
CHAPITRE UN

Aperçu

1.00

AMÉLIORATION DE L'INFORMATION SERVANT À LA PRISE DES DÉCISIONS

Comme je l'ai souligné dans les Rapports annuels précédents, il est essentiel de disposer de données suffisantes pour prendre des décisions éclairées. En effet, les renseignements pertinents, fiables et à jour permettent aux décideurs d'évaluer avec précision les programmes et activités du gouvernement du point de vue des principes d'économie, d'efficacité et d'efficience. Ces renseignements constituent, pour les décideurs, les critères essentiels pour déterminer s'il y a lieu de maintenir, supprimer ou modifier les programmes et activités du gouvernement, y compris l'adoption de méthodes de rechange pour la prestation des services ou le recours au processus d'achat commun. La gestion efficace des fonds publics repose sur des décisions éclairées fondées sur des renseignements pertinents.

Mon rapport annuel de cette année met de nouveau en lumière l'importance d'améliorer la qualité des renseignements dont les ministères disposent sur l'économie et l'efficience des programmes et services dont ils assurent la prestation. Souvent, ils ne sont pas dotés de procédures satisfaisantes pour mesurer l'efficacité des programmes et en rendre compte, surtout les programmes financés au moyen des paiements de transfert. Or, il existe de nombreuses possibilités d'améliorer les données pour la prise de décisions dans ces domaines et, par conséquent, d'améliorer la gestion des fonds publics.

Bon nombre des services pris en charge par le gouvernement sont fournis par des agents de prestation des services. Or, le gouvernement n'a pas accès à des renseignements sur les activités courantes de ces agents. Comme ceux-ci touchent à peu près la moitié des fonds des contribuables sous forme de paiements de transfert, il est indispensable que le gouvernement sache dans quelle mesure les agents réalisent les résultats souhaités et s'il y a optimisation des ressources pour les contribuables. Le gouvernement ne peut connaître la réponse à cette question que s'il dispose de renseignements pertinents, fiables et à jour.

La constatation qui ressort de notre vérification des paiements de transfert cette année est la même qu'au cours des années précédentes, à savoir que le financement octroyé par le gouvernement n'est pas suffisamment relié :

- aux besoins évalués et aux niveaux de services fournis (voir les sections Activité relative aux garderies et Programme de logement communautaire du ministère des Services sociaux et communautaires);

-
- à la demande de services plutôt qu'à des modèles de dépenses historiques (voir la section sur les paiements de transfert aux hôpitaux publics du ministère de la Santé et des Soins de longue durée);
 - aux objectifs provinciaux (voir la section sur le financement des universités du ministère de la Formation et des Collèges et Universités).

La prise de décisions relatives à l'externalisation de la prestation des services doit aussi reposer sur des renseignements fiables. Dans le cadre de nos vérifications, nous avons mis l'accent sur trois étapes de l'externalisation : la sélection des services qui feront l'objet de l'externalisation, la mise en œuvre de l'externalisation/la sous-traitance et la surveillance du rendement des sous-traitants. Nos vérifications de cette année ont révélé des lacunes à chacune de ces étapes. Voici des exemples de nos constatations.

- Pour l'externalisation de l'entretien des routes, le ministère des Transports a choisi un district pilote et estimé qu'il réaliserait des économies de l'ordre de 900 000 \$ dans le cadre de ce contrat pilote. Cependant, le ministère n'a pas été en mesure de nous fournir des renseignements à l'appui de ses calculs. Il n'a donc pas pu démontrer qu'il était possible de réaliser les économies prévues ou qu'il les avait réalisées. Le ministère n'en a pas moins octroyé quatre contrats d'une valeur de 93,1 millions de dollars portant sur près de 20 pour 100 des routes provinciales, sans avoir évalué comme il se doit les résultats du projet pilote. Par ailleurs, en tentant de déterminer si les quatre contrats aboutiraient aux économies estimatives de 5 pour 100 que le ministère comptait réaliser grâce à l'externalisation, d'après ce qu'il avait dit au Conseil de gestion du gouvernement, le ministère avait soit compté en double, soit surestimé ses propres coûts pour l'entretien du matériel, les équipes affectées à l'entretien et autres dépenses. Nous avons constaté que le ministère n'avait pas atteint l'objectif de 5 pour 100 prévu pour ces quatre contrats.
- Dans la mise en œuvre d'un contrat de services d'experts-conseils en informatique, le Bureau des obligations familiales du ministère du Procureur général avait dépensé 2,3 millions de dollars, dont 1,1 million pour des changements demandés après l'octroi du contrat, alors qu'il n'a pas respecté des aspects importants de la directive applicable du Conseil de gestion du gouvernement, qui vise à assurer l'optimisation des ressources. Le ministère n'avait pas obtenu les approbations nécessaires et il n'a pu expliquer la nécessité d'un si grand nombre de changements et leurs coûts, alors qu'il avait versé 214 000 \$ à un expert-conseil pour définir le projet. Le ministère n'a pas été en mesure de démontrer que le projet avait été géré dans le respect du principe d'économie.

Qui plus est, ce projet de 2,3 millions de dollars ne corrigeait aucune des lacunes du système informatique dont nous avons fait état dans notre rapport de 1994. Ces lacunes étaient toujours présentes, et d'après le ministère, elles ne seraient pas réglées avant l'an 2000. Le ministère avait convenu avec nous qu'il lui fallait corriger ces lacunes pour que le système informatique puisse répondre aux besoins opérationnels du Bureau des obligations familiales.

- En ce qui a trait à la surveillance, les efforts déployés par le ministère des Transports à ce chapitre ne lui permettaient pas d'obtenir la certitude que les sous-traitants entretenaient les routes de façon qu'elles soient sécuritaires pour le public. Les coordonnateurs de l'entretien dans les districts où nous nous sommes rendus nous ont avisés que les régions patrouillées étaient trop étendues et que le personnel ne suffisait

pas à la tâche. De plus, certains coordonnateurs tenaient pour acquis que les sous-traitants s'acquittaient de leurs tâches comme exigé parce que leur personnel comptait d'anciens employés du ministère.

INFORMATION COMPTABLE ET FINANCIÈRE

Je suis heureux d'affirmer que mon rapport de vérification des états financiers de l'Ontario pour l'exercice terminé le 31 mars 1999 n'est assorti d'aucune réserve.

1.00

Les états financiers de l'Ontario et le budget sont établis conformément aux principes comptables recommandés par le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés et, le cas échéant, par le *Manuel de l'ICCA* concernant les sociétés des secteurs privé et public au Canada. Du fait que la même méthode de comptabilité est utilisée pour les deux ensembles de comptes, l'Assemblée législative est mieux en mesure de comparer la performance et les résultats réels avec ceux qui avaient été prévus.

Malgré les progrès accomplis, des améliorations s'imposent toujours. Bien que soient fournis des états de rapprochement sommaires fondés sur la méthode de comptabilité du CCSP, les Budgets des dépenses sont encore préparés en fonction de la méthode de la comptabilité de caisse. Le pouvoir législatif de dépenser et le contrôle des affectations budgétaires ne sont pas encore fondés sur la méthode comptable du CCSP. Je crois comprendre que le gouvernement s'oriente vers l'adoption des normes du CCSP en ce qui concerne le pouvoir de dépenser.

Le gouvernement a, pour une troisième année consécutive, soumis un rapport annuel qui permet aux législateurs et à la population de mieux comprendre et évaluer la situation et les activités financières de la province.

On trouvera ci-après mes observations concernant quelques-uns des changements importants constatés dans les dépenses de cet exercice par rapport aux exercices précédents et qui sont imputables à l'initiative de remaniement des services locaux (RSL) du gouvernement et à la question de la dette de l'ancienne société Ontario Hydro en ce qu'elle touche aux sociétés appartenant à la province qui lui ont succédé. Nous discutons de ces deux questions de façon plus détaillée dans le chapitre cinq.

REMANIEMENT DES SERVICES LOCAUX

Dans le cadre du RSL, la responsabilité d'un certain nombre de programmes du gouvernement a été transférée en tout ou en partie aux municipalités le 1^{er} janvier 1998, tandis que le gouvernement, de son côté, assumait une plus grande part de la responsabilité du financement de l'éducation.

Le remaniement a eu une incidence importante sur la comparabilité des dépenses publiques de cet exercice avec celles de l'exercice précédent. Par exemple, l'incidence sur les dépenses du ministère de l'Éducation et de la Formation et sur celles du ministère des Finances a consisté en des augmentations respectives de 2 954 millions de dollars et

678 millions de dollars, alors que les dépenses du ministère des Transports et du ministère des Affaires municipales ont baissé respectivement de 1 285 millions de dollars et de 666 millions de dollars. Nous discutons de ces incidences et d'autres effets du remaniement des services locaux dans le chapitre cinq.

À titre de mesure de transition et pour éviter toute interruption des services, la province continue d'assurer la prestation d'un grand nombre de programmes du RSL au nom des municipalités, en attendant le transfert intégral des programmes. Au cours de cette période transitoire, les municipalités remboursent à la province les dépenses que celle-ci assume en leur nom. En 1998-1999, les municipalités ont remboursé un montant total de 2,1 milliards de dollars à la province à ce titre.

ONTARIO HYDRO

SOCIÉTÉS AYANT SUCCÉDÉ À ONTARIO HYDRO

Aux termes de la *Loi sur la concurrence dans le secteur de l'énergie*, cinq entités ont succédé à Ontario Hydro le 1^{er} avril 1999. Les trois plus importantes sont Ontario Power Generation Inc. (OPG), Ontario Hydro Services Company Inc. (OHSC) et la Société financière de l'industrie de l'électricité en Ontario (SFIEO). Le bilan initial préliminaire de la SFIEO affichait une dette de 38,1 milliards de dollars, dont une tranche de 21 milliards correspondait à la dernière estimation de la dette «abandonnée».

Le gouvernement dispose d'un plan à long terme pour rembourser la dette «abandonnée» à même des recettes réservées, par exemple des paiements de OPG et de OHSC tenant lieu d'impôts fonciers, d'impôts sur le revenu des sociétés et d'impôts sur le capital et, au besoin, l'imposition d'une redevance au titre de la transition, qui seraient probablement perçus auprès de tous les abonnés sur leurs factures d'électricité. L'effet de ce plan se reflète dans le bilan initial préliminaire de la SFIEO sous la forme de frais reportés de 21 milliards de dollars à récupérer sur les recettes réservées futures. Nous avons accepté cette approche, sous réserve d'obtenir tous les ans une assurance impartiale de la valeur des recettes réservées. À défaut d'obtenir cette assurance, le montant reporté, ou une partie de celui-ci, aura à ce moment un effet négatif sur les résultats de fonctionnement du gouvernement provincial.

RETRAITEMENT DE CERTAINS ÉTATS FINANCIERS

Dans notre *Rapport annuel 1998*, nous avons déclaré que bien qu'Ontario Hydro ait reconnu que l'imputation à l'exercice 1997 de frais futurs de 6,4 milliards de dollars qui seront engagés au cours de la période 1998-2001 n'était pas conforme aux principes comptables généralement reconnus pour les entreprises, la société et ses vérificateurs externes étaient arrivés à la conclusion que ce traitement comptable était acceptable pour les entreprises qui exercent leurs activités dans un marché à tarifs réglementés. Nous nous inquiétons du fait que l'imputation de ces frais futurs à l'exercice 1997 pourrait, au cours des prochaines années, permettre à Ontario Hydro de gonfler sensiblement son revenu net.

Nous croyons comprendre qu'Ontario Hydro Services Company Inc., l'une des sociétés ayant succédé à Ontario Hydro, a déterminé avec ses vérificateurs externes qu'il conviendrait de retraiter certains de ses états financiers selon ce que nous avons recommandé pour Ontario Hydro, à savoir comptabiliser les frais dans les résultats

d'exploitation de l'exercice au cours duquel ils sont engagés. Nous croyons que toutes les sociétés qui ont succédé à Ontario Hydro et qui souhaitent accéder aux marchés financiers devraient faire de même.

À notre avis, la capacité des sociétés ayant succédé à Ontario Hydro de lever des fonds au moyen d'appels publics à l'épargne est essentielle pour limiter le risque assumé par le gouvernement de l'Ontario dans le cadre de la garantie provinciale de la dette d'Ontario Hydro, qui s'élevait à 26,2 milliards de dollars au 31 mars 1999, et pour faire face au recouvrement de la dette «abandonnée» qui est maintenant comptabilisée dans les livres de la Société financière de l'industrie de l'électricité de l'Ontario.

1.00

OBLIGATION DE RENDRE COMPTE

Le chapitre deux traite de points précis liés à la gestion et à l'obligation de rendre compte au gouvernement. Cette année, je souligne quatre points dont il faut discuter selon moi pour améliorer l'obligation de rendre compte à l'Assemblée législative de l'utilisation prudente des fonds publics : les préoccupations relatives à l'obligation de rendre compte du Fonds ontarien pour l'innovation, la nécessité d'adopter des lignes directrices pour la publicité gouvernementale, la régie et l'obligation de rendre compte des organismes de l'Ontario inscrits en annexe et les propositions législatives pour améliorer l'obligation de rendre compte dans le secteur public.

RECOMMANDATIONS DÉCOULANT DES VÉRIFICATIONS DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

PROCÉDURES DE VÉRIFICATION ET DE COMPTE RENDU

En vertu de l'article 12 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, le vérificateur provincial est tenu de présenter chaque année un rapport au président de l'Assemblée législative.

Vu l'ampleur et la complexité des activités et de l'administration du gouvernement, il est impossible de vérifier tous les programmes chaque année. Le Bureau du vérificateur provincial effectue, par conséquent, des vérifications choisies selon un cycle, l'objectif étant de se pencher sur tous les programmes importants tous les cinq ans. Les vérifications dont il est fait état dans le présent *Rapport annuel* ont été choisies par la haute direction du Bureau en fonction de critères tels que les répercussions financières, l'importance pour l'Assemblée législative, la sensibilité et la sécurité du public et les rapports des vérifications antérieures.

Nous projetons et exécutons nos travaux de vérification d'optimisation des ressources, et nous présentons des rapports à ce sujet, conformément aux normes professionnelles applicables aux missions de certification, qui englobent l'optimisation des ressources et la conformité, fixées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. L'application de ces normes est décrite plus en détail au chapitre six du présent rapport.

Avant d'entreprendre une vérification, le personnel rencontre des représentants du vérifié pour discuter en termes généraux des objectifs de la vérification. Au cours de la vérification, le personnel maintient un dialogue avec le vérifié pour passer en revue les progrès de la vérification et pour s'assurer que les communications restent bonnes. Une fois que le personnel du vérificateur a terminé son travail sur les lieux, on prépare un projet de compte rendu, qu'on examine à l'interne et dont on discute avec le vérifié. La réponse de la direction à nos recommandations est intégrée dans la version finale du projet de rapport. Le vérificateur provincial et les cadres supérieurs du Bureau rencontrent le sous-ministre ou le chef de l'organisme pour discuter de cette version finale et pour formuler la réponse définitive. Ces réponses sont énoncées dans les sections pertinentes du présent *Rapport annuel*.

Immédiatement après le dépôt du Rapport annuel, on organise des séances d'information séparées et simultanées à huis clos à l'intention des députés de l'Assemblée législative, de leur personnel de recherche et des représentants des médias ainsi que des ministères et organismes vérifiés. Dès la fin des séances à huis clos, le vérificateur provincial est à la disposition des médias pour répondre à leurs questions.

Chaque année, le Comité permanent des comptes publics choisit certaines sections du Rapport annuel du vérificateur provincial afin de les examiner et appelle à témoigner des représentants des ministères et organismes vérifiés.

Depuis 1993, nous avons l'habitude de recommander aux ministères et aux organismes des mesures correctrices précises dans le cadre de nos vérifications et examens de l'optimisation des ressources, puis de vérifier deux ans après la parution des recommandations dans le Rapport annuel les suites qu'ils y ont données. Le chapitre quatre du présent Rapport renferme nos observations sur l'état actuel des mesures prises à la suite des recommandations que nous avons faites dans notre *Rapport annuel 1997*.

RÉSUMÉS DES RAPPORTS SUR L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Voici les résumés des 14 rapports de vérification et d'examen de l'optimisation des ressources que renferme le chapitre trois du présent *Rapport annuel*. Les réponses des vérifiés au chapitre trois indiquent que des mesures sont prévues ou ont déjà été prises pour mettre en oeuvre bon nombre de nos recommandations.

3.01 Ministère du Procureur général Bureau des obligations familiales

Le Bureau des obligations familiales (anciennement le Régime des obligations alimentaires envers la famille) est responsable de l'exécution des ordonnances alimentaires, à savoir les ordonnances rendues par les tribunaux ou les accords conclus entre deux parties portant sur le versement d'aliments ou le paiement d'entretien pour un

enfant et/ou un conjoint. Dans le cadre de cette responsabilité, le Bureau perçoit les paiements de pensions alimentaires pour les verser à leurs destinataires.

Pour l'exercice 1998-1999, le Bureau des obligations familiales comptait 340 employés et ses dépenses s'élevaient à quelque 28,2 millions de dollars. Le Bureau a perçu et versé plus de 500 millions de dollars au cours de l'exercice, contre 300 millions de dollars durant l'exercice 1993-1994, soit lors de notre dernière vérification du programme. En date du 31 mars 1999, le nombre de causes inscrites auprès du Bureau s'élevait à plus de 170 000 (par rapport à 126 000 au 31 mars 1994), et environ 128 000 (75 pour 100) des causes actives inscrites auprès du Bureau à cette date affichaient des arriérés de pension alimentaire (contre 96 000 au 31 mars 1994). Le total des arriérés atteignait 1,2 milliard de dollars (contre 700 millions au 31 mars 1994).

1.00

Nous sommes arrivés à la conclusion que lorsque les payeurs de pension alimentaire étaient en retard dans leurs paiements, le Bureau n'avait pas de système adéquat pour communiquer avec eux et prendre les mesures d'exécution pertinentes. Lorsque le Bureau appliquait des mesures d'exécution, nous avons constaté l'existence d'écarts de plus de six mois entre les mesures appliquées. De plus, le Bureau recourait rarement à des mesures plus rigoureuses pour obtenir les paiements de pension alimentaire lorsque ses tentatives précédentes avaient échoué.

La politique de gestion ponctuelle en vigueur au Bureau, qui limite la responsabilité des agents d'exécution aux problèmes sur lesquels ils se sont penchés, s'est traduite par un manque d'efficacité dans la gestion des dossiers. Nous avons relevé un grand nombre d'exemples où plus de trois agents d'exécution ont travaillé à un même dossier; dans un cas, entre autres, 11 agents s'étaient occupés d'un même dossier sur une période de deux ans.

Le Bureau avait dépensé plus de 2,3 millions de dollars dans le cadre d'un contrat de services de conseils en informatique portant sur l'intégration d'une interface frontale au système informatique en place. Toutefois, ces améliorations technologiques n'ont pas réglé les problèmes de performance du système informatique que nous avons notés dans notre vérification de 1994. D'après les agents d'exécution que nous avons interrogés au cours de cette vérification, le système informatique était lent et devenait souvent inaccessible.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'acquisition des services de conseils en informatique, nous avons constaté que le Bureau avait omis de se conformer à des aspects importants de la directive du Conseil de gestion du gouvernement. De plus, il n'a pas été en mesure de nous démontrer qu'il avait géré le projet dans le respect du principe d'économie.

Par conséquent, nous avons fait des recommandations visant à améliorer les systèmes et procédures du Bureau ainsi que la gestion de ses ressources.

3.02 Ministère du Procureur général Bureau du Tuteur et curateur public

Les responsabilités principales du Bureau du Tuteur et curateur public (le Bureau) consistent notamment à agir comme tuteur des biens et/ou du soin de la personne des incapables mentaux et à administrer la succession des personnes qui décèdent en Ontario sans testament et sans proches connus. Par ailleurs, en 1997, les fonctions du Comptable de la Cour de l'Ontario se sont ajoutées à celles du Bureau. À ce titre, le Bureau a la garde

des éléments d'actif consignés à la cour, notamment les sommes d'argent versées pour le bénéfice d'enfants mineurs jusqu'à ce qu'ils atteignent l'âge de la majorité.

Pour l'exercice 1998-1999, le Bureau comptait environ 250 employés, affichait des dépenses de fonctionnement de 21 millions de dollars et gérait un actif d'environ 970 millions de dollars.

À la suite de notre vérification, nous sommes arrivés à la conclusion que le Bureau avait instauré des procédures pour mesurer l'efficacité de ses services et programmes et en rendre compte, mais, en général, les résultats fournis sur le rendement n'atteignaient pas les objectifs que le Bureau s'était fixés.

Les systèmes et procédures du Bureau ne permettaient pas d'assurer la conformité aux exigences législatives et le respect des principes d'économie et d'efficacité sur le plan de la gestion de l'actif et des affaires financières des incapables mentaux. Nous avons constaté que le Bureau, dans un certain nombre de cas, avait :

- agi au nom des clients sans en avoir reçu l'autorisation en bonne et due forme;
- omis d'obtenir les revenus auxquels les clients avaient droit;
- omis de dénombrer les éléments d'actif des clients et d'en rendre compte dans les délais prévus;
- omis de vendre les biens inutilisés, d'en maximiser la valeur pour les clients et d'éviter des frais inutiles.

La direction a fait état d'erreurs graves dans 33 pour 100 des dossiers de tutelle et d'un nombre élevé de réclamations pour raison de négligence. Nous avons trouvé particulièrement préoccupant le fait que les procédures en place ne permettaient pas d'assurer que les mesures correctrices nécessaires seraient prises, même quand des problèmes importants étaient portés à l'attention de la haute direction du Bureau.

En ce qui a trait à l'administration de la succession des particuliers qui sont décédés sans testament ou sans parenté, nous avons remarqué que le Bureau ne déployait pas suffisamment d'efforts pour retrouver les héritiers possibles de l'actif des successions dont les dossiers avaient été ouverts avant 1996. Lorsqu'aucun héritier n'est retrouvé, l'actif d'une succession doit être versé à la province dix ans après le décès de la personne.

Le Comptable de la Cour de l'Ontario a laissé entendre qu'il n'était pas tenu légalement de retrouver les titulaires de compte pour les aviser de l'existence de leur actif. Nous avons découvert que 1 300 comptes d'une valeur de plus de 13 millions de dollars qui avaient été ouverts au nom de mineurs appartenaient à des clients qui avaient au moins 25 ans. Le Bureau n'avait pas essayé d'obtenir de renseignements à jour, tels que les adresses, pour un grand nombre de ces clients.

Par conséquent, nous avons fait des recommandations visant à améliorer les systèmes et procédures du Bureau ainsi que la gestion de ses ressources.

3.03 Ministère des Services sociaux et communautaires **Activité relative aux services de garde d'enfants**

Dans le cadre de l'activité relative aux services de garde d'enfants, le ministère élabore les politiques pour les programmes de garde d'enfants agréés et subventionne une partie du

coût de ces programmes afin d'augmenter les services de garde de qualité offerts à prix abordable pour les enfants jusqu'à l'âge de 12 ans. Ces services visent à permettre aux parents de travailler ou d'entreprendre des études ou de la formation pour décrocher un emploi.

Au cours de l'exercice 1998-1999, le ministère a conclu des contrats avec 186 municipalités et personnes morales sans but lucratif agréées par le ministère portant sur la fourniture de services en son nom. En tout, 3 400 garderies titulaires d'un permis ont fourni des services de garde subventionnés à environ 133 000 enfants pendant que 140 agences de garde d'enfants en résidence privée titulaires d'un permis faisaient de même pour quelque 8 500 enfants. Les dépenses de programme du ministère pour l'exercice s'élevaient à 593 millions de dollars.

1.00

Nous sommes arrivés à la conclusion que les politiques et procédures administratives du ministère ne permettaient pas d'assurer que les paiements de transfert étaient raisonnables et qu'ils faisaient l'objet d'un contrôle suffisant, pour les raisons suivantes :

- le processus de demande et d'approbation de budget des agences n'était pas exécuté dans les délais prévus et il n'y avait aucune indication que les montants approuvés étaient fondés sur une évaluation des besoins;
- souvent, les écarts importants entre les données sur les dépenses des agences et les services fournis par celles-ci ne faisaient l'objet ni d'explications ni d'un suivi de la part du ministère;
- le ministère n'obtenait ni n'examinait à intervalles réguliers les critères d'admissibilité aux subventions des services de garde d'enfants utilisés par les gestionnaires de places subventionnées pour s'assurer de l'équité et de la cohérence de ces critères dans la détermination de l'accès aux services de garde subventionnés;
- le ministère n'établissait pas de manière efficace si les montants de subventions salariales versés étaient appropriés et s'ils servaient aux fins prévues.

Un certain nombre des constatations et recommandations contenues dans le présent rapport sont identiques à celles énoncées dans nos rapports de 1989 et de 1995 sur l'activité relative aux services de garde d'enfants. En 1995, le ministère avait convenu de prendre les mesures nécessaires pour mettre en oeuvre nos recommandations afin de corriger les lacunes constatées, mais il n'a pas donné suite à toutes nos recommandations comme il en avait manifesté l'intention. Par conséquent, nous lui avons de nouveau fait des recommandations pour corriger ces lacunes, et le ministère s'est engagé à prendre les mesures correctrices nécessaires.

3.04 Ministère des Services sociaux et communautaires Programme de logement communautaire

Le Programme de logement communautaire finance environ 200 organismes sans but lucratif qui offrent des logements communautaires et un appui aux adultes et aux enfants atteints d'un handicap de développement. Les services assurés comprennent une supervision minimale pour les personnes qui sont placées dans des conditions de logement relativement autonomes jusqu'à des soins intensifs 24 heures par jour, 7 jours sur 7 au besoin.

Pour l'exercice 1998-1999, les frais de fonctionnement du programme se sont élevés à environ 285 millions de dollars et les dépenses ponctuelles en immobilisations ont été approximativement de l'ordre de 15 millions.

Nous avons conclu que les méthodes préconisées par le ministère ne permettaient pas de s'assurer que les paiements de transfert versés aux organismes faisaient l'objet d'un contrôle raisonnable et adéquat. À cet égard, nos conclusions sont les suivantes :

- le ministère ne disposait pas d'un cadre de responsabilité pour les paiements de transfert qui serait conforme aux exigences de la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur la responsabilité en matière de paiements de transfert;
- le processus de demande de financement par les organismes et d'approbation de celui-ci ne s'effectuait pas de manière opportune et nous n'avons pas pu déterminer si les sommes approuvées se fondaient sur les besoins établis;
- le ministère ne contrôlait pas efficacement les dépenses des organismes ou les niveaux de services offerts par ceux-ci et il ne s'assurait pas que les mesures correctives qui s'imposent sont prises au besoin.

Nous avons conclu par ailleurs que les méthodes du ministère visant à garantir le respect des prescriptions de la loi, ainsi que les politiques et les méthodes préconisées par le ministère, n'étaient pas suffisantes, car celui-ci devait :

- inspecter régulièrement les organismes de foyers familiaux et les foyers de groupe et s'assurer que les mesures correctives nécessaires, le cas échéant, étaient prises;
- faire enquête sans tarder et assurer le suivi de tous les cas graves rapportés, afin de s'assurer que les mesures correctives qui s'imposent étaient exécutées.

Nos recommandations visent à permettre de combler ces lacunes. Le ministère a répondu en indiquant son intention de prendre des mesures correctives.

3.05 Ministère de la Consommation et du Commerce Régie des alcools de l'Ontario

La Régie des alcools de l'Ontario (RAO), qui relève du ministère de la Consommation et du Commerce, est un organisme d'État constitué en vertu de la *Loi sur les alcools* qui a pour tâche de réglementer la production, l'importation, la distribution et la vente de boissons alcoolisées en Ontario.

La RAO exploite environ 600 magasins qui sont approvisionnés par cinq entrepôts. En association avec la RAO, des détaillants autorisés exploitent environ 100 magasins de la Régie dans des collectivités dont la population n'est pas suffisante pour justifier la présence d'un magasin normal de la RAO.

La RAO compte plus de 4 500 employés permanents et temporaires et elle offre à ses clients plus de 11 000 produits. Pour l'exercice 1998-1999, les ventes se sont élevées à environ 2,3 milliards de dollars et le revenu net a été de 809 millions : ainsi, la RAO a versé 776 millions de dollars de ses bénéfices au Trésor.

Nous avons conclu que les méthodes en place étaient satisfaisantes pour garantir que le développement des magasins, ainsi que l'exploitation de ceux-ci, tenait compte des aspects économiques et de la rentabilité. Toutefois, nous avons formulé certaines recommandations en vue d'améliorations, dont les plus importantes visaient à garantir une meilleure

justification des projets d'immobilisations et des marchés de source unique. La RAO a répondu en signifiant son intention de prendre des mesures correctives.

3.06 Ministère du Développement économique, du Commerce et du Tourisme Examen des contrôles financiers

Au cours de l'exercice 1998-1999, le ministère a consacré 161 millions de dollars à l'administration des programmes relatifs au développement économique, au commerce et au tourisme, répartis comme suit : 40 millions pour les salaires et avantages sociaux, 76 millions pour les autres dépenses de fonctionnement directes telles que les fournitures, les services et le matériel, et 45 millions pour les paiements de transfert et autres débours.

Nous avons examiné les procédures, les systèmes et les contrôles financiers du ministère pour déterminer s'ils permettaient d'assurer que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées.

Nous sommes arrivés à la conclusion que, dans l'ensemble, les contrôles financiers en place ne permettaient pas d'assurer que les dépenses étaient correctement autorisées, traitées et comptabilisées. Les contrôles relatifs au montant de 15 millions de dollars dépensé tous les ans par l'intermédiaire du compte des avances à justifier du ministère étaient faibles, le compte ne faisant pas l'objet d'un rapprochement à intervalles réguliers. Dans certains cas, le délai entre les paiements et leur comptabilisation dans le système financier était de six mois et plus. Par ailleurs, la répartition des tâches à la Direction des finances n'était pas adéquate puisque 21 employés sur 28 étaient autorisés à entrer les données sur les opérations dans le système financier et à approuver aussi les paiements. En outre, pour plus de 60 pour 100 des achats que nous avons examinés, nous avons relevé des lacunes dans les contrôles telles que l'absence des bons de commande, des contrats et des appels d'offres exigés. En général, les contrôles de la masse salariale étaient suffisants.

Nous avons donc recommandé au ministère de remédier aux problèmes sur le plan des contrôles, et celui-ci a répondu qu'il prendrait les mesures nécessaires pour :

- effectuer les rapprochements et comptabiliser les opérations dans les délais prévus;
- assurer une répartition adéquate des tâches pour le traitement des opérations financières;
- exiger que tous les paiements soient appuyés par une preuve de conformité aux politiques obligatoires en matière d'appel d'offres et d'approbation.

3.07 Ministère des Finances Recettes tirées de l'impôt provincial sur le revenu des particuliers et crédits et réductions d'impôt connexes

Pour l'exercice 1998-1999, la province a reçu un montant approximatif de 17,2 milliards de dollars provenant des impôts sur le revenu des particuliers, déduction faite d'une somme de 1 milliard de dollars en crédits d'impôt. Ce montant correspondait à 31 pour 100 des recettes totales de la province. Toutes les provinces et tous les territoires canadiens, sauf le Québec, ont conclu des accords de perception de l'impôt sur le revenu des particuliers avec le gouvernement fédéral. En vertu des modalités de cet accord, le

1.00

gouvernement fédéral traite et perçoit les impôts sur le revenu des particuliers de l'Ontario, traite les demandes de crédits et de réductions de l'impôt provincial sur le revenu des particuliers et verse le produit net des impôts à la province. Il s'ensuit que le ministère des Finances n'a aucun rôle direct à jouer dans la perception ou l'administration de l'impôt sur le revenu des particuliers en Ontario.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère ne disposait pas des renseignements qui lui auraient permis d'évaluer si les impôts sur le revenu des particuliers étaient correctement établis et s'ils étaient versés à la province le plus rapidement possible. À cet égard, nous avons constaté ce qui suit :

- Les prévisions de recettes, et par conséquent les rentrées de fonds en cours d'exercice, étaient beaucoup moins élevées que le calcul final des recettes tirées de l'impôt sur le revenu des particuliers pour les trois dernières années. Selon nos estimations, ces rentrées de fonds déficientes ont coûté 189 millions de dollars en tout à la province pour ces trois années.
- Le ministère a très peu d'influence sur les procédures de vérification de Revenu Canada ou sur sa stratégie, ses plans et l'étendue de sa vérification des déclarations de revenus produites par les contribuables de l'Ontario, et il reçoit très peu d'information à ce sujet.

Par ailleurs, le ministère a estimé que l'avantage tiré par le gouvernement fédéral de la conservation des recettes provenant des intérêts et pénalités, en sus des créances irrécouvrables passées en charges, payées par les contribuables de l'Ontario pourrait être supérieur à 50 millions de dollars par année. Toutefois, le gouvernement fédéral n'a pas fourni au ministère les données qui lui auraient permis de vérifier l'avantage réel tiré par celui-ci.

Nous avons remarqué également que l'accord de perception fiscale impose un certain nombre de restrictions importantes à la province sur le plan de la mise en oeuvre des modifications de la politique fiscale et de l'instauration des processus administratifs, restrictions dont la nécessité et le bien-fondé sont devenus nébuleux.

Nous avons fait un certain nombre de recommandations au ministère à l'égard des points qui nous préoccupaient. Le ministère a convenu du bien-fondé de nos recommandations et il s'est engagé à apporter des mesures correctrices.

3.08 Ministère de la Santé et des Soins de longue durée Action Cancer Ontario

La tâche principale de Action Cancer Ontario (ACO) est de veiller à ce que les Ontariennes et les Ontariens atteints d'un cancer continuent de recevoir des soins de qualité. ACO a aussi pour objectif de réduire le nombre futur de gens atteints d'un cancer au moyen de la multiplication des efforts de prévention et de dépistage. ACO exploite huit centres régionaux de traitement du cancer, le Programme ontarien de dépistage du cancer du sein et le registre ontarien du cancer. ACO conseille en outre le ministère de la Santé et des Soins de longue durée sur les questions relatives au cancer.

Au cours de l'exercice 1998-1999, les dépenses totales de Action Cancer Ontario se sont élevées à quelque 209 millions de dollars, dont une tranche de 173 millions provenait du ministère de la Santé.

1.00

Au cours de notre vérification, nous avons constaté que certaines normes établies pour garantir aux Ontariennes et aux Ontariens atteints d'un cancer des soins de qualité n'étaient pas atteintes :

- Seulement 32 pour 100 des patients de ACO devant subir une radiothérapie l'avaient subie dans le délai recommandé de quatre semaines après la prescription du traitement par un spécialiste.
- Le Programme ontarien de dépistage du cancer du sein manquait de mécanismes adéquats pour surveiller si les centres de dépistage répondaient aux normes de rendement exigées et pour assurer que l'on soumettait les femmes à risque élevé au dépistage.

Même si ACO, en général, gérait ses ressources de manière adéquate, nous avons constaté que :

- Le protocole d'entente exigé entre le ministère et ACO, qui doit préciser le rôle et les pouvoirs de ACO et les attentes du ministère à l'égard de l'administration de ACO, n'avait pas été conclu.
- La gestion de Cancer Care International ne respectait pas le principe d'économie.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations à ACO et au ministère, et ceux-ci se sont engagés à prendre les mesures correctrices nécessaires.

3.09 Ministère de la Santé et des Soins de longue durée Programme de soins en établissement—Paiements de transfert aux hôpitaux publics

Le Programme de soins en établissement du ministère offre un financement servant à aider à supporter les coûts de fonctionnement des installations des hôpitaux publics.

Actuellement, environ 80 pour 100 des coûts de fonctionnement des hôpitaux publics sont financés par les paiements de transfert accordés par le ministère. Le conseil d'administration de chaque hôpital est responsable de la prestation des services par l'hôpital. Le ministère et les conseils d'administration sont tous deux responsables de garantir le respect des lois et des règlements. La *Loi sur les hôpitaux publics* accorde au ministère le pouvoir d'imposer les modalités de l'octroi de l'aide financière aux hôpitaux.

Au cours de l'exercice 1998-1999, le ministère a accordé 7,1 milliards de dollars pour le fonctionnement des hôpitaux publics et 248 millions de dollars pour les coûts ponctuels engagés par les hôpitaux relativement à la mise en œuvre des directives de la Commission de restructuration des services de santé (CRSS).

De plus, le Programme de soins en établissement du ministère offre une aide financière aux hôpitaux afin de les aider à assumer les coûts de la construction des immobilisations approuvées. Durant l'exercice 1998-1999, le ministère a remis environ 52 millions de dollars aux hôpitaux en vue de la construction d'immobilisations et 49 millions pour les projets d'immobilisations dirigés par la CRSS. Principalement, nous avons conclu, suite à notre vérification, que le ministère ne disposait pas :

- d'un cadre de responsabilité précisant clairement les rôles et les responsabilités du ministère et des hôpitaux;
- d'un mécanisme servant à contrôler et à évaluer périodiquement les répercussions de la restructuration des hôpitaux;

-
- de méthodes de financement des hôpitaux axées sur la demande de services;
 - de critères cohérents pour l'octroi d'une aide aux hôpitaux qui sont en difficulté financière;
 - d'indicateurs pour mesurer la performance du réseau des hôpitaux publics, quant à la prestation de services de qualité, et produire des rapports à cet égard.

Des exemples de conclusions de la vérification pouvant être reliées aux problèmes qui précèdent figurent ci-après.

- Selon les estimations des hôpitaux, les coûts d'immobilisations découlant de la restructuration des hôpitaux grimperaient à environ 3,9 milliards de dollars, par rapport aux 2,1 milliards prévus au départ par la CRSS.
- Un hôpital a indiqué qu'en raison de l'insuffisance de fonds de fonctionnement, il n'utilisait pas entièrement les nouvelles installations, dont la construction a coûté 110 millions de dollars. Ainsi, quatre de ses huit salles d'opération étaient inutilisées et les habitants de la région devaient se rendre à d'autres endroits pour recevoir des soins spécialisés.

Nos recommandations visent une amélioration sur ce chapitre. Le ministère a répondu en indiquant son intention de prendre des mesures correctives.

3.10 Ministère de la Santé et des Soins de longue durée Bureau ontarien de lutte contre la toxicomanie

Le Bureau ontarien de lutte contre la toxicomanie, qui fait partie de la Direction de la promotion de la santé et communautaire du ministère, est responsable du financement des services de traitement de la toxicomanie de l'Ontario. Le mandat du Bureau consiste à réduire ou à éliminer l'abus de substances psychoactives ainsi que les autres comportements liés à la toxicomanie.

Le Bureau finance tout un éventail de programmes de traitement pour les gens aux prises avec des problèmes de toxicomanie. Durant l'exercice 1998-1999, le Bureau a effectué des paiements de transfert totalisant environ 94,5 millions de dollars à 158 organismes offrant un traitement de l'alcoolisme et de la toxicomanie, en plus de verser environ 3,5 millions de dollars pour des programmes de traitement de la dépendance au jeu.

Lors de notre vérification, nous avons constaté que le ministère ne disposait pas de processus adéquats pour s'assurer que les organismes de traitement de la toxicomanie financés par le Bureau offrent des services de traitement de qualité, de manière économique et efficace.

- Le ministère n'a pas déterminé si ses programmes permettent d'accroître la capacité de traitement de la toxicomanie.
- Le ministère n'a pas mis au point de mesures adéquates pour s'assurer que les services offerts sont économiques et efficaces.

Le ministère ne disposait pas d'un cadre de responsabilité adéquat pour les paiements de transfert, qui permettrait de tenir les organismes responsables des services offerts et d'une gestion circonspecte des sommes qu'on leur verse.

Le ministère n'avait pas non plus de méthodes pour mesurer son efficacité à prévenir, à

1.00

réduire ou à éliminer la toxicomanie, la dépendance au jeu et les autres comportements liés à la toxicomanie, ainsi que pour produire des rapports à cet effet. Principalement, nous avons constaté que le ministère :

- n'avait pas mis au point d'objectifs de performance, ou de tests à cet égard, pour les organismes de traitement de la toxicomanie;
- ne mesurait pas adéquatement la performance des organismes de traitement de la toxicomanie en ce qui concerne les coûts et les résultats;
- ne vérifiait pas suffisamment l'accessibilité des services de traitement et ne contrôlait pas les temps d'attente; il ne s'assurait donc pas que les clients recevaient, de manière opportune, un traitement qui correspondait à leurs besoins;
- ne disposait pas de normes de programme se rapportant à la qualité des services.

Nos recommandations visent une amélioration à ce chapitre. Le ministère a répondu en indiquant son intention de prendre des mesures correctives.

3.11 Ministère des Affaires municipales et du Logement Réserves des fournisseurs de logement à but non lucratif

Le ministère des Affaires municipales et du Logement est responsable de l'administration des programmes de logement social de la province, notamment le programme de logement à but non lucratif. La responsabilité du financement des coûts des programmes de logement social a été cédée aux municipalités le 1^{er} janvier 1998. Sous réserve de l'approbation de l'Assemblée législative et de la conclusion d'une nouvelle entente en matière de logement social avec le gouvernement fédéral, la responsabilité de l'administration des programmes sera confiée aux administrations municipales.

Entre-temps, le ministère continue de superviser le financement et le fonctionnement de plus de 1 100 fournisseurs de logement coopératif, privé et municipal à but non lucratif et de facturer aux municipalités les frais de subvention et d'administration. Globalement, ces fournisseurs touchent des subventions annuelles de près de 800 millions de dollars pour s'occuper de la location et de l'entretien de quelque 2 200 immeubles d'habitation contenant près de 100 000 logements. La province continue également de garantir un montant de plus de 7 milliards de dollars en hypothèques sur ces immeubles.

En vertu des ententes en matière de fonctionnement conclues avec chaque fournisseur, le ministère exige qu'une partie de la subvention de fonctionnement annuelle soit versée dans un fonds de réserve distinct constitué par le fournisseur et précise de quelle façon celui-ci peut placer et dépenser les fonds de la réserve. À la fin de 1998, le montant estimatif des réserves des fournisseurs s'élevait à 340 millions de dollars.

À la suite de notre vérification, nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait pas pris de mesures suffisantes pour que les fournisseurs de logement à but non lucratif gèrent leurs réserves de façon prudente et qu'ils maintiennent leurs immeubles d'habitation en bon état. Nous avons trouvé particulièrement préoccupant le fait qu'un grand nombre de fournisseurs de logement à but non lucratif :

- avaient omis de préparer et de respecter des plans d'entretien préventif et des plans d'immobilisations à long terme fondés sur des évaluations fiables de l'état de leurs immeubles d'habitation;

-
- avaient omis de regrouper les fonds de leurs réserves ou de recourir à d'autres stratégies de placement pour accroître de plusieurs millions de dollars le rendement des fonds placés et diminuer le recours aux emprunts dans les réserves à des fins de fonctionnement.

Le ministère a accepté nos recommandations et a laissé entendre qu'il inciterait et aiderait les fournisseurs à gérer leurs immeubles d'habitation et leurs réserves de manière plus efficace au moyen d'approches convenant aux fournisseurs et aux municipalités.

3.12 Secrétariat du Conseil de gestion État de préparation de la technologie de l'information à l'an 2000

Dans notre rapport de 1998 déposé devant l'Assemblée législative, *L'an 2000 : le bogue du millénaire*, nous sommes arrivés à la conclusion que le gouvernement devrait accélérer nettement ses efforts afin de respecter les dates limites pour la conformité de ses systèmes informatiques à l'an 2000.

Étant donné le rapprochement de la date limite, nous avons vérifié de nouveau, en 1999, l'état de préparation du gouvernement au passage à l'an 2000, ainsi que l'état d'avancement des plans d'urgence élaborés pour réduire au minimum la perturbation des services et de l'administration du gouvernement. De plus, nous avons examiné les méthodes suivies par le gouvernement pour favoriser et surveiller les progrès réalisés dans des domaines essentiels du secteur public.

Nous avons constaté que le gouvernement avait réalisé des progrès importants et mis en application un certain nombre de pratiques efficaces, mais devait toujours accélérer son travail de conformité à l'an 2000 dans certains domaines essentiels. En date du 31 mars 1999, il fallait accélérer sept projets essentiels à la mission (des systèmes essentiels aux activités d'un ministère ou à sa capacité de fournir un service aux Ontariennes et Ontariens) et 49 projets essentiels aux opérations (des systèmes qui servent d'appui aux projets essentiels à la mission, aux activités de base ou aux activités internes). On ne comptait que trois ministères qui avaient réalisé des progrès importants pour la mise au point de plans d'urgence. Dans le secteur hospitalier, nous nous préoccupions du fait que 30 pour 100 des hôpitaux publics n'avaient pas répondu à un sondage sur l'état de préparation à l'an 2000 et que 21 des hôpitaux qui avaient répondu étaient d'avis que leurs systèmes informatiques ne seraient pas prêts d'ici le 31 décembre 1999.

Les notes afférentes aux états financiers des *Comptes publics de 1998-1999* font ressortir que, malgré les efforts du gouvernement, il y a toujours le risque que tous les éléments de la question du passage à l'an 2000 qui touchent le gouvernement, notamment ceux qui concernent les efforts déployés par les organismes du secteur public, les fournisseurs et les tiers, ne seront pas entièrement résolus.

Au milieu de l'été 1999, nous avons présenté au gouvernement nos constatations globales et détaillées des examens ainsi que nos recommandations. Dans celles-ci, nous avons prôné notamment que le gouvernement accélère davantage la conversion des projets essentiels à la mission et des projets essentiels aux opérations de même que la mise au point des plans d'urgence, et qu'il resserre la surveillance de l'état de préparation des hôpitaux publics. À la suite de nos recommandations, nous avons reçu, du Secrétariat du Conseil de gestion, des réponses sur les progrès réalisés et sur les mesures qui seront prises.

3.13 Ministère de la Formation et des Collèges et Universités Cadre d'obligation redditionnelle pour le financement des universités

Composé de 17 universités et du Ontario College of Art and Design, le réseau universitaire de l'Ontario est le plus important au Canada. L'effectif total à plein temps du réseau en 1998 comptait environ 230 000 étudiantes et étudiants, et le budget du réseau s'élevait à quelque 4,5 milliards de dollars, dont 1,6 milliard provenait du ministère.

Aucune disposition des lois constitutives des universités ou de la *Loi sur le ministère des Collèges et Universités* n'accorde au ministère le pouvoir d'exercer directement son autorité sur le fonctionnement ou sur les activités d'enseignement des universités.

Toutefois, le ministère peut exercer et exerce effectivement indirectement un pouvoir important sur les universités en rattachant des critères à l'octroi des subventions.

Nous sommes arrivés à la conclusion que les mesures prises récemment par le ministère pour renforcer le cadre d'obligation redditionnelle en vigueur pour le financement des universités ne lui permettaient pas de déterminer dans quelle mesure le réseau universitaire répondait aux besoins de la province et contribuait à l'atteinte des objectifs fixés pour l'éducation postsecondaire. Nous sommes également arrivés à la conclusion que le cadre d'obligation redditionnelle ne répondait toujours pas à certaines exigences du Conseil de gestion du gouvernement relatives à l'obligation de rendre compte des paiements de transfert.

Plus précisément, nous avons noté que le ministère avait omis :

- de relier suffisamment le financement à l'atteinte des objectifs provinciaux fixés pour l'éducation postsecondaire;
- de préciser ses attentes à l'égard de la gestion et de l'obligation redditionnelle des universités et d'inciter les universités à publier des rapports sur leurs principaux processus de gestion et d'obligation redditionnelle, y compris ceux visant à assurer la qualité des programmes;
- de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer de l'efficacité des processus d'assurance de la qualité des programmes;
- d'obtenir suffisamment de renseignements fiables pour déterminer dans quelle mesure les universités répondaient à l'heure actuelle aux besoins de la province et de la population étudiante et pour évaluer la probabilité que les augmentations prévues du nombre d'étudiantes et étudiants inscrits à l'université se matérialisent et qu'elles requièrent un investissement considérable dans l'augmentation de la capacité d'accueil, ainsi que plusieurs centaines de millions de dollars par année en financement supplémentaire.

À la suite des visites brèves que nous avons faites à cinq universités, nous sommes arrivés à la conclusion que ces universités avaient renforcé leurs processus de gestion et d'obligation redditionnelle au cours des dernières années. Toutefois, les conseils de gestion des universités auxquelles nous avons rendu visite se devaient :

- de fixer des objectifs mesurables et de publier des rapports sur les progrès réalisés dans l'atteinte de ces objectifs;
- d'évaluer formellement le rendement de leurs présidents à la lumière des objectifs

fixés et de veiller à ce que les autres cadres supérieurs fassent l'objet d'une évaluation semblable;

- de s'assurer qu'ils s'acquittaient de leurs responsabilités de gestionnaire de manière efficace en évaluant à intervalles réguliers le rendement du conseil et de ses membres, et en structurant de façon formelle l'orientation des membres du conseil.

Le ministère a affirmé que nos recommandations tombaient à point et il a décrit les mesures qu'il prendrait pour donner suite à chacune d'elles.

3.14 Ministère des Transports

Entretien du réseau routier provincial

Le ministère prend en charge l'entretien régulier des routes afin d'éviter la détérioration précoce du réseau routier provincial et d'assurer que les routes sont sûres et praticables. Le projet d'externalisation de l'entretien des routes avait été approuvé en octobre 1996 et, au 31 mars 1999, environ 30 pour 100 du réseau provincial était confié à des entreprises extérieures. Pour l'exercice 1998-1999, le financement total de l'entretien du réseau routier provincial s'élevait à 243 millions de dollars.

Nous avons conclu que le ministère ne disposait pas de méthodes satisfaisantes pour évaluer l'efficacité du programme et en rendre compte. Nous avons constaté que le réseau routier ne s'était pas amélioré de façon notable depuis 1992, date à laquelle nous déclarions que l'absence d'entretien en temps opportun avait contribué à la baisse du pourcentage de routes en bon état, qui était passé de 60 pour 100 en 1979 à 40 pour 100 en 1991. En 1998, 44 pour 100 seulement des routes de la province étaient en bon état.

Nous avons aussi conclu que le ministère n'avait pas réalisé les économies de 5 pour 100 prévues dans les contrats d'externalisation que nous avons examinés et qui concernent environ 20 pour 100 du réseau routier de la province. Le ministère avait aussi engagé sans appel d'offres des entrepreneurs qu'il avait chargés de la préservation des routes, et il leur avait offert des véhicules et de l'équipement excédentaires du ministère sans passer par une vente à l'encan, comme cela est requis. De surcroît, les méthodes ministérielles n'étaient pas satisfaisantes pour assurer la conformité aux lois, aux règlements et aux modalités contractuelles. En effet, les coordonnateurs de l'entretien ont déclaré que les superficies à surveiller étaient trop vastes et qu'il n'y avait pas suffisamment de personnel pour surveiller de façon satisfaisante les travaux des entrepreneurs.

En conséquence, nous avons présenté un certain nombre de recommandations au ministère, et le ministère a pris certains engagements visant des mesures correctives.