mentionné à la **section 2.3**, l'un des objectifs à long terme d'ApprovisiOntario est de centraliser l'accès à l'EPI standard à forte demande dans l'ensemble du secteur public, ce qui est difficile d'atteindre cet objectif lorsque ses clients s'approvisionnent également en EPI dans le cadre d'ententes de longue date avec des tiers.



3.0 Objectif et étendue de l'audit

Notre audit visait à déterminer si ApprovisiOntario avait mis en place des processus et des procédures efficaces pour s'assurer que le programme provincial de maintien d'une réserve d'EPI :

- » est appuyé par des dossiers d'inventaire et financiers exacts et complets aux fins de la prise de décisions, de la production de rapports et de la gestion du rendement.
- » est géré de manière rentable et efficiente conformément aux pratiques, normes ou lignes directrices applicables;
- » répond rapidement et de façon coordonnée aux besoins des entités du secteur public de l'Ontario.

La portée de notre audit était axée sur les activités opérationnelles d'ApprovisiOntario liées à la gestion de sa réserve d'EPI. Plus précisément, nous avons examiné comment ApprovisiOntario gérait l'inventaire pour s'assurer de disposer de stocks suffisants pour répondre aux besoins des entités du secteur public; effectuait une rotation des stocks les tenir à jour tout en réduisant au minimum les pertes attribuables à l'expiration, à l'obsolescence ou aux dommages; livrait les produits commandés en temps opportun; et mesurait son rendement.

La portée de notre audit ne comprenait pas les fournitures autres que l'EPI (par exemple, les fournitures des unités de soins intensifs, les fournitures auxiliaires pour les vaccins, les trousseaux de dépistage et l'équipement de ventilation) ni d'autres biens qu'ApprovisiOntario gérait pour le compte d'autres ministères et entités (par exemple, Gestion des situations d'urgence Ontario). Notre audit excluait également les fournitures médicales gérées par Santé à domicile Ontario pour le secteur des soins à domicile, ainsi qu'une évaluation du processus d'approvisionnement en EPI, comme les appels d'offres et la sélection des fournisseurs.

Pour plus de détails, voir nos **critères d'audit**, notre **approche d'audit** et notre **opinion d'audit**.



4.0 Nos constatations

4.1 Système de gestion des stocks

Un programme de maintien d'une réserve d'EPI efficace exige un système d'inventaire fiable pour enregistrer, suivre et évaluer les stocks afin de mieux gérer les besoins de la chaîne d'approvisionnement.

4.1.1 ApprovisiOntario ne dispose pas d'un système d'inventaire intégré pour assurer un suivi et une gestion appropriés de l'EPI de la province

Un système robuste de gestion des stocks fournit des renseignements en temps réel sur l'offre et la demande, les niveaux de stocks, les achats et les commandes, l'établissement des coûts des stocks, les dates d'expiration et l'évaluation. Un système intégré améliorera le rendement et l'efficacité globale de la chaîne d'approvisionnement.

ApprovisiOntario ne dispose pas d'un système de gestion des stocks qui intègre ses dossiers sur les stocks et les coûts. Les dossiers provenant de différentes sources doivent être recueillis, compilés et consolidés manuellement afin de faire le suivi des niveaux et des mouvements des stocks et de rendre compte des valeurs exactes des stocks aux fins de l'établissement des états financiers annuels.

Les données quantitatives sur les niveaux et les mouvements des stocks sont stockées dans différents systèmes de gestion d'entrepôt de fournisseurs tiers, de sorte que l'information doit être compilée et rapprochée manuellement

Nous avons relevé les exemples suivants au cours de notre audit :

- » **Dossiers des quantités en stock :** Comme il est mentionné à la **section 2.3**, ApprovisiOntario a fait appel à plusieurs fournisseurs d'entrepôts qui tiennent chacun des registres des quantités en stock dans leurs propres systèmes de gestion d'entrepôt, séparés les uns des autres. Pour produire des rapports consolidés des quantités en stock, le personnel a compilé manuellement des feuilles de calcul quotidiennes à partir des fichiers reçus de ces fournisseurs. Ce processus exigeant en main-d'œuvre a obligé le personnel à normaliser et à harmoniser les données. Par exemple, il a rapproché des cas où les fournisseurs attribuaient des codes différents au même produit.
- » **Dossiers financiers des stocks :** ApprovisiOntario a tenu à jour les données sur l'achat d'EPI dans son système financier, qui a été transféré du système financier de la province en 2024-2025. À ce jour, les dossiers des quantités en stock et les dossiers financiers des stocks de l'organisme ne sont pas liés. Par conséquent, les données sur les achats et les coûts doivent être extraites manuellement et résumées dans des feuilles de calcul pour les besoins de l'établissement des rapports de fin d'exercice. Ce processus a exigé beaucoup de temps et d'efforts pour déterminer la valeur de l'EPI à la fin de l'exercice.
- » **Rapports ponctuels sur les stocks :** ApprovisiOntario dispose d'une capacité limitée en matière de production de rapports spéciaux personnalisés. Au cours de notre audit, il nous a fallu attendre plusieurs semaines avant de recevoir les rapports personnalisés sur les expéditions et les livraisons que nous avions demandés. Nous avons également constaté que certains rapports contenaient des écarts ou des incohérences, ce qui soulevait des préoccupations au sujet de la fiabilité des données. ApprovisiOntario a indiqué qu'il n'était pas nécessaire que les données que nous avions demandées fassent l'objet d'un suivi ou de rapports par ses fournisseurs d'entrepôt. ApprovisiOntario a également indiqué qu'il n'était pas possible de modifier les accords existants avec les fournisseurs, dont il a hérité de la province, pour produire les données demandées dans un délai utile.

Dans le cadre d'audits antérieurs des Comptes publics consolidés de l'Ontario effectués par notre Bureau en 2022 et 2023, nous avons relevé des problèmes semblables qui n'ont pas encore été réglés :

- » « La province avait utilisé des feuilles de calcul et un processus manuel pour faire le suivi des achats d'EPI en Ontario à des fins comptables. Les processus manuels prêtent le flanc à l'erreur humaine, ce qui peut entraîner des inexactitudes significatives. »
- » « Les ministères ont consacré beaucoup de temps et d'efforts à déterminer la quantité d'EPI requise et le coût correspondant, et à bien comptabiliser l'EPI. »

Étant donné qu'ApprovisiOntario n'avait pas de système de gestion des stocks en place pour traiter l'EPI, le transfert de la gestion et de la comptabilisation de l'EPI du ministère de la Santé et du MSPEA à ApprovisiOntario s'est avéré problématique.

Comme il est mentionné à la **section 2.3**, ApprovisiOntario mettait en œuvre une stratégie visant à regrouper les activités d'entreposage auprès d'un seul fournisseur. ApprovisiOntario a indiqué que la stratégie permettra de produire des rapports de manière plus efficace et de simplifier le réseau complexe externalisé de contrats de services logistiques et de systèmes transférés par les ministères. La première phase consiste à transférer tous les stocks physiques dans les entrepôts du fournisseur unique. Les données sur les quantités de stocks sont ensuite conservées dans le système de gestion d'entrepôt du fournisseur.

En août 2025, lorsque notre travail d'audit sur le terrain a pris fin, la mise en œuvre de la stratégie se poursuivait. Les dossiers sur les quantités en stock étaient toujours conservés dans plusieurs systèmes de fournisseurs, et une solution d'intégration des dossiers sur les stocks et les coûts à l'appui de la comptabilité et de l'évaluation des stocks était toujours à l'étude.





■ Pourquoi cet audit est-il important?

ApprovisiOntario s'est vu confier la responsabilité de la gestion et des contrôles des stocks sans avoir mis en place un système intégré de gestion des stocks pour faire le suivi des quantités et des coûts. Il compte sur des processus manuels inefficients et souvent inefficaces pour compiler et préparer des données aux fins de la production des rapports d'inventaire les plus élémentaires. Cela pourrait créer un défi pour ApprovisiOntario s'il se produit une nouvelle augmentation des besoins en EPI dans la province, car il devra à la fois gérer la demande et réagir rapidement à l'aide de données en temps réel sur l'EPI. Cela va à l'encontre du mandat d'ApprovisiOntario de gérer une chaîne d'approvisionnement efficiente et efficace.

Recommandation 1

ApprovisiOntario devrait :

- achever la stratégie d'entreposage en regroupant les données sur les quantités de stocks dans le système de gestion d'entrepôt du fournisseur unique au cours de la prochaine année;
- intégrer les données sur les quantités de stocks du système d'entreposage tiers dans un module automatisé de gestion des stocks dans son système comptable;
- mieux utiliser les données de son système pour planifier, gérer et déclarer les niveaux d'EPI et commencer à rendre compte de la valeur des EPI dans la province en temps opportun.

Pour les réponses de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.



4.2 Mobilisation des clients et collecte de renseignements

Une forte mobilisation des clients et des renseignements à jour des clients sont des éléments fondamentaux d'un programme de maintien d'une réserve d'EPI efficace. ApprovisiOntario n'a pas d'approche structurée pour communiquer avec ses clients et les mobiliser ni pour recueillir des renseignements auprès d'eux.

4.2.1 La capacité de l'Ontario de comprendre les besoins en EPI et d'y répondre est limitée

La communication et la mobilisation des clients sont inadéquates

Les entités du secteur des soins de santé, y compris les hôpitaux et les foyers de soins de longue durée, sont d'importants utilisateurs d'EPI. Les représentants des hôpitaux et des foyers de soins de longue durée que nous avons interrogés ont souligné que la raison d'être de la réserve provinciale pendant la pandémie de COVID-19 était de leur fournir un accès d'urgence à l'EPI lorsque la disponibilité des fournitures était grandement limitée sur le marché. Ils nous ont dit que la raison d'être du programme actuel de maintien d'une réserve géré par ApprovisiOntario est devenue moins claire à mesure que la pandémie s'est atténuée et que la chaîne d'approvisionnement en EPI s'est stabilisée.

En 2024–2025, les foyers de soins de longue durée ont reçu 171 millions d'unités d'EPI d'une valeur de 12,3 millions de dollars d'ApprovisiOntario. Bien qu'il s'agisse du plus important secteur client d'ApprovisiOntario, étant le destinataire de 42 % de tous les EPI distribués en 2024–2025, les représentants des foyers de soins de longue durée ont fait remarquer qu'à part les interactions courantes au sujet de commandes particulières d'EPI, ils n'avaient aucune communication directe avec ApprovisiOntario pour clarifier la raison d'être du programme, ni aucune occasion de formuler des commentaires dans le cadre d'une mobilisation significative. Ils ont exprimé des incertitudes concernant :

- » la question de savoir si la réserve était destinée à servir de fournisseur principal ou simplement de secours d'urgence lorsque les fournitures d'EPI n'étaient pas disponibles ailleurs;
- » la question de savoir si les fournitures d'EPI d'ApprovisiOntario se poursuivraient indéfiniment ou prendraient fin lorsque les stocks actuels seraient épuisés;
- » la façon dont seraient établies les priorités aux fins de la distribution de l'EPI en cas de pénurie future.



Le personnel d'approvisionnement des hôpitaux que nous avons interviewé a indiqué qu'il manquait de mobilisation et qu'il n'était pas pleinement informé du programme de maintien d'une réserve d'EPI d'ApprovisiOntario. Il ne comptait pas sur la réserve et a continué de s'approvisionner en EPI principalement par l'entremise des OSC et des OAG, avec lesquels il entretenait des relations de longue date (voir la **section 2.4**), même si ApprovisiOntario distribue l'EPI gratuitement. En 2024–2025, 3 % de l'EPI distribué par ApprovisiOntario a été livré à des hôpitaux. Étant donné que l'Ontario compte environ 140 hôpitaux, ApprovisiOntario a indiqué qu'il était difficile de trouver le bon personnel hospitalier et de maintenir un suivi uniforme, compte tenu de sa capacité actuelle.

Nous avons constaté qu'ApprovisiOntario avait collaboré avec un grand OSC pour mieux comprendre l'utilisation de l'EPI par les hôpitaux et qu'il avait pris certaines mesures pour mobiliser les hôpitaux, comme l'organisation de réunions de la communauté de pratique et la participation à des réunions des membres de l'OSC. ApprovisiOntario nous a également informés qu'il avait communiqué la disponibilité de l'EPI aux foyers de soins de longue durée par l'entremise du ministère des Soins de longue durée et du secteur élargi des soins de santé en participant à la planification annuelle de l'état de préparation pour la saison des virus respiratoires. Néanmoins, le niveau de mobilisation était insuffisant si l'on se fie aux commentaires du personnel hospitalier et des soins de longue durée.

Le manque d'information sur l'utilisation par les clients et les pratiques d'inventaire a nui à la planification efficace des stocks

Comme il est indiqué à la **section 2.4**, les clients d'ApprovisiOntario peuvent se procurer de l'EPI auprès de diverses sources. ApprovisiOntario fait le suivi des quantités d'EPI commandées à partir de sa réserve provinciale, mais il ne recueille plus régulièrement de renseignements auprès des clients, y compris au sujet des commandes passées par d'autres moyens. Sans ces données, ApprovisiOntario ne peut pas comprendre l'utilisation et la demande globales d'EPI dans le secteur public de l'Ontario. ApprovisiOntario ne dispose pas de renseignements sur les niveaux de stocks de ses clients ni sur la proportion d'EPI provenant d'ApprovisiOntario par rapport à d'autres sources.

ApprovisiOntario a déclaré qu'il avait conclu des ententes de partage de données avec deux OSC, ce qui lui donnait accès aux données sur l'utilisation de l'EPI par les membres des OSC, qui sont principalement des hôpitaux. ApprovisiOntario n'a pas recueilli ni analysé ces données sur une base régulière aux fins de la planification à long terme. Les données fournissent des renseignements limités sur l'utilisation des EPI dans le secteur des soins de longue durée.

■ Pourquoi cet audit est-il important?

Une communication et une collaboration directes et constantes avec les clients sont essentielles à l'établissement de liens de confiance et de partenariats solides. Cela aiderait ApprovisiOntario à mieux comprendre les besoins des clients et encouragerait une plus grande utilisation de la réserve provinciale, ce qui favoriserait la centralisation des ressources et la réduction des déchets. Bien que la réserve provinciale soit actuellement surstockée et en mesure de répondre à la demande, il est essentiel qu'ApprovisiOntario recueille sur une base régulière des renseignements complets sur l'utilisation des stocks et l'approvisionnement en EPI dans l'ensemble du secteur public pour se préparer aux situations d'urgence.

Recommandation 2

ApprovisiOntario devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un plan de communication et de mobilisation pour mieux faire connaître le programme de maintien d'une réserve d'EPI et recueillir les commentaires des clients et des parties concernées;
- élaborer et mettre en œuvre un processus structuré pour déterminer, recueillir et analyser les données essentielles des parties concernées, y compris les OSC et les OAG, à l'appui de la planification et de la prise de décisions relatives à la réserve d'EPI.

Pour les réponses de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.



4.3 Gestion de l'inventaire par rotation des stocks

4.3.1 La province a radié 1,4 milliard de dollars de son inventaire de 2021-2022 à 2024-2025

Comme il est mentionné à la **section 2.2.1**, la demande sans précédent et les perturbations de la chaîne d'approvisionnement mondiale ont incité la province à augmenter rapidement et considérablement ses achats d'EPI pour soutenir les interventions d'urgence pendant la pandémie de COVID-19. Notre examen des dossiers d'inventaire de 2021-2022 à 2024-2025 a révélé que les produits expirés ont commencé à s'accumuler dans la réserve provinciale, car certains des produits achetés pendant la pandémie n'étaient pas conformes aux normes de qualité souhaitées et n'ont pas été utilisés avant leur expiration. La demande d'EPI a également diminué à mesure que la pandémie s'est atténuée. Comme le montre la **figure 3**, plus d'un milliard d'articles de la réserve provinciale, évalués à 1,4 milliard de dollars, ont été radiés parce qu'ils avaient expiré, ou étaient endommagés ou étaient devenus désuets de 2021-2022 à 2024-2025.

Figure 3 : Valeur des stocks radiés dans la réserve provinciale, 2021-2022 à 2024-2025 (en millions de dollars)

Source des données : Comptes publics consolidés de l'Ontario

Valeur ¹	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025 ²	Total
Stocks radiés en raison de leur expiration, de leur endommagement ou de leur désuétude	66	400	906	41	1 413

Remarque : La figure comprend les articles qui ne sont pas couverts dans le présent audit, comme les fournitures des unités de soins intensifs, les fournitures auxiliaires pour les vaccins, les trousse de dépistage et l'équipement de ventilation. Les radiations antérieures à 2024-2025 ont été effectuées et reflétées dans les dossiers des ministères qui assumaient auparavant la responsabilité, avant que la propriété et la responsabilité comptable des stocks soient transférées à ApprovisiOntario le 1^{er} avril 2024.

1. La valeur représente l'évaluation comptable à la fin de chaque exercice et non le coût d'achat initial des articles.
2. Les données pour 2024-2025 sont préliminaires et peuvent être modifiées.

En 2024-2025, la première année où ApprovisiOntario a assumé la propriété des stocks et les responsabilités comptables, 29 millions de dollars d'articles de la réserve d'EPI couverts dans le présent audit (voir la **figure 1**) ont expiré et ont été radiés. La même année, ApprovisiOntario a dépensé 69 millions de dollars en achats d'EPI, ce qui a mis en évidence des lacunes dans la rotation des stocks.

Bien que les articles expirés aient été achetés principalement lorsque la réserve d'EPI était gérée par le ministère de la Santé et le MSPEA, ApprovisiOntario est responsable de la distribution depuis qu'il a assumé la responsabilité opérationnelle du programme le 31 juillet 2023. À défaut de mesures pour accroître l'utilisation des stocks, les articles continueront vraisemblablement à devenir désuets à mesure que l'EPI acquis dans le cadre de contrats à long terme approchera de la date de fin de la durée de stockage (voir la **section 4.3.2**). Comme il est indiqué à la **section 2.3**, les priorités découlant du mandat d'ApprovisiOntario comprennent la centralisation de l'approvisionnement et de la gestion de la chaîne d'approvisionnement, l'amélioration de la résilience de la chaîne d'approvisionnement et le soutien du développement économique et de la production nationale. Bien que la réduction des déchets soit essentielle, elle n'est pas considérée comme une priorité découlant du mandat d'ApprovisiOntario et celui-ci n'en a pas fait un objectif à long terme.

4.3.2 Les contrats à long terme obligent ApprovisiOntario à acheter plus d'EPI que nécessaire

Pendant la pandémie, la province a conclu des contrats à long terme avec des fabricants ontariens pour se procurer des EPI et réduire la dépendance envers les chaînes d'approvisionnement mondiales. Lorsqu'ApprovisiOntario a pris en charge le programme de la réserve d'EPI, il a hérité de ces contrats. Certains de ces contrats comprenaient des engagements d'achat à plus long terme visant à maintenir la production nationale et à soutenir l'économie locale. Nous avons constaté que les engagements d'achat de masques chirurgicaux et de masques N95 dépassent maintenant la demande réelle, compte tenu de la baisse importante de la demande depuis la pandémie.

Masques chirurgicaux



Entre octobre 2020 et avril 2021, la province a conclu des contrats de cinq ans avec quatre fournisseurs pour fournir environ 200 millions de masques chirurgicaux de niveaux 1 et 2 par année.

Les masques chirurgicaux sont classés en niveaux 1, 2 et 3, selon les normes de performance de filtration, de résistance aux fluides et de respirabilité établies par ASTM International. Ces niveaux correspondent à une utilisation dans des milieux à risque faible, moyen et élevé, respectivement.

En 2024–2025, ApprovisiOntario a continué d'acheter 188 millions de masques chirurgicaux, remplissant ainsi ses obligations en vertu des contrats conclus par la province. Cette année-là, il n'a distribué que 39 millions de masques chirurgicaux de la réserve, soit 21 % du volume annuel d'achats.

Cet approvisionnement ne correspond plus aux besoins actuels parce que de nombreux organismes du secteur des soins de santé utilisent maintenant des masques de niveau 3. Bien que deux des quatre contrats aient été modifiés pour répondre à ce changement de la demande, ApprovisiOntario est demeuré tenu d'acheter environ 123 millions de masques de niveau 2 en 2025-2026 avant l'expiration du dernier contrat, en avril 2026.

Masques N95



En avril 2021, la province a conclu un contrat de cinq ans avec un fournisseur qui doit fournir 25 millions de masques N95 par année. En 2024-2025, ApprovisiOntario a acheté le volume annuel de masques N95, mais n'a distribué que 5,5 millions de ces masques de la réserve, soit 22 % du volume annuel d'achats. À la dernière année du contrat, en 2025-2026, il achètera 25 millions de masques N95 supplémentaires.

La plupart des représentants des hôpitaux et des foyers de soins de longue durée à qui nous avons parlé ont déclaré avoir commandé des masques N95 auprès d'ApprovisiOntario. L'organisme ne distribue qu'un seul modèle de masque N95, et les masques de ce modèle doivent faire l'objet d'essais d'ajustement par le personnel des organismes afin d'en assurer l'herméticité et une utilisation sécuritaire. ApprovisiOntario a indiqué qu'il avait offert gratuitement des services d'essais d'ajustement à ses clients, mais la disponibilité de ces services a été réduite.

Figure 4 : Tendence relative à l'expiration prévue des masques chirurgicaux et des masques N95, 2025-2026 à 2030-2031

Source des données : ApprovisiOntario

	Masques chirurgicaux	Masques N95
	Quantité (millions)	Quantité (millions)
2025-2026	93	–
2026-2027	135	12
2027-2028	148	37
2028-2029	–	20
2029-2030	–	10
2030-2031	–	17
Total	376	96

Remarque : Les masques N95 achetés dans le cadre du contrat actuel ont une durée de conservation de cinq ans et devraient expirer entre 2026-2027 et 2030-2031. Les masques chirurgicaux achetés dans le cadre du contrat actuel ont une durée de conservation de deux ans et devraient expirer d'ici 2027-2028.

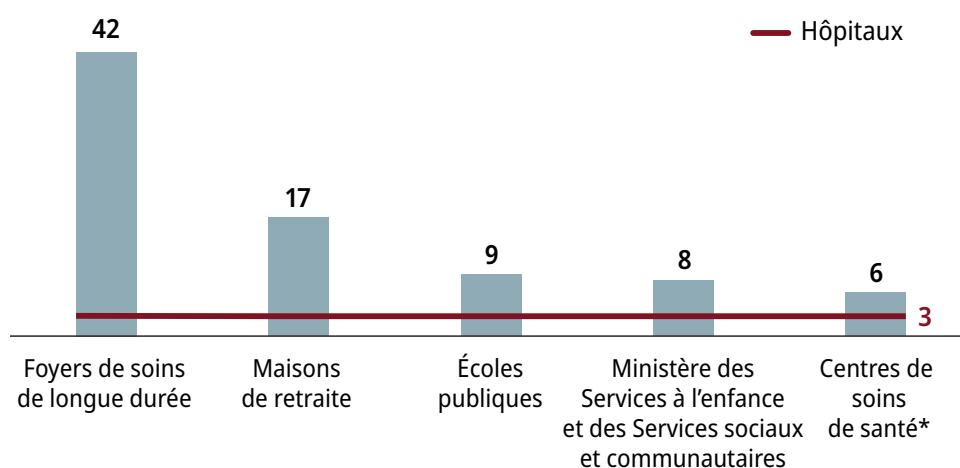
Selon les niveaux d'utilisation de 2023–2024 et 2024–2025, et en supposant qu'il n'y aura aucune augmentation de la demande, nous estimons qu'environ 376 millions de masques chirurgicaux et 96 millions de masques N95 expireront au cours des six prochaines années (voir la **figure 4**). En utilisant les prix moyens des contrats, le coût estimé de ces masques expirés est de 126 millions de dollars. Si les engagements d'achat doivent être maintenus pour satisfaire aux politiques de protection de la santé publique et de soutien de la production locale, et qu'ApprovisiOntario n'augmente pas sa distribution d'EPI, les produits continueront probablement d'arriver à expiration.

4.3.3 Les hôpitaux représentaient 2 % des destinataires de tous les EPI distribués par ApprovisiOntario en 2023–2024 et 3 % en 2024–2025

Les quelque 140 hôpitaux de l'Ontario sont des utilisateurs importants et continus d'EPI. Nous avons constaté que les hôpitaux étaient les destinataires de 2 % de tous les EPI distribués par ApprovisiOntario en 2023–2024 et de 3 % en 2024–2025, ce qui est disproportionnellement faible par rapport à l'importante demande continue du secteur. Comme le montre la **figure 5**, notre examen a révélé que le nombre d'EPI distribués à des hôpitaux par ApprovisiOntario était nettement inférieur au nombre d'EPI distribués à ses cinq principaux secteurs clients en 2024–2025.

Figure 5 : Pourcentage d'EPI distribué par ApprovisiOntario à ses cinq principaux secteurs clients par rapport au secteur hospitalier, 2024–2025

Source des données : ApprovisiOntario



Remarque : Outre ces cinq principaux secteurs clients et le secteur hospitalier, ApprovisiOntario a également distribué 15 % de ses EPI à d'autres secteurs publics, comme les services correctionnels, les services de police et les services de lutte contre les incendies.

* Les centres de soins de santé comprennent les fournisseurs de soins externes comme les médecins de famille, les optométristes, les physiothérapeutes et les chiropraticiens.

Bien qu'ApprovisiOntario ait reconnu la nécessité d'accroître sa distribution aux hôpitaux et qu'il s'agisse de l'une de ses priorités opérationnelles, nous avons constaté qu'il avait de la difficulté à s'intégrer dans la chaîne d'approvisionnement des hôpitaux. Par exemple :

- » **Ententes d'approvisionnement établies** : Comme il est décrit à la **section 2.4**, les hôpitaux comptent depuis longtemps sur les OSC et les OAG pour se procurer des fournitures médicales, y compris l'EPI, au moyen de contrats d'achat en grande quantité. Comme il est mentionné à la **section 4.3.2**, ApprovisiOntario a fait des progrès dans l'intégration des masques N95 aux chaînes d'approvisionnement des hôpitaux, bien que l'intégration complète n'ait pas encore été réalisée. L'intégration élargie d'autres produits d'EPI demeure également limitée jusqu'à ce qu'expirent les engagements contractuels à long terme des hôpitaux d'acheter auprès des OSC et des OAG.
- » **Conformité des articles** : Même si les produits d'ApprovisiOntario répondaient aux normes de Santé Canada, les hôpitaux peuvent avoir leurs propres préférences ou exigences en matière d'approvisionnement qui ne correspondent pas aux produits offerts par ApprovisiOntario. ApprovisiOntario indique que les hôpitaux ont chacun leur propre processus interne d'approbation des produits. Ces processus échappent au contrôle d'ApprovisiOntario, de sorte qu'il est difficile pour ApprovisiOntario d'introduire des produits de rechange à ceux que les hôpitaux ont déjà approuvés.
- » **Capacités logistiques limitées** : Approvisionnement Ontario n'a pas la capacité de fournir certains services offerts par les OSC, comme la livraison de fournitures juste à temps ou directement aux hôpitaux sur des chariots où l'EPI est prêt à l'emploi. Bien qu'il utilise le réseau logistique d'un partenaire de l'OSC pour livrer l'EPI à certains hôpitaux, des dispositions semblables ne sont pas possibles pour les hôpitaux qui utilisent d'autres services de distribution.

ApprovisiOntario n'a pas élaboré de stratégie pour orienter son intégration aux chaînes d'approvisionnement des hôpitaux et d'autres secteurs avec des calendriers clairs.

4.3.4 Les efforts d'ApprovisiOntario pour réduire au minimum les déchets en distribuant des produits à courte durée de conservation ont produit des résultats limités

ApprovisiOntario vise à distribuer les produits dont la durée de conservation est d'au moins 90 jours. Afin de réduire au minimum le gaspillage, il distribue occasionnellement des produits dont la durée de conservation restante est inférieure à 90 jours, avec le consentement du client.

Nous avons constaté qu'ApprovisiOntario avait distribué 2,6 millions d'articles d'EPI à courte durée de conservation en 2024–2025, soit environ 1 % des 225 millions d'EPI qui ont expiré cette année-là. Comme ApprovisiOntario ne facture pas d'EPI, il ne peut pas offrir de rabais ni d'autres incitatifs pour encourager les clients à utiliser les produits avant leur expiration. Nous avons également relevé d'autres facteurs qui limitaient l'efficacité d'ApprovisiOntario à distribuer des produits à courte durée de conservation à ses clients :

- » **Contraintes opérationnelles** : La plupart des représentants des hôpitaux et des foyers de soins de longue durée avec lesquels nous avons parlé ont déclaré avoir de la difficulté à intégrer les produits à courte durée de conservation dans leur chaîne d'approvisionnement en 90 jours ou moins. Selon plusieurs, un délai de six mois serait plus réaliste.
- » **Communication déficiente** : ApprovisiOntario n'informe pas régulièrement ou systématiquement les clients des produits qui arrivent à expiration. En février 2024, ApprovisiOntario a commencé à communiquer de l'information sur l'EPI arrivant à expiration dans les 90 jours dans le cadre d'un partenariat avec l'un des OSC. Toutefois, cette information n'est accessible qu'aux membres des OSC, qui sont principalement des hôpitaux. Des représentants des foyers de soins de longue durée ont déclaré avoir reçu des courriels sporadiques d'ApprovisiOntario au sujet de produits dont l'expiration est imminente, mais ont fait savoir qu'il n'y avait pas eu de communications récentes au moment de notre audit.
- » **Rôle imprécis du client** : Bien que les hôpitaux et les foyers de soins de longue durée aient des besoins importants en EPI, les représentants interrogés ont signalé un manque général de communication pour les informer du programme, y compris de la façon dont ils pourraient aider à utiliser ces produits et réduire les pertes (voir la **section 4.2.1**).

■ Pourquoi cet audit est-il important?

ApprovisiOntario doit renforcer sa communication et sa collaboration directes avec ses clients, y compris les hôpitaux, afin d'établir des partenariats efficaces et d'encourager l'utilisation de la réserve provinciale d'EPI de manière à favoriser un roulement et une rotation plus constants des stocks. À défaut d'une rotation efficace des stocks, de grandes quantités d'EPI ne seront pas utilisées avant leur expiration. Cela entraîne un gaspillage important des fonds publics consacrés à l'achat, à l'entreposage et à l'élimination éventuelle de ces articles.

Recommandation 3

ApprovisiOntario devrait :

- collaborer avec le MSPEA pour fournir une analyse de l'optimisation des ressources, y compris d'autres facteurs à considérer (par exemple, le développement économique, la création d'emplois et les répercussions sur les activités de l'Ontario), afin d'appuyer sa décision stratégique sur l'orientation des engagements d'achat dans les contrats nouveaux ou renouvelés;
- élaborer et mettre en œuvre un plan, assorti de jalons définis, pour accroître l'utilisation de la réserve d'EPI et élargir la distribution, particulièrement parmi les hôpitaux et en ce qui concerne les stocks importants de produits dont l'expiration approche;
- fournir régulièrement à tous les clients des renseignements sur l'expiration plus tôt, avant que les produits n'atteignent le seuil de courte durée de conservation de 90 jours, afin d'accorder suffisamment de temps pour la planification et l'intégration aux chaînes d'approvisionnement des clients, et communiquer clairement comment les clients peuvent contribuer à réduire le gaspillage.

Pour les réponses de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.



4.4 Entreposage et élimination des stocks inutilisables

4.4.1 Le report de l'élimination des stocks inutilisables a ajouté au besoin d'entreposage et aux coûts

Comme il est mentionné à la **section 4.3**, un grand nombre d'EPI de la réserve provinciale a expiré dans les dernières années. Ces articles périmés, ainsi que d'autres articles endommagés et obsolètes, ont été jugés inutilisables et classés comme étant « non disponibles ».

Le volume d'EPI non disponible conservé dans des espaces d'entreposage a considérablement augmenté, passant d'environ 26 millions d'unités en 2021–2022 à environ 688 millions d'unités à la fin de 2023–2024. Bien que ce nombre ait chuté à 350 millions d'unités à la fin de 2024–2025, les EPI non disponibles représentaient toujours 32 % de l'inventaire total détenu dans 10 entrepôts et occupaient environ 20 % de l'espace d'entreposage.

Comme le montre la **figure 6**, les activités d'élimination ne suivaient pas systématiquement le rythme de la croissance des stocks non disponibles. Le retard dans l'élimination était principalement attribuable aux facteurs suivants :

- » Comme il est indiqué à la **section 2.2.2**, la propriété des stocks et les responsabilités comptables ont été transférées des ministères à ApprovisiOntario le 1^{er} avril 2024. Le transfert comprenait une quantité importante d'EPI non disponible qui avait déjà été radiée, mais qui demeurerait dans des entrepôts en 2023–2024. ApprovisiOntario devait éliminer ces stocks radiés, mais il n'a reçu l'approbation et le financement de la province pour ce faire qu'en août 2024.
- » Les éliminations ne peuvent être effectuées qu'après l'examen et l'approbation des radiations de stocks, une opération qui intervient une fois par année.

Figure 6 : Changements dans le solde des stocks d'EPI non disponibles, 2021–2022 à 2024–2025 (en millions)

Source des données : ApprovisiOntario

	2021–2022	2022–2023	2023–2024	2024–2025
Unités éliminées au cours de l'année	–	19,8	0,1	780,9
EPI non disponible – fin de l'exercice	26,0	127,0	688,1	350,1

Les coûts globaux d'entreposage d'ApprovisiOntario se sont chiffrés à 50 millions de dollars en 2023–2024 et à 58 millions de dollars en 2024–2025, dont une partie était liée à la conservation des articles non disponibles. Ces coûts comprenaient les frais d'entreposage des installations ainsi que des services comme la réception, le ramassage, le traitement des commandes, la gestion des retours, l'expédition et la livraison. ApprovisiOntario ne fait pas de suivi distinct des coûts d'entreposage des articles non disponibles.

4.4.2 ApprovisiOntario n'a pas opté pour le recyclage afin de réduire l'impact environnemental de l'élimination des EPI

Bien que les articles d'EPI expirent, ils sont généralement fabriqués à partir de matériaux non biodégradables comme le polypropylène, qui peuvent persister dans les sites d'enfouissement pendant plusieurs décennies. ApprovisiOntario s'est dessaisi de plus de 780 millions d'unités d'EPI entre 2023–2024 et 2024–2025, au coût de 16,8 millions de dollars. Il a utilisé une approche de valorisation énergétique des déchets où l'EPI expiré est incinéré et la chaleur est convertie en énergie. Bien que l'incinération génère moins de déchets que l'envoi d'EPI dans des sites d'enfouissement, elle libère des polluants dans l'atmosphère et produit des émissions de gaz à effet de serre.

La direction d'ApprovisiOntario a indiqué que l'organisme avait exploré des options d'élimination, mais qu'il n'avait pas cherché à recycler l'EPI parce que les solutions disponibles sur le marché en Ontario ne permettaient pas de prendre en charge la portée des activités d'élimination requises de manière rentable. ApprovisiOntario a également indiqué qu'il avait exploré la possibilité de retenir les services d'une entreprise d'élimination située à l'extérieur de la province, mais qu'il n'a pas poursuivi cette option en raison de préoccupations concernant la capacité, les coûts et l'empreinte carbone supplémentaire liés au transport.

Nous avons constaté que la Colombie-Britannique avait lancé un programme de recyclage de certains articles d'EPI afin de réduire les répercussions environnementales et les émissions de gaz à effet de serre. Le programme a été mis à l'essai dans certains hôpitaux en 2021 et a été élargi à l'échelle de la province vers 2024. Bien que le recyclage coûte plus cher que les autres méthodes d'élimination, le programme de la Colombie-Britannique regroupe les volumes d'EPI à l'échelle provinciale et centralise la collecte par l'entremise d'un partenaire de recyclage, ce qui permet d'assurer une quantité suffisante de matériaux du bon type et de la qualité requise pour améliorer la viabilité du recyclage.

■ Pourquoi cet audit est-il important?

L'entreposage d'articles d'EPI expirés, endommagés et désuets qui ne sont plus utilisables pendant une période prolongée augmente les besoins d'espace d'entreposage et contribue à augmenter les coûts connexes. L'élimination de ces articles par incinération entraîne également des répercussions importantes sur l'environnement.

Recommandation 4

ApprovisiOntario devrait :

- élaborer un processus pour assurer l'examen et l'approbation en temps opportun de la radiation et de l'élimination des stocks inutilisables, y compris les articles expirés, endommagés et désuets, afin de libérer de l'espace d'entreposage et d'éviter des coûts d'entreposage inutiles;
- continuer d'étudier les options de recyclage de l'EPI, en tenant compte des répercussions environnementales, des coûts et des méthodes.

Pour les réponses de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.



4.5 Qualité et disponibilité des produits

4.5.1 La qualité des produits ne répondait pas toujours aux attentes ni aux besoins des clients

En 2024-2025, les foyers de soins de longue durée représentaient le secteur client le plus important d'ApprovisiOntario, recevant 171 millions d'unités d'EPI de la réserve provinciale, ce qui représente 42 % de tous les EPI distribués dans le cadre du programme (voir la **figure 5** à la **section 4.3.3**).

Bien que les représentants des foyers que nous avons interrogés apprécient le programme, ils ont exprimé des préoccupations au sujet de la qualité de certains articles. Par exemple, ils ont signalé que, dans certains cas :

- » ApprovisiOntario avait livré des produits expirés ou à courte durée de conservation sans demander le consentement des foyers, comme il se doit (voir la **section 4.3.4**);
- » les désinfectants pour les mains ne répondaient pas aux normes des pratiques exemplaires de Santé publique Ontario. Par exemple, la concentration d'alcool dans les désinfectants pour les mains était inférieure à la fourchette recommandée de 70 % à 90 %. De plus, des lingettes désinfectantes pour les mains ont été fournies au lieu du désinfectant pour les mains à base d'alcool, l'option privilégiée par Santé publique Ontario lorsque les mains ne sont pas visiblement souillées;
- » les blouses manquaient de respirabilité et ne convenaient pas à une utilisation dans les foyers. Par exemple, ApprovisiOntario fournissait parfois des blouses de chimiothérapie, qui étaient plus coûteuses et offraient plus de protection que nécessaire pour l'isolement standard;
- » les gants se déchiraient facilement;
- » les masques chirurgicaux causaient de l'irritation;
- » les écrans faciaux s'embuaient facilement.

Bien que certaines de ces préoccupations datent d'avant la prise en charge du programme de la réserve par ApprovisiOntario (par exemple, nous avons constaté que les désinfectants pour les mains qu'offre actuellement ApprovisiOntario contiennent au moins 70 % d'alcool), ces expériences passées ont nui à la confiance des clients et ont découragé l'utilisation de l'EPI de la réserve. Certains représentants des foyers que nous avons interrogés ont dit qu'ils comptaient moins sur ApprovisiOntario, préférant s'approvisionner directement auprès des fournisseurs pour obtenir une qualité et des délais de livraison plus uniformes (voir la **section 4.6**).

ApprovisiOntario a indiqué que tous les produits de la réserve achetés depuis qu'il a assumé les responsabilités du programme satisfaisaient aux exigences de Santé Canada. Il conserve une licence de Santé Canada lui permettant de distribuer des instruments médicaux qui satisfont aux règles de sécurité énoncées dans le *Règlement sur les instruments médicaux*. L'organisme dispose également d'un programme d'assurance de la qualité dans le cadre duquel les clients peuvent fournir de la rétroaction ou soulever des préoccupations au moyen de courriels et de lignes téléphoniques centralisés, et collabore avec MSLD pour diffuser l'information sur les programmes aux foyers. Toutefois, les représentants des foyers que nous avons interrogés n'étaient pas au courant de ces mécanismes de dépôt de plaintes ou de rétroaction sur la qualité des produits ou le service, et ont indiqué un manque général d'occasions de formuler des commentaires sur le programme de la réserve d'EPI (voir la **section 4.2.1**). Un représentant d'un foyer a fait remarquer que, comme les produits étaient fournis gratuitement, il n'avait pas soulevé de préoccupations quant à qualité, tenant pour acquis qu'il n'y avait pas de recours.

4.5.2 L'information sur la disponibilité des produits et la quantité de produits dans l'emballage n'était pas toujours claire pour les clients

Le Portail d'approvisionnement en EPI, le système de commande en ligne d'Approvisionnement Ontario, ne fournit pas aux clients des renseignements opportuns et adéquats sur la disponibilité des produits. Bien qu'ApprovisiOntario vise à signaler les produits de remplacement disponibles sur le portail lorsque des produits sont temporairement indisponibles ou disponibles en quantité limitée, il n'indique pas le délai dans lequel les stocks des produits non disponibles seront réapprovisionnés.



Les représentants des foyers de soins de longue durée que nous avons interrogés ont déclaré que lorsque les produits commandés étaient temporairement en rupture de stock, ApprovisiOntario les a avisés, mais n'a pas pu indiquer de délais clairs pour ce qui est du réapprovisionnement. Par conséquent, les foyers devaient souvent commander auprès d'autres fournisseurs ou vérifier à plusieurs reprises la disponibilité des produits dans le portail et faire un suivi auprès d'ApprovisiOntario par courriel, une pratique qu'ils ont jugé inefficace. Le représentant d'un foyer a fait remarquer qu'il a fallu plus d'un mois, et plusieurs suivis, avant que les blouses dont ils avaient besoin ne deviennent disponibles.

Certains représentants des foyers et des hôpitaux que nous avons interrogés ont également mentionné que les unités de mesure utilisées sur le Portail d'approvisionnement en EPI ne sont pas toujours claires. Notre examen du portail a révélé que certains produits, comme les masques N95, sont commandés par boîte, tandis que d'autres, comme les masques chirurgicaux et les gants, sont commandés par unité individuelle. Les représentants des hôpitaux et des foyers ont expliqué qu'il est essentiel de connaître le nombre d'unités par boîte aux fins de la gestion des stocks, de la planification de l'utilisation, de la distribution et de l'entreposage. La confusion peut également entraîner une commande excessive ou insuffisante.



■ Pourquoi cet audit est-il important?

Les préoccupations concernant la qualité et la disponibilité des produits peuvent miner la confiance des clients à l'égard de la réserve provinciale d'EPI. Bien que certaines préoccupations des clients puissent refléter des préférences individuelles qui ne peuvent pas toujours être prises en compte, il demeure important qu'ApprovisiOntario mobilise activement ses clients pour comprendre leurs besoins ou prendre connaissance de leurs commentaires et y répondre, et pour faire le point sur les améliorations et les changements nécessaires en matière de qualité des produits.

Recommandation 5

ApprovisiOntario devrait :

- faire connaître le programme d'assurance de la qualité d'ApprovisiOntario et les canaux officiels mis à la disposition des clients pour soumettre des plaintes et des commentaires;
- mobiliser périodiquement les clients pour comprendre leurs besoins et évaluer leur satisfaction à l'égard de divers aspects du programme de maintien d'une réserve d'EPI, comme la qualité des produits, l'expérience de commande et la livraison;
- continuer de vérifier que les achats d'EPI sont conformes aux pratiques exemplaires en matière de santé publique, y compris les normes et les lignes directrices publiées par Santé publique Ontario, avant l'approvisionnement;
- fournir aux clients des renseignements en temps opportun, comme la disponibilité des produits et les dates de disponibilité prévues pour les produits en rupture de stock, lorsqu'ils passent des commandes par l'entremise de son portail Web.

Pour les réponses de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.



4.6 Exécution des commandes

Le délai d'exécution des commandes de bout en bout s'entend de la durée entre le moment où un client passe une commande et celui où il la reçoit. Une fois la commande passée, il y a trois phases opérationnelles : le traitement, l'expédition et la livraison de la commande, comme le montre la **figure 7**. Comme il est mentionné à la **section 2.2**, ApprovisiOntario a hérité des contrats que les ministères avaient conclus avec de multiples fournisseurs tiers de services de logistique pour gérer l'entreposage, l'expédition et la livraison de l'EPI.

Figure 7 : Étapes d'exécution des commandes et principales activités

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



4.6.1 Les délais d'exécution des commandes de bout en bout n'ont pas été mesurés ni surveillés

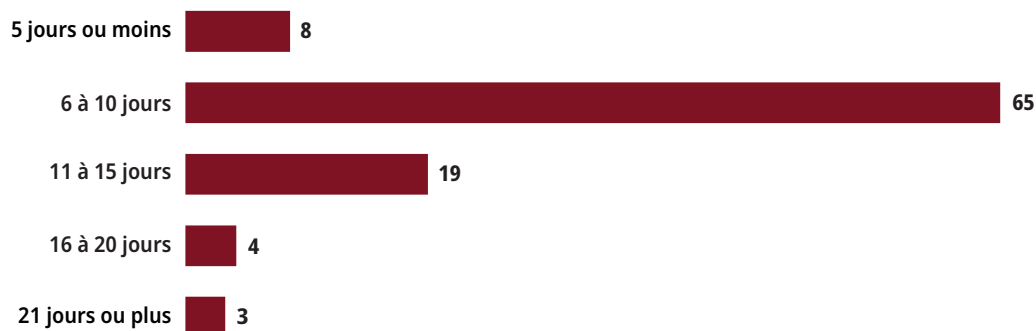
Bien que le tableau de bord de performance d'ApprovisiOntario mesure les délais d'expédition et de livraison des fournisseurs tiers (dont il est question plus en détail à la **section 4.6.2**), il ne mesure pas la phase de traitement des commandes. Par conséquent, ApprovisiOntario ne dispose pas d'une mesure exhaustive du temps total écoulé entre la passation des commandes et la livraison, ce qui limite sa capacité d'évaluer si le processus d'exécution des commandes répond aux besoins et aux attentes des clients.

Nous avons analysé les délais d'exécution de bout en bout pour un échantillon de commandes en 2023–2024 et 2024–2025. Nous avons constaté que les clients ont reçu leurs commandes en environ neuf jours, en moyenne, et des délais semblables ont été observés dans toutes les régions. Comme le montre la **figure 8**, les délais d'exécution des commandes individuelles variaient de moins de 5 jours à plus de 20 jours dans certains cas.

ApprovisiOntario n'a pas une idée claire du temps d'attente des clients avant la réception des commandes et ne peut pas savoir si son processus d'exécution des commandes répond aux besoins et aux attentes des clients

Figure 8 : Délais d'exécution des commandes des clients échantillonnées, 2023–2024 et 2024–2025 (%)

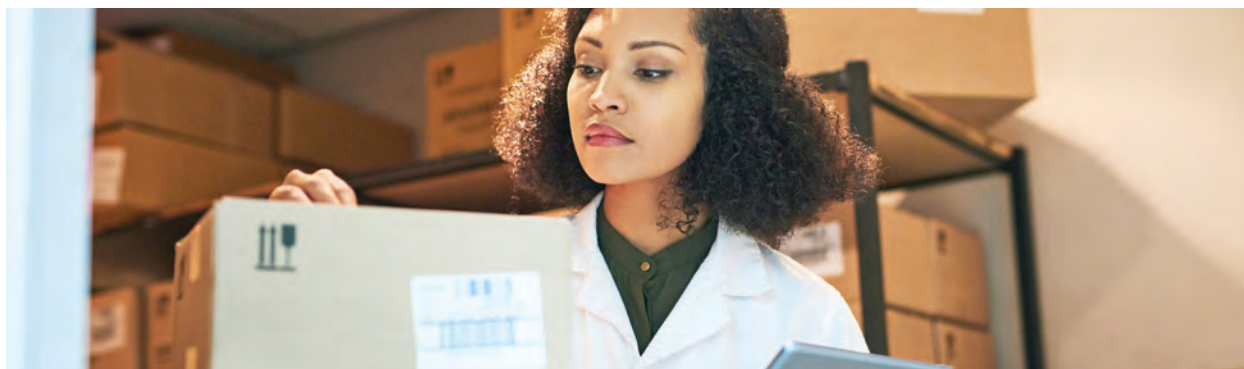
Source des données : ApprovisiOntario



Remarque : L'échantillon comprenait des articles d'EPI et autres, car les rapports d'ApprovisiOntario ne font pas de distinction entre les types de produits. Par ailleurs, tous les articles inclus dans notre échantillon sont assujettis au même processus et à la même norme de livraison.

Ces variations des délais d'exécution concordaient avec les commentaires des représentants des foyers de soins de longue durée. Les représentants des foyers ont signalé des délais incohérents dans la réception de l'EPI, allant de trois jours à deux semaines. Ces variations se sont produites même parmi les foyers situés dans la même région.

Nos recherches indiquent que la norme de livraison moyenne pour les principaux distributeurs canadiens de produits de soins de santé et de produits médicaux, y compris l'EPI, est de deux à quatre jours. ApprovisiOntario a indiqué qu'il n'avait pas pour mandat de faire concurrence aux organismes du secteur privé en ce qui concerne les délais de traitement des commandes. L'organisme nous a dit qu'il avait communiqué un délai de traitement attendu de 10 jours pendant la période d'intégration des clients, et que le fournisseur de services logistiques d'EPI informe également les clients par courriel des délais de livraison estimés par région une fois les commandes expédiées. Toutefois, les représentants des foyers que nous avons interrogés n'étaient pas au courant de ce délai de traitement attendu de 10 jours et nous ont dit qu'ils n'avaient pas été consultés sur ce qu'ils considéraient comme un délai acceptable.



4.6.2 L'incohérence dans la qualité des données et l'application des normes de livraison a eu une incidence sur la surveillance du rendement

Les résultats de l'exécution des commandes sont présentés au moyen de tableaux de bord de performance internes. Dans les tableaux de bord liés à notre échantillon, nous avons constaté que 91 % des commandes respectaient les « dates limites d'expédition » établies par ApprovisiOntario, et que 95 % étaient livrées dans le délai standard régional.

Nous avons examiné l'analyse et les ensembles de données sous-jacents, et nous avons constaté des lacunes dans les normes d'ApprovisiOntario en matière de qualité des données et d'application des normes de livraison. Par exemple :

- » ApprovisiOntario n'a pas appliqué systématiquement sa norme de livraison de trois jours des commandes destinées à la région du grand Toronto. Bien que la norme de trois jours s'applique à l'ensemble de la RGT, seules les commandes destinées à la Ville de Toronto ont été évaluées en fonction de cette norme. Les commandes à destination d'autres villes de la région du grand Toronto, comme Brampton, Mississauga et Markham, ont été évaluées par rapport à la norme de cinq jours applicable au Sud de l'Ontario à l'extérieur de la région du grand Toronto. Notre analyse a révélé que jusqu'à 2 474 (55 %) des commandes de notre échantillon destinées à la RGT étaient potentiellement classées à tort comme étant à l'extérieur de la RGT et mesurées par rapport à la norme de cinq jours. Si la norme appropriée avait été appliquée, 261 (11 %) des 2 410 commandes désignées au départ comme ayant été exécutées dans les délais auraient été considérées comme ayant été exécutées en retard.
- » ApprovisiOntario a saisi la date d'expédition de deux sources : les registres d'entrepôt et les données supplémentaires du transporteur ou de l'agent de fret. Notre examen a révélé des écarts dans les dates d'expédition entre les deux sources, ce qui aurait pu compromettre l'exactitude des évaluations du rendement de la livraison. Nous avons relevé un petit nombre de cas (moins de 1 %) où la mauvaise date d'expédition a manifestement été utilisée pour évaluer la conformité aux normes de livraison.



Comme il est décrit à la **section 2.3**, ApprovisiOntario met en œuvre une stratégie relative à l'entreposage à long terme pour regrouper les stocks et recourir à un seul fournisseur possédant des capacités d'entreposage et de distribution à l'échelle régionale. ApprovisiOntario indique que ce modèle aidera à raccourcir les délais de livraison de bout en bout pour les clients. La centralisation des activités auprès d'un seul fournisseur devrait également favoriser une surveillance plus uniforme du rendement des activités d'expédition et de livraison, en plus d'améliorer la qualité des données utilisées pour le suivi et la surveillance des activités des entrepôts.

■ Pourquoi cet audit est-il important?

L'absence de mesures du rendement exhaustives et cohérentes et de données fiables affecte la capacité d'ApprovisiOntario de surveiller de manière efficace la rapidité de son processus d'exécution des commandes.

Recommandation 6

ApprovisiOntario devrait :

- élaborer un ensemble complet de mesures pour surveiller la rapidité du processus d'exécution des commandes d'EPI de bout en bout et communiquer clairement les normes de service attendues aux clients;
- cerner et régler les problèmes liés à la qualité des données et aux normes de livraison de l'EPI afin de renforcer la fiabilité et l'uniformité de la surveillance du rendement.

Pour les réponses de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.

Recommandations et réponses de l'entité auditée

Recommandation 1

ApprovisiOntario devrait :

- achever la stratégie d'entreposage en regroupant les données sur les quantités de stocks dans le système de gestion d'entrepôt du fournisseur unique au cours de la prochaine année;
- intégrer les données sur les quantités de stocks du système d'entreposage tiers dans un module automatisé de gestion des stocks dans son système comptable;
- mieux utiliser les données de ses systèmes pour planifier, gérer et déclarer les niveaux d'EPI et commencer à rendre compte de la valeur des EPI dans la province en temps opportun.

Réponse d'ApprovisiOntario

ApprovisiOntario souscrit à cette recommandation. ApprovisiOntario a conclu des contrats avec de nouveaux fournisseurs et a achevé en grande partie l'exécution de la stratégie prévue pour regrouper les stocks et les dossiers dans un système de gestion d'entrepôt à fournisseur unique, les centres de distribution régionaux permettant une livraison plus rapide et plus rentable aux clients.

Une fois les stocks entièrement regroupés, ApprovisiOntario intégrera les données sur les quantités et les coûts des stocks dans un seul système afin de produire des rapports financiers en temps opportun. ApprovisiOntario continuera de planifier, de gérer et de déclarer les niveaux d'EPI en temps opportun et, avec l'intégration, rendra compte de la valeur des stocks en temps opportun.

ApprovisiOntario utilise actuellement les données de ses systèmes pour planifier et gérer les niveaux d'EPI. La déclaration des valeurs de l'EPI n'est requise que sur une base périodique pour la province, et ApprovisiOntario commencera à déclarer ces valeurs en temps opportun.

Recommandation 2

ApprovisiOntario devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un plan de communication et de mobilisation pour mieux faire connaître le programme de maintien d'une réserve d'EPI et recueillir les commentaires des clients et des parties concernées;
- élaborer et mettre en œuvre un processus structuré pour déterminer, recueillir et analyser les données essentielles des parties concernées, y compris les OSC et les OAG, à l'appui de la planification et de la prise de décisions relatives à la réserve d'EPI.

Réponse d'ApprovisiOntario

ApprovisiOntario souscrit à cette recommandation. ApprovisiOntario continuera de collaborer avec les ministères et leurs secteurs pour faire connaître le programme provincial de la réserve d'EPI, maintenant appelé programme de l'inventaire stratégique, et pour recueillir les commentaires des clients, notamment au moyen de la rétroaction en temps opportun des destinataires des commandes. ApprovisiOntario continuera de collaborer avec les OSC et les OAG afin de réduire les contrats visant les articles contenus dans l'inventaire stratégique et de recueillir des données sur l'utilisation continue des contrats pour les articles contenus dans l'inventaire.

Recommandation 3

ApprovisiOntario devrait :

- collaborer avec le MSPEA pour fournir une analyse de l'optimisation des ressources, y compris d'autres facteurs à considérer (par exemple, le développement économique, la création d'emplois et les répercussions sur les activités de l'Ontario), afin d'appuyer sa décision stratégique sur l'orientation des engagements d'achat dans les contrats nouveaux ou renouvelés;
- élaborer et mettre en œuvre un plan, assorti de jalons définis, pour accroître l'utilisation de la réserve d'EPI et élargir la distribution, particulièrement parmi les hôpitaux et en ce qui concerne les stocks importants de produits dont l'expiration approche;
- fournir régulièrement à tous les clients des renseignements sur l'expiration plus tôt, avant que les produits n'atteignent le seuil de courte durée de conservation de 90 jours, afin d'accorder suffisamment de temps pour la planification et l'intégration aux chaînes d'approvisionnement des clients, et communiquer clairement comment les clients peuvent contribuer à réduire le gaspillage.

Réponse d'ApprovisiOntario

ApprovisiOntario souscrit à cette recommandation et fournira au MSPEA une analyse de l'utilisation de l'EPI. ApprovisiOntario confirmera l'orientation stratégique du gouvernement pour les contrats nouveaux et renouvelés.

ApprovisiOntario mettra également sur pied un groupe de travail avec les hôpitaux pour permettre une distribution élargie des produits de la réserve. En outre, ApprovisiOntario évaluera le moment approprié pour communiquer de l'information sur les produits de l'inventaire stratégique disponibles qui approchent de la fin de leur durée de conservation. La communication de l'information aura lieu de manière à laisser un délai suffisant pour la planification et l'intégration dans les chaînes d'approvisionnement des clients.

Recommandation 4

ApprovisiOntario devrait :

- élaborer un processus pour assurer l'examen et l'approbation en temps opportun de la radiation et de l'élimination des stocks inutilisables, y compris les articles expirés, endommagés et désuets, afin de libérer de l'espace d'entreposage et d'éviter des coûts d'entreposage inutiles;
- continuer d'étudier les options de recyclage de l'EPI, en tenant compte des répercussions environnementales, des coûts et des méthodes.

Réponse d'ApprovisiOntario

ApprovisiOntario souscrit à cette recommandation. ApprovisiOntario procédera à un examen semestriel ou trimestriel et à l'approbation des radiations, en veillant à ce que les produits soient régulièrement retirés des stocks lorsqu'ils ne peuvent être distribués. ApprovisiOntario continuera de chercher des options pour la prise en charge des stocks radiés qui tiennent compte des répercussions environnementales et de l'optimisation des ressources.

Recommandation 5

ApprovisiOntario devrait :

- faire connaître le programme d'assurance de la qualité d'ApprovisiOntario et les canaux officiels mis à la disposition des clients pour soumettre des plaintes et des commentaires;
- mobiliser périodiquement les clients pour comprendre leurs besoins et évaluer leur satisfaction à l'égard de divers aspects du programme de maintien d'une réserve d'EPI, comme la qualité des produits, l'expérience de commande et la livraison;
- continuer de vérifier que les achats d'EPI sont conformes aux pratiques exemplaires en matière de santé publique, y compris les normes et les lignes directrices publiées par Santé publique Ontario, avant l'approvisionnement;
- fournir aux clients des renseignements en temps opportun, comme la disponibilité des produits et les dates de disponibilité prévues pour les produits en rupture de stock, lorsqu'ils passent des commandes par l'entremise de son portail Web.

Réponse d'ApprovisiOntario

ApprovisiOntario souscrit à cette recommandation. ApprovisiOntario continuera de collaborer avec les ministères et leurs secteurs pour faire connaître le programme de l'inventaire stratégique, et pour recueillir les commentaires des clients, notamment au moyen de la rétroaction en temps opportun des destinataires des commandes.

ApprovisiOntario continuera de faire appel à l'expertise clinique et de suivre les lignes directrices de Santé Canada lors de l'achat de produits et continuera de donner accès à l'information sur les produits aux clients.

ApprovisiOntario communiquera des avis sur les limites de disponibilité des produits et les dates prévues de résolution sur le Portail d'approvisionnement en EPI.

Recommandation 6

ApprovisiOntario devrait :

- élaborer un ensemble complet de mesures pour surveiller la rapidité du processus d'exécution des commandes d'EPI de bout en bout et communiquer clairement les normes de service attendues aux clients;
- cerner et régler les problèmes liés à la qualité des données et aux normes de livraison de l'EPI afin de renforcer la fiabilité et l'uniformité de la surveillance du rendement.

Réponse d'ApprovisiOntario

ApprovisiOntario souscrit à cette recommandation et continuera de surveiller le rendement des entrepreneurs par rapport à des mesures précises du rendement de l'exécution des contrats avec les sources de données convenues. ApprovisiOntario a conclu un contrat avec de nouveaux fournisseurs. ApprovisiOntario a aussi achevé en grande partie l'exécution de la stratégie prévue pour regrouper les stocks et les dossiers dans un système de gestion d'entrepôt à fournisseur unique, les centres de distribution régionaux permettant une livraison plus rapide et plus rentable aux clients. ApprovisiOntario établira des délais d'exécution de référence pour ce réseau régional de livraison et communiquera les attentes et les améliorations continues aux clients.

Critères d'audit

Dans la planification de ses travaux, le Bureau a déterminé les critères d'audit auxquels il aurait recours pour atteindre ses objectifs en la matière (indiqué à la **section 3**). Ces critères sont fondés sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables ainsi que sur des études internes et externes et des pratiques exemplaires. La haute direction d'ApprovisiOntario a examiné ces objectifs et les critères connexes et elle en a reconnu la pertinence :

1. Les dossiers sur les coûts des stocks et les évaluations sont tenus avec exactitude en temps opportun pour appuyer la prise de décisions et la gestion financière.
2. Une stratégie de stockage existe, assortie de buts et d'objectifs définis, et elle a été élaborée et approuvée afin d'orienter les activités et les évaluations du programme.
3. Des renseignements sont régulièrement recueillis auprès des entités du secteur public au sujet de leurs besoins continus en matière d'inventaire et de leurs politiques en matière d'approvisionnement en EPI et en fournitures essentielles connexes, et ces renseignements sont utilisés pour éclairer les plans et les décisions du programme de maintien d'une réserve d'ApprovisiOntario.
4. Les activités de réapprovisionnement des stocks sont appuyées par des données de qualité indiquant les prévisions de la demande et de l'offre et reflètent les pratiques exemplaires en matière de gestion des stocks.
5. Des processus et des procédures sont en place et suivis de façon uniforme (par exemple, l'application du principe de premier entré, premier sorti; l'expansion de la clientèle; la surveillance des produits dont l'expiration est imminente) afin de gérer les stocks et de faire la rotation des articles avant leur expiration.
6. Les stocks expirés, obsolètes et endommagés sont identifiés et éliminés sur une base régulière afin d'optimiser l'utilisation et les coûts des entrepôts conformément aux exigences d'élimination des déchets.
7. ApprovisiOntario fait le suivi de données fiables documentant la livraison de l'EPI et des fournitures essentielles connexes aux entités du secteur public partout en Ontario, y compris celles situées dans des régions éloignées, conformément à des délais d'exécution établis qui sont clairement communiqués aux clients.
8. Des mesures et des cibles de rendement sont établies par ApprovisiOntario et utilisées sur une base régulière pour surveiller le rendement du programme de maintien d'une réserve dans l'atteinte des buts et des objectifs énoncés.

Approche d'audit

L'audit s'est déroulé de janvier 2025 à octobre 2025. Nous avons obtenu une déclaration écrite de la haute direction d'ApprovisiOntario selon laquelle, au 14 novembre 2025, il nous avait fourni tous les renseignements dont il disposait et qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou les conclusions de ce rapport.

Nous avons examiné les activités des entités auditées de 2023–2024 à 2024–2025. Au besoin, nous avons également examiné des données historiques pour cerner des tendances et fournir un contexte. Dans le cadre de notre travail d'audit, nous avons :

- » interviewé le personnel pertinent d'ApprovisiOntario;
- » examiné les lois, les règlements et d'autres documents pertinents liés à la portée, au mandat et à la stratégie du programme;
- » examiné les données et les rapports d'ApprovisiOntario et de ses fournisseurs de services de logistique et d'entrepôt;
- » analysé les dossiers d'inventaire (y compris les achats, les expirations, l'obsolescence, les dommages et les éliminations), ainsi que les données sur les coûts, les dossiers de commande et les dossiers d'expédition et de livraison;
- » discuté avec des intervenants externes, y compris AdvantAge Ontario, la Canadian Association of PPE Manufacturers, l'Ontario Long Term Care Association, des experts en santé publique et en maladies infectieuses, l'un des principaux OSC en Ontario et une sélection d'hôpitaux et de foyers de soins de longue durée de la province;
- » rencontré des autorités sanitaires d'autres administrations, dont l'Alberta et la Colombie-Britannique, et obtenu des renseignements auprès de celles-ci.

Opinion d'audit

À Son Honneur le Président de l'Assemblée législative :

Nous avons réalisé nos travaux pour le présent audit et présenté les résultats de notre examen conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3001 – *Missions d'appréciation directe*, publiée par le Conseil des normes d'audit et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Nous avons également obtenu un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario applique les normes canadiennes de gestion de la qualité et, de ce fait, il maintient un système exhaustif de gestion de la qualité comprenant des politiques et des consignes documentées au sujet du respect des règles de conduite professionnelle, des normes professionnelles ainsi que des critères législatifs et réglementaires applicables.

Nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nous estimons que les éléments probants obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions.

Le 2 décembre 2025



Shelley Spence, FCPA, FCA, LPA
Vérificateur général
Toronto (Ontario)

Acronymes

Acronyme	Définition
EPI	Équipement de protection individuelle
MSPEA	Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement
MS	Ministère de la Santé
OAG	Organisation d'achats groupés
OSC	Organisation de services communs
RGT	Région du grand Toronto



© 2025, Imprimeur du Roi pour l'Ontario
ISBN 978-1-4868-9448-2 (PDF)

Une version électronique du rapport est accessible à l'adresse **www.auditor.on.ca**
This document is also available in English.

Photo en couverture : ©iStockphoto.com