



2024 **Suivi annuel des audits de performance**

Sommaire des rapports de suivi

Audits de l'optimisation des ressources présentés dans le *Rapport annuel 2022*

Nous avons l'habitude de formuler des recommandations précises dans nos rapports d'audit de l'optimisation des ressources, et de demander aux entités auditées de répondre par écrit à chaque recommandation. Nous présentons ensuite leurs réponses dans nos rapports finaux. Lorsque deux années se sont écoulées suivant la publication de notre rapport, nous faisons le suivi des mesures prises. Il incombe aux entités auditées de mettre en œuvre les recommandations formulées par notre Bureau. Notre rôle consiste à formuler de façon indépendante une conclusion sur les progrès réalisés par l'entité auditée dans la mise en œuvre des mesures que comportait chaque recommandation.

Dans chacun des rapports de suivi qui sont publiés cette année, nous fournissons des renseignements généraux sur les audits de l'optimisation des ressources contenus dans notre *Rapport annuel 2022* et dans notre rapport spécial de 2022 sur l'Université Laurentienne, et nous rendons compte de l'état de mise en œuvre des mesures qui ont été prises depuis lors pour donner suite à nos recommandations.

Nous effectuons nos travaux de suivi et nous rendons compte des résultats de notre examen conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – *Missions d'appréciation directe*, publiée par le Conseil des normes d'audit et d'assurance des Comptables professionnels agréés du Canada. Notre Bureau se conforme à la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, et, de ce fait, il dispose d'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 conformons aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie des Comptables professionnels agréés de l'Ontario, qui sont fondées sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre suivi prend principalement la forme de demandes de renseignements aux entités auditées et de discussions avec ces dernières, de pair avec un examen de leurs rapports d'étape et de certains documents à l'appui. Compte tenu de leur nature et du moment où elles sont exécutées, les procédures utilisées dans le cadre de ces travaux varient par rapport à celles associées à une mission de certification qui se traduit par un niveau d'assurance raisonnable – un audit, par

Figure 1 : État global de la mise en œuvre des recommandations formulées dans notre *Rapport annuel 2022*

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Section du rapport	Nombre de recommandations	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
1.01 Les comptes publics de la province de l'Ontario	8	12	4	2,5	2	3,5	0
1.02 Adaptation au changement climatique : réduire les risques d'inondation en milieu urbain	16	25	3	5,5	6	9,5	1
1.03 Protection de l'escarpement du Niagara	23	46	9	8	16	13	0
1.04 Contrats et approvisionnement liés à la COVID-19	12	26	12	4	2	1	7
1.05 Programme de vaccination contre la COVID-19	11	33	8,67	12,5	6	3,83	2
1.06 Gestion financière des universités de l'Ontario	21	57	23,57	5,25	24,84	3,33	0
1.07 Autorité ontarienne de réglementation des services financiers : réglementation de l'assurance des voitures de tourisme, des caisses populaires et des régimes de retraite	18	60	27	12	19	2	0
1.08 Planification et gestion des routes	12	33	10	10	13	0	0
1.09 Régie des alcools de l'Ontario : approvisionnement en technologie de l'information	10	26	17,5	4	1	3,5	0
1.10 Gestion des dangers et des urgences en environnement	30	70	9	18	35	6	2
1.11 Gestion des espèces envahissantes	12	37	21	4	3	9	0
1.12 Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique	14	43	16	24	3	0	0
1.13 Commission de l'énergie de l'Ontario : surveillance du marché et protection des consommateurs de l'électricité	12	26	10	9	7	0	0
1.14 Société des loteries et des jeux de l'Ontario : casinos, loteries et jeux en ligne	25	53	17	20	3	7	6
1.15 Ontario Power Generation : gestion et entretien des centrales hydroélectriques	12	24	16	5	1	2	0
1.16 Conseil ontarien de l'immobilier	25	63	50	1	12	0	0
Total	261	634	253,74	144,75	153,84	63,66	18,00
%	- 100,00 %		40,02 %	22,83 %	24,26 %	10,04 %	2,84 %

exemple –, et elles ont une portée plus limitée. Étant donné qu'il ne s'agit pas d'un audit, nous ne pouvons affirmer avec un degré de certitude élevé que les mesures correctives décrites ont été mises en œuvre de façon efficace. Les mesures prises ou prévues pourront être examinées et exposées de façon plus détaillée dans le cadre d'audits futurs. Nous tiendrons compte des rapports d'étape produits aux fins de décider s'il convient ou non de mener des audits portant sur les mêmes aspects ou domaines.

Ainsi que le montre la **figure 1**, des progrès avaient été réalisés dans la mise en œuvre de 62,85 % de nos recommandations (comparativement à 56,6 % dans notre Rapport annuel 2023), 40,02 % d'entre elles étant maintenant pleinement mises en œuvre (34,5 % dans notre Rapport annuel 2023).

Parmi les entités auditées qui ont fait le plus de progrès dans la mise en œuvre complète des mesures recommandées en 2022, mentionnons le Conseil ontarien de l'immobilier et le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement, dans le cadre de notre audit du Conseil ontarien de l'immobilier; la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO), par suite de notre audit de l'approvisionnement en technologie de l'information de cette dernière; et Ontario Power Generation (OPG), dans le cadre de notre audit de la gestion et de l'entretien de ses centrales hydroélectriques.

Par contre, les progrès ont été limités ou nuls dans le cas de 24,26 % des mesures que nous avons recommandées (contre 32,7 % dans notre Rapport annuel 2023). Par exemple, le ministère des Richesses naturelles, le ministère des Mines et Gestion des situations d'urgence Ontario ont fait peu de progrès, voire aucun, dans la mise en œuvre de 35 (ou 50 %) des mesures que nous avons recommandées lors de notre audit de la gestion des dangers et des urgences en environnement. Le ministère des Collèges et Universités, l'Université Algoma, l'Université de Nipissing, l'Université technologique de l'Ontario et l'Université de Windsor ont fait peu de progrès, ou n'en ont fait aucun, dans la mise en œuvre de 24,84 (44 %) des mesures recommandées à la suite de notre audit de la gestion financière des universités de l'Ontario. De même, le ministère des Transports a fait peu de progrès, ou même aucun, dans la mise en œuvre de 13 (40 %) des mesures recommandées dans le cadre de notre audit de la planification et de la gestion des routes. Le ministère des Richesses naturelles et la Commission de l'escarpement du Niagara ont fait peu de progrès, voire aucun, dans la mise en œuvre de 16 (35 %) des mesures recommandées au terme notre audit portant sur la protection de l'escarpement du Niagara. Voici quelques-unes des recommandations notables formulées dans ces rapports et dont la mise en œuvre a peu progressé ou n'a pas progressé du tout :

- » la détermination et la mise à jour, par le ministère des Richesses naturelles, de l'indice de l'état des installations, de l'indice de défaillance totale et de la cote de classification des dangers potentiels pour chaque barrage appartenant à la province;

- » la prise de mesures par le ministère des Richesses naturelles pour déterminer si les délais d'intervention requis sont respectés en cas de feux de forêt, afin que ces interventions aient lieu dans les délais cibles maximaux;
- » la prise de mesures par le ministère des Collèges et Universités en vue d'effectuer une évaluation du coût de l'enseignement et du fonctionnement des universités, et d'élaborer un plan stratégique assorti d'un calendrier de mise en œuvre pour appuyer la viabilité financière et opérationnelle du secteur de l'enseignement postsecondaire;
- » la tenue de travaux par l'Université Algoma, l'Université de Nipissing, l'Université technologique de l'Ontario et l'Université de Windsor, afin de réduire ou de restructurer l'offre de programmes en fonction des résultats des analyses de rentabilité de leurs programmes ainsi que des besoins scolaires;
- » l'estimation et la communication publique, par le ministère des Transports, du coût et de l'échéancier à prévoir pour atteindre les objectifs de chaque plan de transport régional;
- » la présentation par le ministère des Transports d'une demande afin d'obtenir une directive ministérielle écrite officielle lorsque les objectifs du gouvernement provincial ne correspondent pas aux recommandations des experts en la matière du Ministère dans le cadre de la sélection de projets d'élargissement d'autoroutes;
- » l'élaboration par la Commission de l'escarpement du Niagara d'un plan stratégique à long terme pour assurer la préservation de l'escarpement du Niagara, en collaboration avec le ministère des Richesses naturelles.

De plus, 10,04 % (63,66) des mesures que nous avons recommandées ne seront pas mises en œuvre. Cette proportion est un peu plus élevée que l'an dernier (8,8 %), mais est nettement plus marquée qu'en 2022 (3,1 %). Nous recommandons toujours que ces mesures soient mises en œuvre. Enfin, 2,84 % (18) des mesures que nous avons recommandées ne s'appliquent plus.

Cette année, nous avons également évalué l'état de mise en œuvre des recommandations formulées dans notre rapport spécial sur l'Université Laurentienne, publié en 2022. Ce rapport a porté sur les processus de l'Université en matière d'opérations et de finances, et sur les circonstances et les décisions qui ont mené à la détérioration de sa situation financière et qui ont amené l'Université à se prévaloir de la protection offerte par la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (LACC). En outre, nous avons évalué si le ministère des Collèges et Universités disposait de procédures de surveillance efficaces pour surveiller la viabilité financière de l'Université Laurentienne, et également la viabilité des universités de l'Ontario en général. Cette mission a englobé l'Université Laurentienne, le ministère des Collèges et Universités et le Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario.

Ainsi qu'on peut le voir à la **figure 2**, des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre de 62 (79 %) des mesures recommandées dans notre rapport spécial, dont 36 (46 %) qui ont été pleinement mises en œuvre. Toutefois, les progrès ont été limités ou nuls pour 14 (18 %) des mesures recommandées. Voici quelques recommandations notables dont la mise en œuvre a peu progressé, voire pas du tout :

- » la préparation par l'Université Laurentienne d'un plan d'immobilisations à long terme concordant avec les objectifs à long terme de l'Université et aux besoins en immobilisations – nous avons déterminé qu'aucun plan d'immobilisations à long terme n'avait été préparé;
- » l'utilisation par le Sénat de l'Université Laurentienne d'une approche d'analyse financière renforcée et l'évaluation régulière de la viabilité financière à long terme des programmes d'études – nous avons constaté qu'aucun programme d'études n'avait jamais été jugé être à risque pour la viabilité à long terme;
- » l'élaboration par le ministère des Collèges et Universités de lignes directrices que les conseils des universités doivent mettre en place pour disposer de structures de gouvernance pleinement fonctionnelles et efficaces – nous avons noté que l'Université Laurentienne ne misait pas sur de saines pratiques de gouvernance, et ce, depuis des années.

Enfin, deux (2 %) des mesures que nous avons recommandées ne s'appliquent plus, et une autre (1 %) ne sera pas mise en œuvre.

Figure 2 : État global de la mise en œuvre des recommandations formulées dans notre rapport spécial de 2022

Préparée par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Section du rapport	Nombre de re- commandations	Nombre de mesures recom- mandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
2.01 Rapport spécial sur l'Université Laurentienne	74	79	36	26	14	1	2
Total	74	79	36	26	14	1	2
%	–	100 %	46 %	33 %	18 %	1 %	2 %

Suivi du rapport de l'optimisation des ressources de 2022

Secrétariat du Conseil du Trésor

Ministère des Finances

Ministère de la Santé

Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement

Ministère des Soins de longue durée

Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires

Autorité ontarienne de réglementation des services financiers

Bureau de l'avocat des enfants

Greffier de l'Assemblée législative

Les Comptes publics de la province de l'Ontario

// Conclusion globale

12 recommandations



Au 6 novembre 2024, le Secrétariat du Conseil du Trésor, le ministère des Finances, le ministère de la Santé, le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement, le ministère des Soins de longue durée et le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (collectivement, les « ministères »), l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (organisme du gouvernement de l'Ontario), le Bureau de l'avocat des enfants (cabinet juridique indépendant faisant partie du ministère du Procureur général) et le greffier de l'Assemblée législative avaient pleinement mis en œuvre 33 % des mesures que nous avons

recommandées dans notre audit de 2022 des **états financiers consolidés de la province de l'Ontario**. Cela inclut la recommandation de communiquer l'information requise pour permettre à notre Bureau de procéder à l'audit des états financiers du Bureau de l'avocat des enfants et celle de fournir une formation appropriée pour réduire les trop-payés dans le cadre du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées. De plus, le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères, l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers, le Bureau de l'avocat des enfants et le greffier de l'Assemblée législative étaient en voie de mettre en œuvre 21 % de nos recommandations.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, les ministères, l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers de l'Ontario et le greffier de l'Assemblée législative ont fait peu de progrès, voire aucun, à l'égard de 17 % des recommandations, et ils ne mettront pas en œuvre 29 % des mesures recommandées, notamment celle de veiller à ce que les fonds de prévoyance qui figurent dans le plan financier soient présentés sous forme désagrégée, de manière à indiquer précisément l'objet de leurs composantes individuelles, par souci de transparence.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (voir l'**annexe** pour plus de détails).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et octobre 2024. Nous avons obtenu du Secrétariat du Conseil du Trésor, des ministères, du ministère du Procureur général pour le Bureau de l'avocat des enfants et du greffier de l'Assemblée législative une déclaration écrite selon laquelle, au 21 novembre 2024, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Revenus tirés de l'impôt des sociétés

Étant donné que certaines données économiques de Statistique Canada ne sont plus produites, le ministère des Finances a cessé d'utiliser son modèle économétrique à compter de l'exercice 2021-2022 et a commencé à fonder son estimation des revenus provenant de l'impôt des sociétés principalement sur les cotisations établies par le ministère fédéral des Finances en date de juin chaque année pour l'année d'imposition précédente. Nous avons noté en 2022 que, dans

l'ensemble, les estimations des revenus tirés de l'impôt des sociétés produites par le ministère des Finances au moyen de cette nouvelle méthodologie étaient raisonnables. Toutefois, avant de pouvoir en arriver à cette conclusion, nous avons éprouvé des difficultés à accomplir notre travail d'audit en raison des limites imposées relativement à notre accès aux renseignements fiscaux produits et déclarés par le ministère fédéral des Finances aux fins d'utilisation par le ministère des Finances de l'Ontario.

Recommandation 1 : Mesure 1

En prévision de l'audit des états financiers consolidés de la province pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023, afin de s'assurer que le Bureau du vérificateur général de l'Ontario (le Bureau) n'ait pas à limiter l'étendue de ses travaux à l'égard de l'impôt des sociétés, le ministère des Finances devrait collaborer avec le ministère fédéral des Finances pour donner à notre Bureau un accès direct à tous les ensembles de données et renseignements relatifs à l'impôt sur le revenu des particuliers et à l'impôt des sociétés de l'Ontario en apportant les modifications nécessaires à l'accord de perception fiscale entre l'Ontario et le Canada ou à la *Loi de l'impôt sur le revenu* du Canada.

État :  **En voie de mise en œuvre, sous réserve de l'issue des discussions avec le gouvernement du Canada.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que la province demeure déterminée à collaborer avec le gouvernement du Canada afin de trouver des moyens possibles d'appuyer l'audit, par notre Bureau, des états financiers consolidés de la province en ce qui concerne l'impôt des sociétés. Les discussions entre le ministère des Finances de l'Ontario et le ministère fédéral des Finances en vue de trouver une solution se poursuivent. Le gouvernement du Canada et la province ont mis en œuvre une mesure provisoire pour faciliter nos travaux d'audit à l'égard de l'impôt des sociétés. Cette mesure demeurera en vigueur jusqu'à ce qu'une solution soit trouvée pour donner suite à la recommandation de notre Bureau.

2. Autorité ontarienne de réglementation des services financiers

Aux termes de la *Loi de 2020 sur les caisses populaires et les credit unions* (la *Loi*), l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF) est responsable de l'administration, du fonctionnement et de la gestion prudente du Fonds de réserve d'assurance-dépôts (FRAD), qui offre

une protection à l'égard des dépôts des déposants admissibles dans les caisses populaires et les credit unions (les caisses) ainsi qu'un soutien financier aux caisses. Le 20 avril 2022, PACE Savings and Credit Union Limited (PACE) (par l'entremise de l'ARSF à titre d'administrateur), Alterna Savings and Credit Union Limited (Alterna) et l'ARSF (en sa qualité d'administrateur de PACE) avaient conclu une entente d'acquisition et de prise en charge aux termes de laquelle Alterna acceptait d'acquiescer et de prendre en charge la plupart des actifs et des passifs de PACE. Cette opération avait permis à Alterna de maintenir les activités principales de PACE et les services offerts aux membres de cette dernière. Nous avons relevé lors de notre audit de 2022 que, en raison de l'aide financière accordée à PACE en vertu de la *Loi*, une somme pouvant atteindre 155 millions de dollars avait été engagée à même les actifs disponibles dans le FRAD à titre de provision pour garanties de paiement de prêts d'une durée limitée de PACE. À court et à moyen terme, cette provision en faveur de PACE pouvait avoir une incidence importante sur la capacité de l'ARSF à payer les demandes de règlement d'assurance-dépôts, étant donné que, aux termes de la *Loi*, l'ARSF assurait uniquement les dépôts admissibles jusqu'à concurrence du solde de l'actif du FRAD.

Recommandation 2 : Mesure 1

L'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF) devrait, dans son rapport annuel de 2023, faire état de la capacité financière à court et à long terme du Fonds de réserve d'assurance-dépôts d'offrir une protection adéquate à l'égard des dépôts des membres des caisses populaires et des credit unions (les caisses), tout en conservant la souplesse nécessaire pour pouvoir offrir une aide financière discrétionnaire aux caisses éprouvant des difficultés financières.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que, en accord avec la réponse de la direction à notre recommandation dans notre rapport de 2022, l'ARSF a conclu qu'il est plus à propos de faire état dans le rapport annuel du FRAD – plutôt que dans le sien – de la capacité à court et à long terme du FRAD d'offrir une protection adéquate des dépôts des membres des caisses. L'ARSF ne mettra donc pas en œuvre la recommandation. L'ARSF a indiqué que, puisque le FRAD est un fonds de protection, il ne lui appartenait pas de formuler de commentaires sur la marge de manœuvre dont dispose ce fonds pour fournir une aide financière discrétionnaire aux caisses en difficulté financière, étant donné que cela pourrait donner une idée fautive de la disponibilité réelle de cette aide. Une telle aide est

accordée de façon ponctuelle, en fonction de chaque cas. Selon l'ARSF, La meilleure façon de rendre compte de la capacité d'offrir une protection adéquate des dépôts à court et à long terme au moyen du FRAD consiste à présenter cette information dans le rapport annuel de ce dernier plutôt que dans celui de l'Association.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario demeure d'avis que cette recommandation est importante et réitère que l'ARSF devrait faire état dans son rapport annuel de la capacité financière à court et à long terme du FRAD d'offrir une protection adéquate à l'égard des dépôts des membres des caisses, tout en conservant la souplesse requise pour pouvoir fournir une aide financière discrétionnaire aux caisses en difficulté financière.

3. Bureau de l'avocat des enfants

Conformément à la *Loi sur les tribunaux judiciaires*, le vérificateur général est tenu d'examiner les comptes et les opérations financières du Bureau de l'avocat des enfants; ce dernier est un cabinet juridique faisant partie du ministère du Procureur général qui se consacre à la protection des droits personnels et des droits de propriété des enfants dans le cadre de différentes procédures au civil, conformément à la loi et à la common law. Or, depuis que le Bureau de l'avocat des enfants a cessé de préparer des états financiers annuels (les derniers ont été produits pour l'exercice terminé le 31 mars 2013), notre Bureau n'a pas été en mesure d'obtenir les renseignements financiers nécessaires pour pouvoir amorcer les audits.

Recommandation 3 : Mesure 1

Afin de se conformer aux exigences de présentation d'information qui sont énoncées dans la *Loi sur les tribunaux judiciaires*, le Bureau de l'avocat des enfants devrait à tout le moins préparer l'information requise par notre Bureau en vue d'effectuer un audit portant sur l'exercice terminé le 31 mars 2022, et préparer systématiquement l'information requise dorénavant.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Bureau de l'avocat des enfants a préparé et fourni les renseignements requis pour permettre à notre Bureau d'effectuer des audits portant sur les exercices terminés le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023. Le Bureau de l'avocat des enfants fournira aussi les renseignements nécessaires pour notre audit portant sur l'exercice terminé le 31 mars 2024.

Toutefois, l'obligation faite au vérificateur général d'effectuer un audit a été abrogée par la *Loi sur les tribunaux judiciaires* le 1^{er} avril 2024.

4. Gestion des stocks d'équipement de protection individuelle (EPI)

L'une des mesures prises par la province pour surmonter la pandémie de COVID-19 a consisté à établir un processus d'approvisionnement en équipement de protection individuelle (EPI), qui relevait du ministère de la Santé et du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement (MSPEA) – anciennement, le ministère des Services au public et aux entreprises. Nous avons déterminé en 2022 que la province faisait le suivi des achats d'EPI en Ontario à des fins comptables au moyen de feuilles de calcul et d'un processus manuel, ce qui prêtait le flanc à l'erreur humaine et pouvait entraîner des inexactitudes significatives. De plus, le suivi des livraisons d'équipement n'était pas adéquat.

Nous avons constaté en 2022 que l'on avait radié pour 66 millions de dollars de stocks d'EPI, en raison d'articles périmés, obsolètes ou endommagés. Étant donné que la province détenait d'importants stocks d'EPI, nous avons estimé qu'il serait prudent d'établir des processus plus formels pour exercer une surveillance active des stocks et pour en assurer la distribution régulière aux principaux intervenants qui en ont besoin, comme les hôpitaux, et ce, avant leur date d'expiration, de manière à réduire le volume d'articles périmés.

Recommandation 4 : Mesure 1

Le ministère de la Santé et le ministère des Services au public et aux entreprises devraient mettre en place un système coordonné et automatisé de gestion des stocks :

- pour faire un suivi exact des prix de l'équipement de protection individuelle (EPI) et des quantités d'EPI achetées, livrées et en stock, afin d'exercer une surveillance appropriée des stocks;

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que la province n'avait pas encore mis en œuvre de système coordonné et automatisé de gestion des stocks pour assurer un suivi exact des prix et des volumes d'EPI achetés, livrés et en stock. La province continue d'utiliser un processus manuel et des feuilles de calcul pour consigner les données relatives à l'EPI et pour en faire le suivi; par conséquent, il faut beaucoup de temps et d'effort pour préparer les rapports, faire le rapprochement des données, examiner plus en détail les écarts et les corriger pendant l'audit.

Depuis notre recommandation initiale, Gestion centralisée de la chaîne d'approvisionnement Ontario (qui exerce ses activités sous le nom ApprovisiOntario) a amorcé ses activités à titre d'organisme responsable de la gestion de la chaîne d'approvisionnement de la province. Ses responsabilités comprennent la gestion continue de la réserve d'EPI de la province. Les activités exercées auparavant par Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario ont été transférées du MSPEA à ApprovisiOntario le 31 juillet 2023, de même que la gestion du programme d'EPI de la province, bien que les données financières sur l'EPI aient continué d'être présentées dans le cadre des rapports du MSPEA et du ministère de la Santé jusqu'au 31 mars 2024. Tous les actifs et passifs au titre des stocks d'EPI ont été transférés à ApprovisiOntario au 1^{er} avril 2024. En août 2024, le gouvernement a autorisé ApprovisiOntario à mettre en œuvre sa stratégie proposée d'entreposage à long terme. La mise en œuvre de cette stratégie ira dans le sens de l'approche coordonnée d'ApprovisiOntario en matière de gestion des stocks. La date cible a été fixée à 2025, après quoi nous réévaluerons les progrès réalisés par ApprovisiOntario dans la mise en œuvre d'un système automatisé de gestion des stocks.

Recommandation 4 : Mesure 2

- et pour surveiller activement la date d'expiration des stocks d'EPI et s'assurer que ces articles sont distribués aux principaux intervenants en fonction de leurs besoins particuliers, et ce, avant la date d'expiration.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons déterminé que la province avait radié une somme importante, soit 906 millions de dollars, dans ses états financiers consolidés au 31 mars 2024 en raison de stocks d'EPI obsolètes, périmés ou endommagés. Dans le contexte du mandat d'ApprovisiOntario et par suite du transfert des responsabilités entourant la gestion de l'EPI à ApprovisiOntario le 1^{er} avril 2024, les stocks d'EPI ne seront plus répartis entre le ministère de la Santé et le MSPEA,

et seront dorénavant gérés par ApprovisiOntario. Nous avons aussi appris qu'ApprovisiOntario a établi des modèles prévisionnels pour faire le suivi des achats d'EPI et que, depuis décembre 2022, il communique avec les hôpitaux et d'autres organismes de santé concernant les stocks d'EPI qui atteindront bientôt leur date d'expiration. De plus, depuis novembre 2023, ApprovisiOntario s'emploie à intégrer les réserves d'EPI dans les inventaires des hôpitaux. ApprovisiOntario communique activement avec les hôpitaux qui n'ont pas encore procédé à cette intégration des réserves d'EPI dans leurs systèmes d'inventaire pour les y aider.

5. Gouvernance des soins de santé en Ontario

Le 1^{er} avril 2021, aux termes de la *Loi de 2019 pour des soins interconnectés*, le ministre de la Santé a transféré à Santé Ontario les responsabilités des réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS) qui étaient assumées auparavant par le ministère de la Santé et le ministère des Soins de longue durée (plus particulièrement les fonctions de financement du système de santé, de planification et d'activités communautaires), ce qui est conforme au mandat que la loi confère à Santé Ontario ainsi qu'à sa responsabilité de fournir un financement aux fournisseurs de services de santé qui offrent des soins de santé. Lors de notre audit de 2022, nous avons noté que, dans l'ensemble, les rôles et les responsabilités du ministère de la Santé, du ministère des Soins de longue durée et de Santé Ontario n'étaient pas bien circonscrits au chapitre du financement des fournisseurs de services de santé.

Nous avons aussi constaté que certains fonds destinés à des programmes avaient été versés directement aux fournisseurs de services de santé par le ministère de la Santé, sans l'autorisation préalable de Santé Ontario, comme le prévoit pourtant la structure de gouvernance de ce dernier. De plus, même si Santé Ontario avait autorisé les affectations initiales de fonds pour les foyers de soins de longue durée, des modifications subséquentes avaient été apportées à ces affectations par le ministère des Soins de longue durée, là encore sans autorisation préalable de Santé Ontario. Nous avons aussi déterminé que l'autorisation en vue de l'octroi d'un financement important du ministère de la Santé à Santé Ontario en 2021-2022 avait été confirmée par une entente de financement signée seulement après la fin de l'exercice.

Recommandation 5 : Mesure 1

Le ministère de la Santé et le ministère des Soins de longue durée devraient :

- examiner leurs processus rattachés à tous les aspects du financement destiné aux fournisseurs de services de santé gérés par Santé Ontario, et discuter avec Santé Ontario de ce qui doit être fait pour que cet organisme puisse à l'avenir mener pleinement ses activités de financement des fournisseurs de services de santé conformément à son mandat législatif (ce qui inclut entre autres le lancement du processus, les autorisations, les décaissements et les rapprochements pour confirmer l'utilisation appropriée des fonds);

État :  **Ne sera pas mise en œuvre par le ministère de la Santé (MS); en voie de mise en œuvre par le ministère des Soins de longue durée (MSLD) au quatrième trimestre de 2025-2026.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Le ministère de la Santé estime que les processus déjà établis pour approuver et confirmer les paiements aux fournisseurs de services de santé permettent à Santé Ontario d'exercer ses activités conformément à son mandat législatif et de s'acquitter de ses obligations énoncées dans l'entente de responsabilisation conclue avec le ministère de la Santé, ce qui inclut l'apport de modifications aux modalités en vigueur lorsque ce dernier fournit un financement supplémentaire ou révisé à Santé Ontario, de sorte qu'il ne mettra pas en œuvre cette recommandation. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue de recommander que le ministère de la Santé conclue avec Santé Ontario une entente de responsabilisation énonçant les rôles et les obligations de Santé Ontario et du Ministère en matière de financement.

Nous avons constaté que le ministère des Soins de longue durée a entrepris un examen des processus entourant tous les aspects du financement des fournisseurs de services de santé gérés par Santé Ontario (SO) dans le cadre de sa mise à jour de l'entente de responsabilisation qu'il a conclue avec ce dernier pour les exercices allant de 2024 à 2027. L'entente de responsabilisation sous sa forme mise à jour énoncera les rôles et les obligations de Santé Ontario et des ministères en ce qui concerne le financement des réseaux locaux d'intégration des services de santé (RLISS). L'entente actuelle demeurera en vigueur jusqu'à ce que la nouvelle entente soit signée par les deux parties, ce qui devrait se faire en principe au cours du premier trimestre de 2025-2026.

Recommandation 5 : Mesure 2

- mettre en œuvre les changements nécessaires afin que les décisions de financement et les directives concernant l'utilisation des fonds par Santé Ontario soient accompagnées d'une entente signée d'ici la fin de l'exercice à titre de preuve du transfert officiel, du ministère de la Santé à Santé Ontario, des responsabilités de financement des fournisseurs de services de santé, comme cela était prévu au départ lors de la mise sur pied de Santé Ontario.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Depuis, le ministère de la Santé a mis à jour la liste de contrôle des ententes de paiement de transfert et y a ajouté des instructions révisées pour les procédures de fin d'exercice concernant les paiements de transfert accumulés, et il a communiqué ces mises à jour dans la note de service sur les instructions de fin d'exercice pour la préparation des Comptes publics de 2023-2024. Pour sa part, le ministère des Soins de longue durée a informé son équipe de direction à propos de l'obligation de transmettre à Santé Ontario tous les dossiers de financement finalisés en 2023-2024 avant la fin de l'exercice, soit au 31 mars 2024, pour s'assurer que Santé Ontario a reçu les fonds et les a intégrés dans ses états financiers. Notre Bureau a constaté que, au 31 mars 2024, toutes les ententes de financement de l'exercice 2023 avaient été signées par le ministère de la Santé et le ministère des Soins de longue durée, et avaient été envoyées à Santé Ontario.

6. Trop-payés dans le cadre du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées

Lors de notre audit de 2022, nous avons relevé des trop-payés, dans le cadre du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH), qui avaient trait à l'allocation pour régime alimentaire spécial et aux prestations obligatoires pour les nécessités spéciales. Bien que les trop-payés du POSPH n'aient pas eu d'effet significatif sur le déficit annuel, il demeure que ces trop-payés entraînent une diminution des fonds disponibles pour hausser les prestations du POSPH ou pour financer d'autres programmes.

Nous avons aussi formulé une recommandation dans notre *Rapport annuel 2019*, plus précisément au chapitre 3.9, Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées, qui consistait pour le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESSC)

à fixer un délai fondé sur le risque dans lequel les chargés de cas du POSPH devaient examiner périodiquement l'admissibilité de tous les bénéficiaires du POSPH afin de prévenir les trop-payés.

Recommandation 6 : Mesure 1

Pour prévenir les trop-payés dans le cadre du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH), le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires devrait :

- veiller à ce que les formulaires approuvés de demande d'allocation pour régime alimentaire spécial ou de prestations obligatoires pour les nécessités spéciales soient valides et soient conservés pour tous les bénéficiaires admissibles;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que, depuis notre audit de 2022, le MESSC a mis en œuvre un programme d'apprentissage intensif de huit semaines à l'intention des nouveaux employés de première ligne afin que ces derniers puissent acquérir les connaissances requises pour exécuter leurs fonctions de base, ce qui inclut notamment la façon de calculer les prestations.

Notre suivi n'a pas révélé d'autres trop-payés du POSPH associés à des documents manquants ayant trait à l'administration des prestations pour l'exercice clos le 31 mars 2024. De plus, en mars 2024, le MESSC a déclaré que la majorité des fonctions de gestion des prestations étaient exécutées par l'Unité de la réception des demandes et de l'administration des prestations (URDAP), de la Direction des services centralisés en matière d'aide sociale. Cela sert aussi à incorporer un autre mécanisme de validation au processus en ce qui concerne les prestations obligatoires pour les nécessités spéciales, car le personnel des bureaux locaux doit saisir les approbations relatives à ces prestations, après quoi le personnel de l'URDAP doit valider les approbations préalablement à l'émission des paiements, et ce, pour toutes les demandes ayant trait à ces prestations. Pour ce qui est des allocations pour régime alimentaire spécial, les nouveaux formulaires sont envoyés aux bénéficiaires du POSPH par le personnel du Ministère. Ensuite, les formulaires dûment remplis sont acheminés automatiquement à l'URDAP à des fins d'examen et d'approbation.

Recommandation 6 : Mesure 2

- examiner périodiquement les documents justificatifs versés au dossier des bénéficiaires du POSPH et les renseignements connexes, entre autres les détails de la vérification du revenu et les dates d'expiration des formulaires de demande d'allocation pour régime alimentaire spécial ou de prestations obligatoires pour les nécessités spéciales dans le Système de gestion de l'aide sociale, afin de s'assurer que ces renseignements demeurent à jour.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires (MSESSC) a déclaré qu'un processus d'audit d'un échantillon limité de dossiers du POSPH doit être mis en place au troisième trimestre de 2024-2025 afin d'examiner et de confirmer périodiquement certaines activités, notamment en ce qui a trait aux allocations pour régime alimentaire spécial et aux prestations obligatoires pour les nécessités spéciales. Toutefois, en date du 11 septembre 2024, aucune mise à jour importante n'avait encore été apportée à propos de l'élaboration du processus d'audit des dossiers de gestion.

7. Le report du dépôt du budget et du budget des dépenses de 2022 a eu comme effet de limiter les débats et examens législatifs

Le budget annuel est un document très attendu qui expose les priorités stratégiques et l'orientation financière du gouvernement : il précise les dépenses prévues du gouvernement au titre des services qu'il fournit aux citoyens, et il présente la manière dont le coût de ces services sera financé. La *Loi de 2019 sur la viabilité, la transparence et la responsabilité financières* (la *Loi*) exige que notre Bureau examine les estimations, les prévisions et les hypothèses contenues dans le plan financier pluriannuel de la province qui est incorporé au dernier budget avant la tenue d'élections, pour en déterminer le caractère raisonnable.

En mars 2022, le gouvernement a apporté à la *Loi* une modification ayant comme effet de reporter du 31 mars au 30 avril la date limite de publication du *budget de 2022 de la province*. Nous avons noté dans le cadre de notre audit de 2022 que, étant donné que le budget avait été déposé le 28 avril 2022, les députés de l'Assemblée législative n'avaient pas eu le temps de tenir un débat à son sujet à l'Assemblée législative avant que ne débute la période électorale. De plus, les députés n'avaient pas eu le temps d'examiner le contenu de notre rapport avant le début de la période électorale.

Dans notre rapport préélectoral de 2022, nous avons fait état des montants importants imputés aux fonds de prévoyance dans le budget de 2022, ce qui limitait la capacité des députés à exercer une surveillance du plan financier du gouvernement. Au total, le budget comprenait des fonds de prévoyance totalisant 19,4 milliards de dollars sur 3 ans. Ce montant était beaucoup plus important que celui du fonds de prévoyance annuel prévu dans les budgets antérieurs de l'Ontario (environ 1 milliard de dollars en moyenne), et la plus grande partie des fonds en question n'étaient pas réservés à des fins particulières. Les fonds de prévoyance sont inscrits au budget à titre d'autres charges de programmes et ne sont pas constatés de façon distincte par les ministères. Notre examen avait révélé que, même s'il est prudent d'intégrer une certaine marge de manœuvre dans le budget pour pouvoir composer avec les éventualités, le montant inclus pour cette période de trois ans semblait trop prudent, ce qui signifiait que des fonds trop importants avaient été mis de côté à titre de provisions pour une éventuelle augmentation des charges. Lorsque les charges sont surestimées, cela peut amener à penser que le gouvernement disposera de moins de fonds pour prendre des décisions que ce qui devrait raisonnablement être le cas.

Recommandation 7 : Mesure 1

Pour que les députés disposent du temps nécessaire et de renseignements suffisamment détaillés pour exercer une surveillance du plan financier annuel du gouvernement avant la tenue d'une élection, et pour nous permettre d'effectuer nos travaux comme l'exige la *Loi de 2019 sur la viabilité, la transparence et la responsabilité financières*, le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor devraient prendre des mesures :

- pour énoncer dans la loi le délai minimal devant s'écouler entre la date du dépôt du budget annuel par le gouvernement et la publication du décret de convocation des électeurs entraînant la dissolution de l'Assemblée législative;

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que le ministère des Finances n'a pas l'intention de proposer une modification de la loi actuelle. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario demeure d'avis qu'il s'agit d'une mesure importante, et il continue de recommander que l'on établisse dans la loi le délai minimal devant s'écouler entre la date du dépôt du budget annuel par le gouvernement et la publication du décret de convocation des électeurs entraînant la dissolution de l'Assemblée législative, afin que les députés disposent de suffisamment de temps pour examiner le contenu du budget ainsi que notre rapport avant le début de la période électorale.

Recommandation 7 : Mesure 2

- pour veiller à ce que les fonds de prévoyance et les provisions pour charges générales similaires qui figurent dans le plan financier soient présentés sous forme désagrégée de manière à indiquer précisément l'objet de leurs composantes individuelles.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que, dans le budget de 2024 de l'Ontario, il n'y a toujours pas de données désagrégées pour préciser l'utilisation prévue du fonds de prévoyance. Lorsque le budget des dépenses du Secrétariat est déposé à l'Assemblée législative pour faire l'objet de débats et d'un vote, il ne contient pas de données sur les programmes qui pourraient avoir besoin d'une part du fonds de prévoyance, ce qui limite l'information dont on dispose sur la composition et l'objet de ce fonds afin d'alimenter les débats. De plus, lorsqu'ils demandent d'utiliser des fonds de prévoyance pour l'exécution des programmes, les ministères ont simplement à obtenir l'approbation du Conseil du Trésor, qui exerce un contrôle central du fonds de prévoyance et dont les membres nommés sont tous des ministres du gouvernement. En d'autres termes, l'utilisation du fonds de prévoyance ne requiert pas un examen de la part de tous les députés de l'Assemblée législative. Le ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor ont indiqué que la transparence entourant le fonds de prévoyance est assurée lorsque des montants sont prélevés, au moyen de rapports publics et d'arrêtés du Conseil du Trésor. Toutefois, ces rapports et arrêtés ne sont disponibles qu'après coup.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario demeure d'avis que cette mesure est importante, et il continue de recommander que les fonds de prévoyance et les provisions pour charges générales de nature similaire qui font partie du plan financier soient présentés sous forme désagrégée afin que l'on puisse connaître précisément l'objet de leurs composantes individuelles, ce qui sera gage d'une plus grande transparence.

8. On n'a pas fourni de directives aux comités de l'Assemblée législative chargés de l'examen des budgets des dépenses dans le cadre du nouveau processus

Par suite d'une modification du *Règlement* (c'est-à-dire les règles de l'Assemblée législative) entrée en vigueur en août 2022, on a éliminé le Comité permanent des budgets des dépenses, qui était le seul comité législatif ayant pour tâche d'examiner les budgets des dépenses. Un nouveau comité, le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, est chargé dorénavant de déterminer, au début de chaque législature ou plus fréquemment si nécessaire, quels seront les ministères dont les budgets des dépenses seront soumis à un examen, et auxquels des six comités permanents (finances et affaires économiques; patrimoine, infrastructure et culture; affaires intérieures; justice; procédure et affaires de la Chambre; politique sociale) ces examens seront confiés. Nous avons noté que le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre n'avait pas élaboré d'instructions ni de directives à l'intention des autres comités concernant la méthodologie à suivre et le contenu de leur examen des budgets des dépenses afin de s'assurer que les examens permettent à l'Assemblée législative de disposer de l'information cohérente dont elle a besoin au sujet des budgets des dépenses.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour raffermir la responsabilisation, le greffier de l'Assemblée législative devrait travailler en collaboration avec le Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre afin d'établir un processus d'examen du budget des dépenses qui comporte des instructions sur la méthodologie et les composantes de l'examen ainsi que sur les responsabilités des autres comités de l'Assemblée législative.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons établi que le même processus avait été suivi au cours de l'examen du Budget des dépenses de 2024. Le greffier de l'Assemblée législative (le greffier) a constaté que le processus modifié avait donné lieu à un délai d'examen beaucoup plus court, mais pour un plus grand nombre de ministères, que les années précédentes. Bien que le greffier ait indiqué que la décision revient ultimement aux membres du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre, lui et son bureau seront disponibles à la demande du Comité permanent si ce dernier décide d'examiner les procédures du Budget des dépenses de l'Assemblée législative.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	1		1			
Recommandation 2	1				1	
Recommandation 3	1	1				
Recommandation 4	2	1	1			
Recommandation 5	2	1	0,5		0,5	
Recommandation 6	2	1		1		
Recommandation 7	2				2	
Recommandation 8	1			1		
Total	12	4	2,5	2	3,5	0
%	100	33	21	17	29	0

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Ministère de l'Environnement, de la Protection
de la nature et des Parcs

Ministère des Richesses naturelles

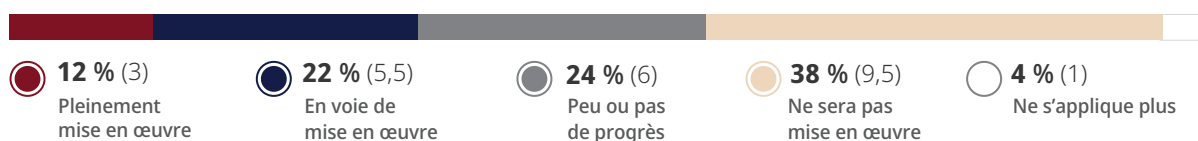
Ministère des Affaires municipales et du Logement

Ministère de l'Infrastructure

Adaptation au changement climatique : réduire les risques d'inondation en milieu urbain

// Conclusion globale

25 recommandations



En date du 1^{er} septembre 2024, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs (le ministère de l'Environnement), le ministère des Richesses naturelles, le ministère des Affaires municipales et du Logement (le ministère des Affaires municipales) et le ministère de l'Infrastructure ont entièrement mis en œuvre 12 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2022 intitulé **Adaptation au changement climatique : réduire les risques d'inondation en milieu urbain**, et étaient en train de mettre en œuvre 22 % des mesures recommandées. Il y a eu peu ou pas de progrès dans la mise en œuvre d'une autre tranche de 24 % des mesures recommandées.

Les trois recommandations pleinement mises en œuvre ont été achevées par le ministère de l'Environnement, y compris deux recommandations visant à rendre les services climatiques

accessibles aux décideurs (y compris les petites municipalités) et une visant la mise en œuvre de procédures pour la réalisation d'inspections fondées sur le risque pour l'infrastructure des eaux pluviales. Le ministère de l'Infrastructure a fait des progrès dans la mise en œuvre de toutes les recommandations qui lui étaient adressées, y compris en vue d'améliorer le processus de planification de la gestion des biens pour l'infrastructure des eaux pluviales.

Toutefois, l'une des principales constatations de notre audit de 2022 était qu'aucun ministère gouvernemental en particulier ne s'était vu attribuer la responsabilité de lutter contre les inondations urbaines, et qu'un manque de clarté dans l'attribution des rôles avait entraîné des lacunes dans la coordination et la gestion des mesures de lutte contre les inondations urbaines. Lors de notre suivi, nous avons constaté que, bien que les quatre ministères aient fait des progrès dans la mise en œuvre de notre recommandation d'élaborer un cadre provincial de gestion des inondations en milieu urbain, aucune responsabilité n'avait encore été attribuée. En raison d'un manque de clarté continu touchant les attributions, les ministères de l'Environnement, des Richesses naturelles et des Affaires municipales ont tous déclaré que de multiples mesures recommandées ne relevaient pas de leur mandat et qu'ils n'avaient donc pas l'intention de les mettre en œuvre. Nous avons constaté que 38 % des recommandations ne seront pas mises en œuvre, dont une recommandation au ministère des Richesses naturelles d'élaborer et de mettre en œuvre un plan stratégique pour protéger, conserver et restaurer les terres humides.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'[annexe](#)).

// Comité permanent des comptes publics

Le 3 avril 2023, le Comité permanent des comptes publics (ci-après le « Comité ») a tenu une audience publique sur notre audit Adaptation au changement climatique : réduire les risques d'inondation en milieu urbain. En octobre 2024, le Comité n'avait pas encore déposé de rapport à l'Assemblée législative à la suite de l'audience.

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mars 2024 et septembre 2024. Nous avons obtenu des ministères de l'Environnement, des Richesses naturelles (auparavant nommé le ministère des Richesses naturelles et des Forêts), des Affaires municipales et de l'Infrastructure

une déclaration écrite selon laquelle, au 14 octobre 2024, ils nous avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Attributions du gouvernement provincial

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la province n'avait jamais précisé les rôles provinciaux en matière de prise en charge et de coordination des mesures nécessaires pour atténuer le risque d'inondation en milieu urbain, ce qui entraînait des lacunes persistantes en matière de responsabilité et faisait en sorte que les mesures et les engagements n'étaient pas mis en œuvre.

Recommandation 1 : Mesure 1

Pour combler les lacunes sur le plan des attributions, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, le ministère des Affaires municipales et du Logement et le ministère de l'Infrastructure devraient élaborer un cadre provincial pour les inondations en milieu urbain qui définit et répartit clairement les attributions en matière de gestion des inondations en milieu urbain.

État :  **En voie de mise en œuvre (les ministères n'ont pas pu fournir de date d'achèvement estimative).**

Détails

Nous avons constaté qu'à l'automne 2023, ministère des Richesses naturelles, le ministère de l'Environnement, le ministère des Affaires municipales et le ministère de l'Infrastructure ont formé un groupe de travail sur les inondations urbaines, qui comprend également le ministère des Transports, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de l'Agroentreprise, ainsi que Gestion des situations d'urgence Ontario. Ce groupe a pour responsabilité de clarifier les attributions en matière d'inondations en milieu urbain, d'élaborer un cadre provincial et de cerner les enjeux nouveaux ou émergents. Au moment de notre suivi, les discussions entre les ministères se poursuivaient, mais ces derniers n'étaient pas en mesure de fournir une date d'achèvement estimative pour le document-cadre à produire.

2. Aide provinciale aux propriétaires pour réduire les risques d'inondation

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la province n'avait pas respecté ses engagements pour aider les propriétaires à réduire les risques d'inondation en milieu urbain, ce qui devait comprendre des changements au code du bâtiment, des incitatifs financiers et de l'éducation.

Recommandation 2 : Mesure 1

Pour améliorer la résilience des maisons neuves face aux inondations, le ministère des Affaires municipales et du Logement devrait examiner les exigences du Code du bâtiment de l'Ontario relativement à l'installation de clapets anti-retour et prodiguer des conseils supplémentaires pour réduire l'ambiguïté et accroître l'adhésion.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le ministère des Affaires municipales n'avait pas encore commencé à fournir de conseils supplémentaires ayant trait aux exigences du Code du bâtiment de l'Ontario concernant les clapets anti-retour. Le Ministère nous a informés que les travaux relatifs à cet engagement ont été retardés, car il s'employait tout d'abord à opérer la transition vers la prochaine édition du Code du bâtiment, qui devrait être achevée en 2025. Le Ministère a déclaré qu'une fois cette transition terminée, il compte fournir des conseils supplémentaires ayant trait aux clapets anti-retour, et que ces conseils seraient finalisés d'ici l'automne 2026.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour aider les propriétaires à s'adapter au changement climatique et à améliorer la résilience des maisons existantes face aux inondations, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs devrait collaborer avec le ministère des Finances pour mener des consultations sur la façon d'inciter les propriétaires à apporter des améliorations à l'atténuation des risques d'inondation et, compte tenu des résultats de la consultation, devrait collaborer avec les ministères partenaires pour mettre en œuvre les options appropriées qui ont été déterminées.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Le ministère de l'Environnement a indiqué qu'il ne prévoyait pas envisager d'options pour inciter les propriétaires à apporter des améliorations à l'atténuation des risques d'inondation. Le Ministère a souligné que certaines municipalités offrent des programmes d'incitatifs et de soutien, et que tous les programmes d'incitatifs offerts devraient être conçus pour répondre aux besoins locaux.

Recommandation 4 : Mesure 1

Pour sensibiliser davantage le public aux risques d'inondation et encourager les propriétaires à prendre des mesures pour réduire les répercussions des inondations en milieu urbain, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devraient collaborer avec les intervenants externes pour concevoir et mettre en œuvre rapidement une campagne d'information sur la protection des résidences contre les inondations.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que ni le ministère de l'Environnement ni le ministère des Richesses naturelles n'avaient collaboré avec des intervenants externes pour concevoir et mettre en œuvre une campagne d'information axée sur la protection des résidences contre les inondations en milieu urbain. Le ministère de l'Environnement a indiqué qu'il compte explorer les possibilités avec d'autres ministères, notamment le ministère des Richesses naturelles, en ce qui concerne les communications publiques et les inondations, mais qu'il n'a pas l'intention de mener d'autres activités concernant spécifiquement les inondations en milieu urbain. Parallèlement, le ministère des Richesses naturelles nous a informés qu'il ne se considère pas comme responsable des efforts d'éducation concernant les inondations en milieu urbain.

3. Lignes directrices pour aider les décideurs à comprendre et à appliquer les données climatiques locales

Dans notre audit initial, nous avons constaté que les municipalités recevaient des lignes directrices provinciales et une orientation contradictoires sur l'utilisation prévue des données sur le changement climatique, et que les Ontariens n'avaient pas un accès fiable aux données ni aux outils climatiques.

Recommandation 5 : Mesure 1

Pour améliorer la capacité des municipalités de gérer les pluies projetées et de réduire les risques d'inondation en milieu urbain, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et le ministère des Affaires municipales du Logement devraient fournir une orientation et des conseils cohérents aux municipalités en ce qui concerne l'information sur le changement climatique et l'utilisation des données projetées sur le changement climatique conformément aux engagements pris par le gouvernement dans sa Stratégie de lutte contre les inondations.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que, même si le ministère de l'Environnement a pris des mesures pour améliorer l'accès aux données projetées sur les changements climatiques, ni le ministère de l'Environnement ni le ministère des Affaires municipales n'avaient fourni aux municipalités une orientation et des conseils cohérents concernant l'utilisation des données projetées sur le changement climatique conformément aux engagements pris par le gouvernement dans sa Stratégie de lutte contre les inondations.

En décembre 2023, le ministère de l'Environnement a mené à bien un projet avec l'Université York visant à améliorer l'accès aux données projetées sur le changement climatique au moyen du Portail de données climatiques de l'Ontario. Malgré cet accès amélioré aux données projetées, le ministère de l'Environnement n'a pas mis à jour ses critères de conception des égouts pluviaux pour exiger des municipalités qu'elles utilisent les données projetées sur le changement climatique plutôt que les données historiques sur les précipitations.

De son côté, le ministère des Affaires municipales nous a fait savoir qu'aucun progrès n'avait été réalisé à l'égard de cette recommandation, car il attend la publication des codes de construction nationaux. Le Ministère a indiqué que si des changements devaient être apportés aux codes de construction nationaux concernant les données climatiques à jour, il pourrait envisager d'inclure ces changements au Code du bâtiment de l'Ontario.

Recommandation 6 : Mesures 1 et 2

Pour aider les Ontariens à mieux comprendre les données climatiques locales et aider les décideurs de l'Ontario, y compris ceux des municipalités, des ministères et des autorités sanitaires, à se préparer à un climat changeant, le ministère de l'Environnement, de la

Protection de la nature et des Parcs devrait :

- confirmer auprès du gouvernement fédéral les possibilités de financer un organisme de services climatiques;
- offrir des services climatiques en Ontario aux décideurs ayant des ressources financières limitées, comme les petites municipalités.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le ministère de l'Environnement et le gouvernement fédéral avaient versé des fonds au Conseil international pour les initiatives écologiques communales (ICLEI) Canada, un organisme sans but lucratif, pour mettre à l'essai le Centre de ressources d'adaptation climatique de l'Ontario, ce projet pilote ayant été lancé en septembre 2023. Ce centre de ressources vise à fournir des services pour aider les collectivités – y compris les municipalités, les Premières Nations et les offices de protection de la nature – à se préparer aux changements climatiques. D'ici janvier 2025, le projet pilote servira à formuler des recommandations pour poursuivre et élargir les activités du centre de ressources afin d'en faire une ressource à long terme.

4. Cartographie des risques d'inondation

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la majorité des municipalités que nous avons sondées n'étaient pas en mesure de cartographier les zones à risque d'inondation en milieu urbain et que les renseignements sur le risque d'inondation en milieu urbain n'étaient pas communiqués au public de manière accessible, voire pas du tout.

Recommandation 7 : Mesures 1 et 2

Pour permettre aux municipalités de mieux cerner et traiter les zones à risque d'inondation en milieu urbain, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- examiner les outils existants de cartographie des risques d'inondation en milieu urbain pour établir s'ils pourraient être appliqués efficacement dans une plus grande région géographique;
- sur la base de cet examen, mettre à la disposition de toutes les municipalités tout outil efficace de cartographie des risques d'inondation en milieu urbain.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le ministère des Richesses naturelles accordait la priorité à la cartographie des risques d'inondation causés par les lacs, les rivières et les ruisseaux, et qu'il n'avait, au moment de notre suivi, pris aucune mesure pour examiner les outils existants de cartographie des risques d'inondation en milieu urbain afin de déterminer s'ils pouvaient s'appliquer à une plus grande région géographique. Le Ministère a affirmé ne pas être responsable de fournir des outils pour cartographier les risques d'inondation en milieu urbain, mais a néanmoins inclus cette mesure de suivi dans ses documents internes. De plus, en réponse à cette recommandation dans notre audit de 2022, le Ministère avait déclaré que ladite recommandation était « conforme aux engagements pris dans la Stratégie ontarienne de lutte contre les inondations d'examiner d'autres types de formats de cartographie des inondations, y compris la cartographie des risques d'inondation ».

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour informer le public des zones à risque d'inondation en milieu urbain, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait élaborer et mettre en œuvre un plan permettant à la province et aux municipalités de communiquer au public, s'il y a lieu, les emplacements présentant un grand risque d'inondation en milieu urbain, en se fondant sur les données de base et les meilleures données ou cartes disponibles sur les risques d'inondation en milieu urbain de la province.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que le ministère des Richesses naturelles ne mettra pas en œuvre cette recommandation, car il affirme que son mandat se limite à l'atténuation des risques associés aux inondations causées par des plans d'eau comme les lacs, les rivières et les ruisseaux. Le ministère des Richesses naturelles nous a indiqué qu'il ne recueille pas de renseignements sur les zones à risque élevé d'inondation en milieu urbain, et que les municipalités ne sont pas tenues de communiquer des renseignements sur de tels risques à la province, aux organismes provinciaux ou au public. Il a toutefois indiqué qu'il encourage les municipalités à partager avec le public toute information ou toute carte identifiant les zones pouvant présenter un haut risque d'inondation en milieu urbain.

5. Processus de planification de la gestion des biens municipaux

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que les évaluations municipales et les rapports sur l'infrastructure des eaux pluviales et la résilience face aux inondations n'étaient pas normalisés, et que les municipalités n'avaient pas reçu d'instructions sur la façon de tenir compte des répercussions prévues du changement climatique sur leurs infrastructures des eaux pluviales.

Recommandation 9 : Mesures 1, 2 et 3

Pour améliorer la qualité et l'uniformité de la planification de la gestion des biens liés aux eaux pluviales municipales, le ministère de l'Infrastructure devrait :

- de concert avec ses partenaires, fournir une orientation et des instructions supplémentaires pour permettre aux municipalités de produire des rapports plus normalisés et comparables sur l'état des biens, les coûts de remplacement et les mesures de résilience face aux inondations afin de produire des rapports sur les niveaux de service des infrastructures des eaux pluviales;
- évaluer les lacunes statistiques dans les plans de gestion des biens municipaux et collaborer avec les municipalités à l'élaboration de méthodes pour obtenir les données nécessaires afin d'améliorer la planification de la gestion des biens des eaux pluviales;
- fournir des instructions aux municipalités en ce qui concerne la prise en compte du changement climatique lorsqu'il s'agit d'estimer les niveaux de service futurs et les coûts connexes pour l'infrastructure des eaux pluviales.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici l'automne 2025.

Détails

Nous avons constaté que le ministère de l'Infrastructure avait embauché un expert-conseil indépendant en décembre 2023 pour évaluer la qualité et l'uniformité des plans de gestion des biens municipaux. Cette évaluation devrait être terminée d'ici l'été 2025 et comprendra des recommandations au Ministère pour améliorer les niveaux de conformité ayant trait aux exigences en matière de rapports et à l'exactitude des données. Plus précisément, l'expert-conseil collaborera avec l'ensemble des 444 municipalités pour évaluer les lacunes dans les données et les possibilités d'amélioration dans la façon dont les municipalités rendent compte de l'état des biens, des coûts de remplacement et des paramètres de résilience face aux inondations.

Bien que le contrat de l'expert-conseil ne comportait pas expressément de modalités relatives à l'évaluation de la façon dont les municipalités intègrent les considérations liées aux changements climatiques à leur planification relative aux eaux pluviales, le Ministère a déclaré qu'il examinera les recommandations finales de l'expert-conseil et déterminera les prochaines étapes concernant les lignes directrices à l'intention des municipalités.

6. Financement pour l'entretien et la mise à niveau des infrastructures municipales essentielles des eaux pluviales

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que des milliards de dollars étaient nécessaires pour remettre en état tous les biens municipaux de gestion des eaux pluviales, que les municipalités ne pouvaient pas compter sur les niveaux actuels de financement provincial et fédéral pour combler le manque à gagner, et que la majorité des municipalités ne disposaient pas de sources fiables de financement fiables pour combler ce manque à gagner.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour aider les municipalités à financer de manière durable les investissements nécessaires dans les infrastructures des eaux pluviales et à gérer efficacement les risques d'inondation en milieu urbain, y compris dans les scénarios climatiques projetés, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs devrait concevoir et partager des pratiques exemplaires et des lignes directrices afin de faciliter le partage des connaissances entre les municipalités et d'aider les municipalités à établir et à mettre en œuvre des modèles de financement fiables, comme des programmes de tarification des eaux pluviales.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Le ministère de l'Environnement nous a indiqué qu'il ne mettrait pas en œuvre cette recommandation. Le Ministère a reconnu l'importance d'une gestion efficace des eaux pluviales et a déclaré qu'il s'était engagé à appuyer les efforts des municipalités pour investir dans les infrastructures des eaux pluviales et renforcer la résilience climatique, mais il a indiqué qu'il ne relevait pas de son mandat d'aider les municipalités à élaborer et à mettre en œuvre des modèles de financement fiables, comme des programmes de tarification des eaux pluviales. Plus particulièrement, le Ministère a souligné que le pouvoir municipal d'appliquer une tarification des eaux pluviales est prévu par les lois d'un autre ministère. Toutefois, nous constatons que

le ministère de l'Environnement pourrait tout de même contribuer au partage des pratiques exemplaires et de lignes directrices afin de faciliter l'échange de connaissances sur les modèles de financement et encourager l'adoption de ces modèles.

7. Espaces verts

Dans notre audit initial, nous avons constaté que l'orientation provinciale en matière d'aménagement du territoire est insuffisante pour protéger les espaces verts et prévenir les inondations en milieu urbain, et que la province n'assurait pas le suivi de la perte d'espaces verts.

Recommandation 11 : Mesures 1 et 2

Pour réduire le risque d'inondation en milieu urbain grâce à une planification provinciale de l'utilisation des terres qui concilie efficacement la protection des caractéristiques naturelles et des espaces verts avec les besoins provinciaux en matière de croissance et d'offre de logements, le ministère des Affaires municipales et du Logement devrait :

- faire le suivi et rendre compte publiquement de l'état des indicateurs du pourcentage de superficie couverte par les surfaces perméables, la couverture naturelle, les milieux humides et les terres boisées dans chaque municipalité;
- examiner les plans et politiques du Ministère sur l'aménagement du territoire et, au besoin, fixer des limites à la surface imperméable résultant de l'aménagement, afin d'améliorer le rendement de ces indicateurs.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que le ministère des Affaires municipales n'avait fait aucun progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation, ce dernier nous ayant d'ailleurs indiqué qu'elle ne s'inscrivait pas dans son mandat.

Toutefois, notre Bureau continue de croire que ces mesures s'inscrivent bel et bien dans le mandat du Ministère. Le ministère des Affaires municipales est responsable de l'aménagement du territoire. Au moment de notre audit, cela comprenait le fonctionnement et la mise en œuvre du Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe de 2006 (le « Plan de croissance »). Or, le Plan de croissance comprenait une politique limitant la quantité de surfaces imperméables dans les zones naturelles désignées aux fins de protection. En 2015, le Ministère avait élaboré un indicateur

pour faire le suivi du pourcentage de surfaces durcies/imperméables, de la couverture naturelle, des milieux humides et des terres boisées dans la région élargie du Golden Horseshoe. Pour justifier cet indicateur, le Ministère a déclaré que « la croissance et les aménagements peuvent réduire la proportion des terres qui ont une couverture végétale naturelle et accroître celle des terres qui ont un revêtement dur les rendant imperméables ».

En octobre 2024, le Ministère a révoqué le Plan de croissance ainsi que la Déclaration de principes provinciale (soit le principal document de politique provinciale qui oriente les décisions en matière d'aménagement du territoire), et d'en combiner les éléments sous la forme d'une nouvelle Déclaration de planification provinciale de 2024. Le Ministère nous a informés qu'il collabore, avec 20 ministères partenaires, y compris les ministères des Richesses naturelles et de l'Environnement, à l'élaboration de nouvelles politiques d'utilisation des terres et que cela [traduction] « pourrait inclure la prise en compte d'un indicateur sur le pourcentage de superficie couverte par les surfaces perméables, la couverture naturelle, les milieux humides et les terres boisées dans chaque municipalité, si les décideurs gouvernementaux en venaient alors à considérer qu'il s'agit d'une priorité ». Le Ministère a également indiqué qu'il appuierait le ministère de l'Environnement dans toute initiative de ce ministère visant à imposer des limites à la superficie totale pouvant être convertie en surfaces imperméables.

8. Zones humides

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que le Sud de l'Ontario avait perdu près des trois quarts de ses terres humides originales, ce qui diminuait le contrôle naturel des crues dans les zones urbaines, et que près de la moitié des milieux humides restants du Sud de l'Ontario n'étaient pas évalués et risquaient d'être perdus.

Recommandation 12 : Mesure 1

Pour protéger les avantages de la lutte contre les inondations que procurent les terres humides, pour atteindre les objectifs pertinents de la Stratégie ontarienne de lutte contre les inondations et pour améliorer la résilience face aux inondations en milieu urbain, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- mettre en œuvre une norme de service ministérielle pour approuver les évaluations des terres humides présentées dans un délai raisonnable;

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

Nous avons constaté qu'au 1^{er} janvier 2023, le ministère des Richesses naturelles a cessé d'examiner et de confirmer les évaluations des terres humides. En décembre 2022, le ministère des Richesses naturelles a modifié le Système d'évaluation des terres humides de l'Ontario. Dans le cadre du nouveau programme, toute évaluation, réévaluation ou mise à jour de la cartographie des terres humides est considérée comme complète et définitive une fois qu'un évaluateur formé atteste qu'il a effectué une évaluation en conformité avec le Système d'évaluation des terres humides de l'Ontario. L'approbation du Ministère n'est plus requise.

Recommandation 12 : Mesures 2, 3 et 4

- concevoir et mettre en œuvre des mesures de protection provisoires pour les terres humides non évaluées;
- évaluer les options de protection des terres humides qui ne sont pas désignées comme étant des milieux humides d'importance provinciale ayant des avantages élevés pour la réduction des inondations, y compris les améliorations possibles au Système d'évaluation des milieux humides de l'Ontario pour mieux reconnaître les valeurs de réduction des inondations et mettre en œuvre les changements appropriés;
- élaborer et mettre en œuvre un plan stratégique pour protéger, conserver et restaurer les terres humides.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté qu'à la suite des changements apportés en décembre 2022 – comme l'indique la **mesure 1** de la **recommandation 12** – le ministère des Richesses naturelles n'envisage pas d'élaborer de nouvelles politiques ou de nouveaux plans de protection des terres humides ni d'apporter tout autre changement au Système d'évaluation des milieux humides de l'Ontario. Il continue toutefois de financer des programmes qui appuient la conservation des milieux humides.

En raison des avantages importants qui en découlent en matière de réduction des inondations, notre Bureau continue de croire qu'il est nécessaire non seulement d'assurer une protection provisoire des milieux humides non évalués, mais aussi d'élaborer un plan pour protéger davantage les milieux humides, en conformité avec l'engagement pris dans la Stratégie ontarienne de lutte contre les inondations.

9. Orientation sur l'aménagement à faible impact

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que le retard du ministère de l'Environnement dans l'élaboration de son manuel d'orientation avait influé sur l'adoption par les municipalités des pratiques d'aménagement à faible impact, lesquelles aident à réduire le risque d'inondations en milieu urbain.

Recommandation 13 : Mesure 1

Pour accroître la participation des municipalités aux aménagements à faible impact afin d'améliorer la résilience face aux inondations en milieu urbain, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs devrait :

- achever rapidement l'ébauche du manuel d'orientation sur la gestion des eaux pluviales par un aménagement à faible impact;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le ministère de l'Environnement n'avait pas finalisé son manuel d'orientation sur la gestion des eaux pluviales par un aménagement à faible impact, et qu'il n'était pas en mesure de fournir une date d'achèvement à notre Bureau.

Recommandation 13 : Mesure 2

- faciliter les projets pilotes et le partage des connaissances sur les pratiques exemplaires et les avantages des projets pour aider les municipalités à élaborer des projets d'aménagement à faible impact.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté qu'en janvier 2022, le Ministère avait mis en œuvre un programme de 15 millions de dollars pour améliorer les rejets d'eaux usées et d'eaux pluviales dans le lac Ontario. La région de Peel reçoit 1,4 million de dollars dans le cadre du programme, dont une partie servira à mettre en œuvre un projet de rénovation pour une gestion des eaux pluviales par un aménagement à faible impact. Toutefois, le Ministère n'a pris aucune mesure pour mettre en œuvre notre recommandation visant à faciliter le partage des connaissances sur les pratiques exemplaires et les avantages des projets entre les municipalités.

10. Surveillance de la gestion municipale des eaux pluviales

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que les changements apportés au programme d'approbations du ministère de l'Environnement pourraient réduire le risque d'inondation au moyen de critères de contrôle des crues et accroître la surveillance des eaux pluviales municipales. Cependant, au moment de notre audit de 2022, le ministère de l'Environnement n'avait proposé aucun changement pour intensifier l'inspection et l'application de la conformité municipale aux approbations relatives aux eaux pluviales.

Recommandation 14 : Mesure 1

Le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs devrait procéder à une évaluation officielle du programme d'approbation en temps opportun et intégrer les améliorations cernées afin que le processus d'approbation linéaire consolidé révisé permette de s'assurer que l'infrastructure nouvelle ou modifiée des eaux pluviales est construite d'une manière qui satisfait à tous les critères de rendement et améliore la protection de l'environnement.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Nous avons constaté qu'en date de mars 2024, le ministère de l'Environnement avait délivré 256 nouvelles approbations pour des systèmes de gestion des eaux pluviales dans le cadre du nouveau processus linéaire consolidé. Dans le cadre de ce processus, toutes les approbations individuelles existantes relatives aux eaux pluviales seront combinées en une seule nouvelle approbation consolidée. Bien que le Ministère n'ait pas indiqué qu'il comptait entreprendre une évaluation officielle du nouveau programme d'approbation, il prévoit surveiller ce programme en examinant les demandes de renouvellement d'approbation reçues entre janvier 2026 et décembre 2029, et collaborer avec les municipalités pour cerner les défis, fournir des conseils et cerner les points à améliorer. Si des problèmes devaient être cernés, le Ministère déterminera si des changements sont nécessaires.

Recommandation 15 : Mesure 1

Pour respecter les conditions énoncées dans les autorisations environnementales pour l'infrastructure des eaux pluviales et accroître la surveillance et la reddition de comptes en matière de gestion des eaux pluviales, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs devrait élaborer et mettre en œuvre des procédures officielles concernant les inspections de conformité fondées sur le risque.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le ministère de l'Environnement avait, dans son processus annuel de planification des inspections au début de l'année d'inspection 2023-2024, inclus des procédures officielles pour les inspections de conformité fondées sur les risques pour les systèmes de gestion des eaux pluviales. Au moment de notre suivi, des inspections des infrastructures des eaux pluviales utilisant cette approche étaient en cours.

11. Installation régionale de lutte contre les inondations

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la province ne réglementait pas la conception structurelle des grandes installations de lutte contre les inondations construites à des fins particulières qui sont situées loin des lacs ou des rivières, ce qui pouvait mettre en péril les résidents à proximité.

Recommandation 16 : Mesure 1

Pour combler les lacunes réglementaires en ce qui concerne la conception structurelle des grandes installations régionales de lutte contre les inondations et réduire les risques qu'elles peuvent présenter, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts et le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs devraient définir clairement les attributions et collaborer au besoin à l'élaboration d'exigences réglementaires pour les installations régionales hors ligne de lutte contre les inondations.

État :  **Ministère des Richesses naturelles – En voie de mise en œuvre d'ici mai 2025.**

 **Ministère de l'Environnement – Ne sera pas mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le ministère des Richesses naturelles a, en décembre 2023, conclu un contrat avec une société d'ingénierie pour évaluer l'utilisation de grandes installations régionales de lutte contre les inondations, notamment des structures de stockage de l'eau, et pour examiner les directives techniques que fournit le Ministère pour ces structures. Cette société d'ingénierie a fourni un rapport provisoire au Ministère en mai 2024, et le Ministère compte tenir des consultations sur d'éventuelles recommandations au printemps 2025.

Nous avons aussi constaté que le ministère de l'Environnement ne mettra pas en œuvre cette recommandation, au motif que les installations régionales de lutte contre les inondations sont en place dans le seul but de gérer les risques d'inondation, et qu'il ne relève pas du mandat du ministère de l'Environnement de traiter ces types de risques liés aux lacs, aux rivières et aux ruisseaux. Par conséquent, même si le ministère de l'Environnement continuera de délivrer des autorisations environnementales pour les installations qui répondent à la définition d'une station d'épuration des eaux d'égout en vertu de la *Loi sur les ressources en eau de l'Ontario*, il ne prendra pas de mesures pour définir clairement les rôles et les responsabilités pour l'élaboration d'exigences réglementaires visant ces installations.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	1		1			
Recommandation 2	1			1		
Recommandation 3	1				1	
Recommandation 4	1				1	
Recommandation 5	1			1		
Recommandation 6	2	2				
Recommandation 7	2			2		
Recommandation 8	1				1	
Recommandation 9	3		3			
Recommandation 10	1				1	
Recommandation 11	2				2	
Recommandation 12	4				3	1
Recommandation 13	2			2		
Recommandation 14	1		1			
Recommandation 15	1	1				
Recommandation 16	1		0,5		0,5	
Total	25	3	5,5	6	9,5	0
%	100	12	22	24	38	4

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

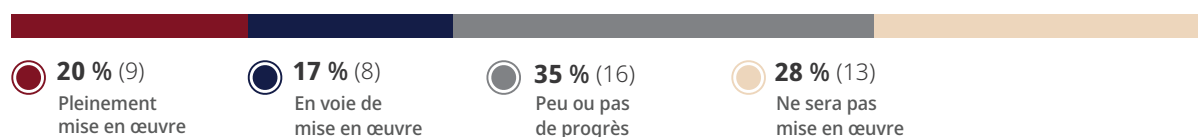
Ministère des Richesses naturelles

Commission de l'escarpement du Niagara

Protection de l'escarpement du Niagara

// Conclusion globale

46 recommandations



Au 1^{er} septembre 2024, le ministère des Richesses naturelles (le Ministère) et la Commission de l'escarpement du Niagara (la Commission) avaient pleinement mis en œuvre 20 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2022 intitulé **Protection de l'escarpement du Niagara**. Le Ministère et la Commission avaient en outre réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 17 % des mesures recommandées.

Le Ministère a pleinement mis en œuvre des recommandations comme celle de nommer des commissaires en temps opportun et d'échelonner leurs mandats et celle de collaborer avec la Commission pour évaluer les possibilités d'harmoniser la zone d'aménagement contrôlée et la zone du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara. La Commission a pleinement mis en œuvre des recommandations comme celles de mettre en œuvre le Protocole de 2015 sur les inspections, les enquêtes et l'exécution, d'achever la conception et la mise en œuvre d'un système moderne de gestion de l'information, d'offrir un programme d'orientation complet pour les nouveaux membres, et de divulguer les renseignements sur les dépenses des commissaires sur le site Web de la Commission.

Toutefois, le Ministère et la Commission ont fait peu de progrès dans la mise en œuvre de 35 % des recommandations. Ainsi, le Ministère a fait peu de progrès dans l'évaluation des ressources financières et en personnel nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente de la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara* et du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara (le Plan), dans l'établissement d'un programme de financement pour

achever le Réseau des parcs et des espaces ouverts de l'escarpement du Niagara (Réseau des parcs) et un tracé permanent pour le sentier Bruce, dans l'élaboration de plans de gestion pour ses sites dans le Réseau des parcs et dans la collaboration avec le Conseil des ministres pour prendre des décisions finales concernant six modifications urbaines qui demeurent en suspens. La Commission a fait peu de progrès dans l'élaboration d'un plan stratégique à long terme et la production de rapports publics sur les progrès, dans l'évaluation des utilisations autorisées dans le cadre du Plan afin de renforcer les critères d'aménagement compatible, et dans l'évaluation et l'affectation des ressources nécessaires pour élargir le programme de sensibilisation et d'éducation du public de la Commission.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'annexe).

// Comité permanent des comptes publics

Le 5 juin 2023, le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu une audience publique sur notre audit sur la protection de l'escarpement du Niagara. En février 2024, le Comité a déposé devant l'Assemblée législative un rapport faisant suite à cette audience. Il a approuvé nos conclusions et recommandations et il a formulé six autres recommandations. Le Ministère et la Commission ont fait rapport au Comité en juin 2024.

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juillet 2024. Nous avons obtenu du ministère des Richesses naturelles (qui était auparavant le ministère des Richesses naturelles et des Forêts) et de la Commission de l'escarpement du Niagara une déclaration écrite selon laquelle, au 16 octobre 2024, ils nous avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avions formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Faiblesses du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la zone du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara n'englobe pas en totalité l'escarpement du Niagara (l'escarpement). Par conséquent, l'escarpement n'est pas protégé dans sa totalité contre un aménagement incompatible.

En outre, le Plan permet de nouvelles exploitations d'agrégats ou l'expansion d'exploitations existantes sur l'escarpement, en dépit des répercussions de ces activités sur l'environnement, des taux d'inspection très bas, du piètre bilan en matière de réhabilitation et de l'absence de justification des besoins au chapitre des puits d'extraction et des carrières. Nous avons constaté que les permis de 17 (ou 31 %) des 54 exploitations d'agrégats sur l'escarpement autorisaient un tonnage illimité, ce qui signifiait qu'il n'y avait aucune restriction quant à la quantité de matières qui peuvent être extraites chaque année. Le Ministère n'avait inspecté que 14 (26 %) des 54 sites d'extraction actifs à l'intérieur de la zone du Plan au cours des cinq années précédentes, et deux de ces sites avaient échoué à l'inspection parce qu'ils ne respectaient pas les exigences de réhabilitation progressive.

Enfin, nous avons constaté que les changements apportés au Plan en 2017 autorisent des activités d'aménagement qui ont des effets néfastes sur les habitats d'espèces en voie de disparition; le Ministère a modifié le Plan pour l'harmoniser avec les changements apportés en 2007 à la législation ontarienne sur les espèces en voie de disparition. En conséquence, la protection de l'habitat d'espèces en voie de disparition n'est plus explicitement un motif pouvant amener la Commission à refuser une demande de permis d'aménagement. Nous avons examiné un échantillon de 45 demandes de permis d'aménagement soumises en 2020-2021 pour des activités prévues d'un bout à l'autre de l'escarpement. Les planificateurs ayant soumis ces demandes avaient déterminé que 27 d'entre elles (73 %) visaient des zones où l'on pouvait trouver des espèces en voie de disparition. Toutefois, aucun de ces cas n'a amené le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs à délivrer un permis ou un autre type d'autorisation en vertu de la *Loi de 2007 sur les espèces en voie de disparition*.

Recommandation 1 : Mesure 1

Pour assurer la préservation de l'escarpement du Niagara et des terres avoisinantes à titre d'environnement naturel continu, ainsi que le prévoit la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara*, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, dans le cadre de la préparation du prochain examen du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara, devrait travailler avec la Commission de l'escarpement du Niagara pour :

- évaluer l'exhaustivité de la zone du Plan en ce qu'elle inclut l'ensemble de l'escarpement du Niagara et suffisamment de terres adjacentes, y compris les caractéristiques du patrimoine naturel;

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Le Ministère a affirmé qu'il ne mettra pas en œuvre cette mesure recommandée, car la Commission avait déjà évalué plus de 80 000 hectares de terres en vue de leur inclusion dans la zone du Plan lors de l'examen du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara en 2017. À la suite de cette évaluation, la Commission a conclu que 45 677 hectares de terres pourraient être ajoutés à la zone du Plan. En réponse à notre audit de 2022, le Ministère a affirmé que, lors du prochain examen prévu du Plan, qui pourrait être amorcé dès 2025, il examinera la zone du Plan en tenant compte de l'évaluation précédente de la Commission selon laquelle plus de 45 000 hectares pourraient être ajoutés.

Recommandation 1 : Mesure 2

- déterminer les possibilités de veiller à ce que la zone d'aménagement contrôlée et la zone du Plan concordent entre elles.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, le Ministère nous a informés que la Commission avait effectué une analyse des limites de la zone du Plan et de la zone d'aménagement contrôlée afin de déterminer les endroits où les deux zones ne concordent pas. Le Ministère a déclaré qu'il ignorait l'existence de terres, autres que les terres du comté de Dufferin mentionnées dans notre rapport de 2022, se trouvant dans la zone d'aménagement contrôlée, mais pas dans la zone du Plan. Le Ministère a affirmé que, malgré l'analyse de la Commission, aucun processus n'a encore été enclenché pour faire concorder les limites, ce qui pourrait nécessiter une modification réglementaire.

Recommandation 2 : Mesure 1

Pour préserver l'environnement naturel de l'escarpement du Niagara et respecter l'objet de la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara*, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait, dans le cadre de la préparation pour le prochain examen prévu du Plan, évaluer les impacts environnementaux de l'extraction d'agrégats sur l'escarpement du Niagara, en recueillant l'information nécessaire à la réalisation d'une telle évaluation et en tenant compte de la recommandation de la Commission d'interdire toute nouvelle exploitation d'agrégats et toute expansion d'exploitations existantes sur l'escarpement.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'évaluera pas les répercussions environnementales de l'extraction d'agrégats sur l'escarpement du Niagara ni ne prendra en considération la recommandation de la Commission d'interdire toutes les exploitations d'agrégats nouvelles et élargies sur l'escarpement. Au cours de notre suivi, le Ministère a répondu qu'il avait pris en considération la recommandation de la Commission de restreindre l'extraction de nouveaux agrégats minéraux dans la zone du Plan et qu'il avait conclu qu'une telle restriction ne serait pas conforme aux objectifs de l'Examen coordonné de la planification de l'aménagement du territoire et n'appuierait pas les intérêts provinciaux.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour assurer la mise en œuvre efficace du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara (le Plan) et pour hausser l'efficacité de ce plan aux fins de préserver l'environnement naturel, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait, au cours du prochain examen prévu du Plan, consulter le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs ainsi que les personnes ayant une expertise pertinente en matière d'espèces en péril afin d'évaluer la suffisance du Plan et de ses mesures pour protéger les espèces en voie de disparition et leur habitat sur l'escarpement, y compris la nécessité de conférer expressément à la Commission de l'escarpement du Niagara le pouvoir de rejeter les demandes de permis d'aménagement qui causent des dommages aux espèces en voie de disparition ou à leur habitat, ou d'imposer des conditions lorsque cela est justifié.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

En réponse à notre rapport de 2022, le Ministère a affirmé que la prochaine occasion d'examiner les politiques d'aménagement touchant le patrimoine naturel, y compris l'habitat des espèces menacées et en voie de disparition, se présentera dans le cadre du prochain examen prévu du Plan. Le Ministère avait affirmé qu'au cours de cet examen, il examinerait la suffisance des mesures de protection des espèces en voie de disparition et de leur habitat sur l'escarpement et prendrait des mesures correctives au besoin. Toutefois, lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère ne s'était pas engagé à évaluer la suffisance du Plan pour protéger les espèces en voie de disparition et leur habitat sur l'escarpement au cours du prochain examen prévu du Plan. Le Ministère a plutôt signalé que la portée du prochain examen du Plan n'est pas connue pour le moment et qu'il est prématuré de supposer ce qui sera évalué ou non. Le Ministère a précisé que les politiques du Plan en matière de patrimoine naturel avaient été mises à jour lors de l'examen

précédent du Plan en 2017 pour tenir compte des exigences relatives aux espèces en voie de disparition et menacées, conformément à la *Loi de 2007 sur les espèces en voie de disparition*.

2. Manque d'outils pour pouvoir mesurer l'efficacité du Plan d'aménagement de l'escarpement

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la Commission et le Ministère ne disposaient pas de paramètres de mesure du rendement et de cibles de rendement suffisants pour pouvoir déterminer si les buts et objectifs de la Loi et du Plan sont atteints. Nous avons constaté aussi que plus aucune surveillance environnementale n'était exercée en raison d'un manque de personnel et de ressources ainsi que de l'absence de programmes à la Commission pour évaluer l'état de l'escarpement. Jusqu'en 2015, la Commission comptait en ses rangs un spécialiste de la surveillance environnementale, mais le poste n'a pas été renouvelé. Enfin, la Commission n'avait pas évalué les effets cumulatifs des permis d'aménagement — plus de 12 000 — qu'elle a délivrés depuis 1975.

Recommandation 4 : Mesures 1, 2 et 3

Afin de mesurer l'efficacité des efforts de préservation de l'escarpement du Niagara, la Commission de l'escarpement du Niagara devrait, conformément aux directives du Secrétariat du Conseil du Trésor :

- élaborer, en collaboration avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, un cadre de mesure du rendement axé sur l'atteinte des objectifs du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara et de la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara*;
- incorporer le cadre de mesure du rendement à la stratégie à long terme décrite à la recommandation 7;
- publier tous les cinq ans, dans un rapport sur l'état de l'escarpement du Niagara, les résultats obtenus dans les faits selon ces paramètres de mesures du rendement.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la Commission ne mettra pas cette recommandation en œuvre. La Commission a répondu que l'élaboration d'un tel cadre de mesure du rendement nécessite un soutien plus large, car d'autres ministères (par exemple, le ministère des Affaires municipales et du Logement) ont également la responsabilité d'élaborer des indicateurs de rendement dans la

zone visée par le Plan. La Commission a fait remarquer qu'elle n'entreprendra pas elle-même les travaux d'élaboration d'un cadre de mesure du rendement axé uniquement sur l'escarpement du Niagara et qu'elle encouragera le ministère des Affaires municipales et du Logement à élaborer des indicateurs de rendement en coordination avec le Plan de la ceinture de verdure, le Plan de conservation de la moraine d'Oak Ridges et le Plan de croissance de la région élargie du Golden Horseshoe dans le cadre du prochain examen coordonné, qui pourrait être amorcé dès 2025.

Notre Bureau appuie une collaboration entre la Commission et le ministère des Affaires municipales et du Logement et d'autres ministères concernés en vue d'élaborer un cadre de mesure du rendement sur les résultats et en rendre compte publiquement afin d'atteindre les objectifs du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara et de la *Loi sur l'aménagement et la planification de l'escarpement du Niagara*.

Recommandation 5 : Mesure 1

Afin d'évaluer l'efficacité du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara et de promouvoir une meilleure connaissance de l'escarpement, la Commission de l'escarpement du Niagara, en collaboration avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts (le Ministère), devrait :

- élaborer un programme de surveillance environnementale, en tirant parti notamment des ensembles de données et des ressources dont dispose déjà le Ministère, pour évaluer efficacement et régulièrement l'état de l'escarpement et l'efficacité des politiques qui soutiennent le Plan;

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

Détails

Nous avons constaté que la Commission n'élaborera pas son propre programme de surveillance environnementale, mais qu'elle a collaboré avec le Ministère pour examiner les ensembles de données existants et les activités de surveillance continue qui pourraient être utilisés ou adaptés pour évaluer l'état de l'escarpement, y compris les tendances à long terme. D'après des renseignements tirés du Système d'information sur les terres du Sud de l'Ontario (SITSO) et d'autres sources, le Ministère devrait fournir à la Commission des données de référence (de l'année 2000) et des données courantes par tranches de cinq ans aux fins d'analyse. La Commission a l'intention d'examiner cette information d'ici octobre 2024 et de présenter un plan provisoire aux commissaires pour examen et commentaires d'ici juin 2025.

Recommandation 5 : Mesure 2

- affecter suffisamment de personnel et de ressources au programme de surveillance;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Étant donné qu'elle n'élaborera pas son propre programme de surveillance environnementale, la Commission a signalé qu'il n'est pas nécessaire d'ajouter du personnel et des ressources et que cette mesure recommandée ne sera pas mise en œuvre.

Recommandation 5 : Mesure 3

- diffuser régulièrement sur son site Web les résultats de la surveillance environnementale.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mars 2027.

Détails

D'ici mars 2027, la Commission a l'intention d'analyser les données sur les tendances et d'afficher sur son site Web les résultats des travaux de surveillance environnementale décrits ci-dessus.

Recommandation 6 : Mesure 1

Pour réduire le plus possible l'incidence des activités d'aménagement sur l'environnement naturel, la Commission de l'escarpement du Niagara devrait :

- évaluer les effets cumulatifs engendrés par l'approbation des permis d'aménagement sur l'environnement naturel de l'escarpement du Niagara et en tenir dûment compte dans le processus d'approbation des permis;

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

Détails

Lors de notre suivi, la Commission a noté qu'elle tient compte des effets cumulatifs dans le cadre de son examen de chaque demande d'aménagement. La Commission a toutefois noté qu'elle en tient compte généralement en fonction de chaque lot, les demandeurs étant tenus, à la demande de la Commission, d'examiner les effets cumulatifs au moyen d'une étude d'impact environnemental si le personnel de la Commission estime que l'aménagement proposé pourrait entraîner des effets

cumulatifs qui contreviendraient à certaines politiques du Plan. La Commission a ajouté que la prise en compte des effets cumulatifs à l'échelle du Plan et dans l'ensemble de la zone réglementée sera évaluée d'ici juin 2025 dans le cadre des travaux de surveillance environnementale décrits dans la recommandation 5, et la Commission collaborera avec le Ministère pour examiner les politiques de contrôle de l'aménagement lors du prochain examen prévu du Plan.

Recommandation 6 : Mesure 2

- rendre ces renseignements publics;

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2027.**

Détails

La Commission nous a informés que le calendrier des rapports publics sur les effets cumulatifs des approbations de permis d'aménagement sera harmonisé avec l'achèvement de l'ébauche du plan de surveillance environnementale décrite à la recommandation 5. De plus, la Commission a mentionné qu'il travaillait à inclure, d'ici mars 2027, une section « Rapports et publications » sur son nouveau site Web pour y intégrer les rapports découlant des travaux de surveillance décrits dans la mesure de suivi susmentionnée et la Recommandation 5.

Recommandation 6 : Mesure 3

- prendre des mesures correctives pour s'assurer que seules les activités d'aménagement compatibles sont autorisées sur l'escarpement du Niagara.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, la Commission a noté que son personnel examine toutes les demandes d'aménagement pour s'assurer qu'elles sont cohérentes et compatibles avec les politiques du Plan, la Déclaration de principes provinciale et d'autres politiques et lois provinciales pertinentes. La Commission recommande que toute proposition non conforme à toutes les politiques soit refusée.

3. Insuffisance des efforts de protection de l'escarpement

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la Commission n'avait pas de plan stratégique à long terme pour réaliser son mandat de protection de l'escarpement aux termes de la Loi; elle

n'avait pas élaboré de nouveau plan stratégique après l'expiration de son plan de 2012-2016. De plus, la Commission a approuvé la quasi-totalité (98,9 %) des 1 661 demandes de permis d'aménagement au cours des cinq années précédentes (2016-2017 à 2021-2022).

Nous avons également constaté que le Ministère n'avait pas de plan ni de programme pour aider à financer l'achèvement du Réseau des parcs et des espaces ouverts de l'escarpement du Niagara (un réseau provincial de parcs et d'espaces ouverts) et pour assurer un tracé permanent pour le sentier Bruce. Le Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara s'est engagé à achever la constitution du Réseau des parcs et l'aménagement du sentier Bruce. Bien que la province ait mis sur pied en 1985 un programme de protection des terres pour l'escarpement et qu'elle ait affecté 2,5 millions de dollars par année pendant 10 ans à la protection de terres supplémentaires, le programme a pris fin en 1998 et n'a pas été remplacé.

Nous avons constaté que, malgré les exigences du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara, seulement 74 (45 %) des 163 sites du Réseau des parcs étaient assortis de plans de gestion approuvés pour orienter leur protection. Enfin, il n'y avait pas d'objectif d'augmenter le nombre d'aires protégées sur l'escarpement pour mieux préserver l'environnement naturel.

Recommandation 7 : Mesures 1, 2 et 3

Afin d'orienter la prise de décisions en vue d'atteindre de façon efficace, efficiente et responsable des résultats probants en matière de préservation de l'escarpement du Niagara, la Commission de l'escarpement du Niagara devrait :

- élaborer, en collaboration avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, un plan stratégique à long terme qui décrit les mesures particulières à prendre en collaboration avec ses partenaires, et qui énonce les échéanciers connexes;
- mettre en œuvre la stratégie;
- publier un rapport chaque année au sujet des progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs de la stratégie.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que la Commission n'a pas élaboré, mis en œuvre ou rendu public un plan stratégique à long terme qui décrit des mesures précises et limitées dans le temps à prendre en collaboration avec ses partenaires. Auparavant, la Commission avait un plan stratégique 2012-2016 comportant 10 objectifs et 40 mesures, visant à préserver, protéger et promouvoir l'escarpement et à maintenir sa désignation de réserve mondiale de biosphère de l'Organisation des Nations

Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Plutôt que d'entreprendre des travaux d'élaboration d'un nouveau plan stratégique qui remplace celui expiré, la Commission a affirmé qu'elle peut réaliser une planification stratégique à plus long terme, assortie d'objectifs, de mesures et d'outils de mesure du rendement, en révisant son plan d'activités annuel. La Commission a l'intention d'examiner son plan d'activités annuel afin de cerner, le cas échéant, les possibilités d'amélioration liées à la détermination des résultats à long terme. Si des améliorations sont cernées, la Commission en ferait rapport dans ses rapports annuels publics.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour être plus en mesure de préserver la nature, de promouvoir un développement durable et de maintenir les désignations de réserve de biosphère des Nations Unies, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait élaborer et mettre en application une orientation stratégique et des politiques à l'appui des trois autres réserves de biosphère de l'Ontario (Long Point, baie Georgienne et arche de Frontenac).

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'élaborera ni ne mettra en œuvre aucune orientation ou politique stratégique à l'appui des trois autres régions de la biosphère de l'Ontario. Le Ministère a plutôt souligné qu'il continuera de collaborer avec le gouvernement fédéral, qu'il a désigné comme étant le responsable des réserves de biosphère au Canada.

Recommandation 9 : Mesures 1 et 2

Afin que le milieu naturel soit préservé efficacement et que seules les formes d'aménagement compatibles avec l'état naturel de l'escarpement du Niagara soient autorisées, conformément à l'objectif énoncé dans la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara*, la Commission de l'escarpement du Niagara devrait :

- évaluer les utilisations permises aux termes du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara afin de resserrer les critères servant à déterminer ce qui constitue un aménagement compatible, ce qui donnerait à la Commission davantage de moyens pour rejeter les demandes de permis s'il y a lieu;

- collaborer avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts lors du prochain examen du Plan pour mettre à jour les types d'aménagements compatibles et les critères connexes.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que la Commission avait fait peu de progrès à l'égard de ces mesures recommandées. La Commission a mentionné qu'avec l'orientation et le soutien du gouvernement, elle collaborera avec le Ministère au cours du prochain examen prévu du Plan pour évaluer les utilisations permises en conformité avec les désignations du Plan.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour atteindre les objectifs du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara consistant à achever la constitution du Réseau des parcs et des espaces ouverts de l'escarpement du Niagara ainsi qu'à aménager un tracé permanent pour le sentier Bruce, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, en collaboration avec la Commission de l'escarpement du Niagara, devrait :

- manifester son engagement en vue d'achever la constitution du Réseau des parcs et l'aménagement d'un tracé permanent pour le sentier Bruce en faisant de ces deux objectifs des indicateurs clés du cadre de mesure du rendement décrit à la Recommandation 4;

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère ne mettra pas en œuvre cette mesure recommandée, soulignant que la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement nécessite un soutien plus large, car d'autres ministères (par exemple, le ministère des Affaires municipales et du Logement) ont également des responsabilités liées à l'élaboration d'indicateurs de rendement dans la zone visée par le Plan.

Recommandation 10 : Mesure 2

- établir un programme de financement destiné à l'acquisition de terres pour achever la constitution du Réseau des parcs, de même qu'à l'aménagement d'un tracé permanent pour le sentier Bruce;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas établi de programme de financement destiné à l'acquisition de terres pour achever la constitution du Réseau des parcs, de même qu'à l'aménagement d'un tracé permanent pour le sentier Bruce. Le Ministère a affirmé que, même s'il examinera les possibilités d'aider à achever ou à améliorer le Réseau des parcs et un tracé permanent pour le sentier Bruce, cela pourrait nécessiter ou non un financement.

Recommandation 10 : Mesure 3

- collaborer avec l'organisme Bruce Trail Conservancy afin de réaliser des gains d'efficacité permettant d'accélérer le processus d'aménagement d'un tracé permanent pour le sentier Bruce et de réduire les dépenses connexes.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait fait peu de progrès à l'égard de cette mesure recommandée, mais affirmé qu'il appuierait une collaboration entre la Commission et l'organisme Bruce Trail Conservancy pour examiner le processus de délivrance des permis d'aménagement de la Commission dans le contexte des demandes visant les terres protégées.

Recommandation 11 : Mesure 1

Pour préserver efficacement l'environnement naturel de l'escarpement du Niagara et satisfaire aux exigences du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- élaborer, pour ses sites faisant partie du Réseau des parcs et des espaces ouverts de l'escarpement du Niagara, des plans de gestion qui sont conformes aux normes minimales et aux pratiques exemplaires énoncées dans son manuel de planification;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté qu'aucune des directives de planification des 14 sites du Ministère dans le Réseau des parcs n'avait été approuvée par la Commission ni mise à jour depuis la publication du manuel de planification de 2021 pour tenir compte des normes minimales et des pratiques exemplaires du manuel. Bien que le Ministère ait souligné que tous les sites qu'il gère sont assujettis aux désignations et aux critères d'aménagement de la politique d'utilisation des terres du Plan, il n'a pas de plan de mise à jour de l'orientation en matière de planification.

Recommandation 11 : Mesure 2

- fournir à d'autres entités une aide financière fondée sur les besoins afin qu'elles élaborent les plans de gestion de leurs sites du Réseau des parcs.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que, bien que le Ministère ait publié le manuel de planification de 2021 pour aider les organismes à rationaliser l'élaboration des plans de gestion, il ne fournira aucune aide financière fondée sur les besoins à d'autres entités aux fins de l'élaboration de plans de gestion pour leurs sites dans le Réseau des parcs.

Notre Bureau continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation. Depuis 1985, le Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara exige que l'on établisse un plan de gestion pour chaque site du Réseau des parcs. Les plans de gestion représentent un moyen responsable de déterminer les priorités rattachées à un parc ou à un espace ouvert et de prendre les mesures nécessaires pour y donner suite; ils servent à orienter la protection des sites et leur gestion à long terme. Toutefois, les coûts ont été qualifiés d'obstacles à l'élaboration de plans de gestion, en particulier pour certains offices de protection de la nature plus petits et situés en région rurale. Faute de plan, la gestion des sites est plus susceptible d'être *de nature ponctuelle*.

Recommandation 12 : Mesures 1 et 2

Pour concourir à une amélioration continue et atteindre l'objectif de préservation de l'environnement naturel aux termes de la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara*, la Commission de l'escarpement du Niagara devrait :

- établir, en collaboration avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, le Conseil du Réseau des parcs et des espaces ouverts de l'escarpement du Niagara et d'autres partenaires, une cible à long terme pour accroître le nombre et la taille des zones protégées à l'intérieur de l'escarpement du Niagara;
- inclure la cible relative aux zones protégées dans le cadre de mesure du rendement décrit à la Recommandation 4.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que peu de progrès avaient été réalisés dans la mise en œuvre de cette recommandation. La Commission a fait remarquer que, comme l'élaboration de cibles pour les aires protégées de l'escarpement ne relève pas uniquement de sa responsabilité, elle collaborera, sous la direction du gouvernement, avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et d'autres partenaires afin d'établir une cible relative aux aires protégées de l'escarpement, et inclura cette cible dans son plan d'activités de 2027 une fois que l'examen coordonné des plans d'utilisation des terres aura été achevé en 2027 (voir la Recommandation 4).

4. Lacunes entourant l'application du Plan

Lors de notre audit initial, nous avons constaté qu'au cours des cinq années précédentes, le nombre de signalements d'infractions possibles avaient augmenté de 82 %, mais aucune accusation n'avait été déposée en application de la Loi depuis 2014. De plus, la Commission n'avait pas mené suffisamment d'activités de sensibilisation du public pour promouvoir le Plan, et elle examinait inutilement les demandes qui ne nécessitent pas de permis d'aménagement, ce qui fait gonfler l'arriéré de demandes de permis à traiter. En outre, la base de données de la Commission ne disposait pas de fonctionnalités de recherche modernes, ne permettait pas au public d'envoyer des documents par voie électronique, était sujette à des erreurs de saisie de données et ne pouvait servir à mesurer avec exactitude le rendement de la Commission au fil du temps.

Notre audit a également révélé que les modifications du Plan peuvent traîner pendant des années, et que le Ministère n'a pas fourni suffisamment de ressources financières et de personnel à la

Commission pour assurer la mise en œuvre efficace et efficiente du Plan et de la *Loi*; entre 2017-2018 et 2019-2020, la Commission a maintenu un déficit opérationnel et a été forcée de réduire les coûts en annulant des réunions de la Commission ou en retardant des réparations de la TI. Nous avons constaté que la Commission avait déterminé en 2012, 2015 et 2018 que, pour contrebalancer les coûts d'exécution de son programme, il lui fallait percevoir des frais pour les demandes de permis d'aménagement ou d'autres services, ce qui pourrait avoir un effet désincitatif sur les activités ayant une incidence négative sur l'escarpement.

Recommandation 13 : Mesure 1

Pour que seuls des aménagements compatibles avec l'environnement naturel puissent avoir lieu, conformément à la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara*, la Commission de l'escarpement du Niagara, en collaboration avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts (le Ministère), devrait :

- mettre pleinement en œuvre le protocole de 2015 sur les inspections, les enquêtes et l'exécution, ce qui comprend la tenue de toutes les réunions requises entre le personnel de la Commission et celui du Ministère pour donner suite de concert aux enjeux touchant l'exécution de la loi;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la Commission avait collaboré avec le Ministère pour mettre pleinement en œuvre le Protocole de 2015 sur les inspections, les enquêtes et l'exécution. Cela a consisté notamment à préparer un rapport de conformité pour 2022–2023 et un plan de travail de conformité pour 2023–2024, et à tenir toutes les réunions requises entre le personnel de la Commission et du Ministère, bien qu'aucun ordre du jour ou procès-verbal de réunion n'ait été disponible.

Recommandation 13 : Mesure 2

- élaborer des procédures et des protocoles pour mieux donner suite aux cas de non-conformité, ce qui inclut la façon dont le personnel recueille l'information, la façon dont les cas qui présentent un risque élevé doivent être traités et la façon dont on doit assurer l'échange de renseignements avec le Ministère.

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

Détails

Nous avons constaté que la Commission et le Ministère avaient entamé des discussions en vue de l'élaboration ou de la révision de procédures et de protocoles afin de mieux traiter les cas de non-conformité. La Commission s'attend à ce que, d'ici mars 2025 et avec l'appui du Ministère, elle poursuive l'élaboration de procédures et de protocoles qui tirent parti de l'information et des outils existants.

Recommandation 14 : Mesures 1 et 2

Afin d'informer les Ontariens comme il se doit au sujet de l'escarpement du Niagara, et ce, de manière à concourir à la mise en œuvre efficace et efficiente du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara, la Commission de l'escarpement du Niagara, en collaboration avec le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, devrait :

- évaluer les ressources nécessaires pour étendre la portée de son programme de sensibilisation et d'éducation du public, notamment en améliorant l'information mise à la disposition du public sur son site Web;
- assurer l'affectation des ressources requises pour pouvoir mettre en œuvre une version renouvelée du programme de sensibilisation et d'éducation du public.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que la Commission n'avait pas évalué les ressources nécessaires pour étendre la portée de son programme de sensibilisation et d'éducation du public. Toutefois, pour mettre en œuvre cette recommandation, la Commission a revu son approche en matière de communications et de marketing et a élaboré un plan de travail de deux ans (« Communiquer, collaborer, consulter ») afin de renforcer son programme de marketing et de communication. Le plan de travail comprend des stratégies assorties de tactiques pour faciliter les affaires avec la Commission; rehausser la visibilité de l'escarpement et de la Commission; favoriser la collaboration et la communication avec les municipalités, les organismes, les ministères et les intervenants; faciliter la mobilisation et mettre en œuvre l'obligation de consulter les collectivités autochtones.

Le plan de travail précise les échéanciers prévus pour diverses tactiques (2022, 2022-2023 ou « en cours ») et le budget (le solde des fonds alloués par la Fiducie du patrimoine ontarien) pour appuyer et financer les activités de marketing, de sensibilisation et d'éducation de la Commission et ses conférences. Toutefois, il ne prévoit pas d'évaluation des ressources nécessaires pour élargir le programme de sensibilisation et d'éducation du public de la Commission. Bien que la Commission ait affecté un membre du personnel à temps plein à ses activités de communication et

de marketing, et que d'autres membres du personnel puissent être embauchés à mesure que leur expertise en la matière est requise, elle a fait remarquer qu'aucun montant n'a été spécifiquement affecté à la sensibilisation et à l'éducation du public, et que la Commission continue de chercher des moyens d'élargir son matériel et ses logiciels existants afin d'offrir gratuitement des services de sensibilisation et d'éducation aux municipalités. En l'absence d'une évaluation des ressources réellement nécessaires, la Commission pourrait affecter des ressources qui ne permettraient pas d'élargir véritablement la portée de son programme de sensibilisation et d'éducation du public.

Recommandation 15 : Mesure 1

Pour que seuls les aménagements compatibles soient possibles sur l'escarpement du Niagara, comme l'exige la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara*, et pour que la Commission procède à la mise en œuvre efficace et efficiente du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, en collaboration avec la Commission, devrait examiner et mettre à jour le Règlement 828 (aménagements dans la zone d'aménagement contrôlée) afin d'actualiser l'information sur les activités qui ne requièrent pas un permis d'aménagement.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici à la fin de l'automne 2024

Détails

Nous avons constaté qu'en mai 2024, le Ministère a publié un avis de proposition dans le Registre environnemental (no 019-8364) afin d'obtenir des commentaires du public sur les modifications du Règlement 828 pour « clarifier, modifier et étendre les exemptions existantes relativement à l'aménagement qui ne nécessitent pas de permis d'aménagement en vertu de la *Loi*; et accorder une dispense des activités supplémentaires qui ne sont pas susceptibles d'avoir d'importantes conséquences sur l'environnement ». Le Ministère s'attend à ce que des modifications soient apportées au Règlement 828 d'ici la fin de l'automne 2024.

Recommandation 16 : Mesure 1

Afin que le Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara soit mis en œuvre efficacement et que les décisions concernant les modifications du Plan soient prises dans un délai raisonnable, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait travailler en collaboration avec le Conseil des ministres pour prendre les décisions finales concernant les six modifications de désignation de zone urbaine qui demeurent en suspens.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait fait peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation, faisant valoir qu'il continue d'examiner toutes les modifications du Plan qui demeurent en suspens.

Recommandation 17 : Mesure 1

Pour que le personnel soit en mesure de mettre en œuvre le Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara de manière plus efficace et efficiente, la Commission de l'escarpement du Niagara devrait mener à terme la conception et la mise en service d'un système de gestion de l'information moderne.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la Commission avait lancé son nouveau système de gestion de l'information (disponible en ligne à necinfosystem.escarpment.org) pour usage interne et public en mars 2024.

Recommandation 18 : Mesures 1 et 2

Pour assurer l'atteinte des objectifs de la *Loi sur la planification et l'aménagement de l'escarpement du Niagara* (la Loi) et du Plan d'aménagement de l'escarpement du Niagara (le Plan), le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- évaluer les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente de la Loi et du Plan, en collaboration avec la Commission de l'escarpement du Niagara et les partenaires de protection de la nature;
- prendre des mesures correctives et affecter à cette fin des ressources financières et un effectif suffisants.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que même si les plans d'activités de la Commission prévoient un horizon de planification triennal pour ses activités, le Ministère n'a pas évalué les ressources financières et humaines nécessaires à la mise en œuvre efficace et efficiente de la Loi et du Plan, ni pris ensuite des mesures correctives et affecté à cette fin des ressources jugées nécessaires.

Recommandation 19 : Mesure 1

Pour que l'on dispose de ressources financières suffisantes à l'appui des mesures de préservation de l'escarpement du Niagara, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait prendre les mesures nécessaires afin de modifier la *Loi sur l'aménagement et la planification de l'escarpement du Niagara* de manière à permettre à la Commission de l'escarpement du Niagara de percevoir des frais.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'apportera pas de modifications à la Loi afin de permettre à la Commission d'imposer des frais. Le Ministère a affirmé que le fait de permettre à la Commission d'imposer des frais pour l'examen et la formulation de commentaires sur les propositions d'aménagement doit être pris en compte à la lumière de l'incidence totale des frais facturés à l'ensemble des organismes provinciaux, y compris ceux qui peuvent influencer sur les prix des logements et sur d'autres types d'aménagement.

Recommandation 20 : Mesures 1 et 2

Pour que l'on dispose de ressources financières suffisantes à l'appui des mesures de préservation de l'escarpement du Niagara, la Commission de l'escarpement du Niagara devrait :

- établir un barème de frais pour les demandes de permis d'aménagement, les demandes de modification du Plan, les appels et les autres services qu'elle offre, de manière à recouvrer les coûts de son programme;
- mettre en application le barème de frais une fois qu'elle obtient le pouvoir de le faire.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté qu'à l'heure actuelle, la Commission n'élaborera ni ne mettra en œuvre aucun barème de frais provisoire pour recouvrer les coûts du programme. Selon la Commission, l'imposition de frais pour l'examen et la formulation de commentaires sur les propositions d'aménagement doit être envisagée à la lumière de l'incidence totale des frais facturés à l'ensemble

des organismes provinciaux, y compris ceux qui peuvent influencer sur le prix des logements et sur d'autres types d'aménagement.

5. Possibilité d'améliorer la surveillance et d'accroître la transparence ainsi que la représentativité de la Commission

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la lenteur du processus de nomination du Ministère avait eu des répercussions négatives sur le fonctionnement de la Commission. Par exemple, les retards dans la nomination d'un nouveau président ont fait en sorte qu'aucune réunion de la Commission n'a eu lieu entre le début octobre 2019 et la mi-mars 2020, date à laquelle un nouveau président a été nommé, et trois réunions ont été annulées en 2017 parce qu'aucun président n'avait été nommé. Nous avons constaté que la Loi ne prévoit pas de poste de vice-président de la Commission et que les lignes directrices sur la procédure à suivre lors des réunions de la Commission a également révélé qu'il n'existe aucun mécanisme permettant de désigner temporairement un président par intérim si le président en poste est incapable, pour quelque raison que ce soit, de s'acquitter de ses responsabilités.

De plus, les nominations de commissaires choisis parmi la population en général n'ont pas donné lieu à une représentation équilibrée des régions, des expertises et des intérêts. Par exemple, six des neuf membres représentant la population en général, dont le président, provenaient de la région de Niagara, ce qui constituait un nombre disproportionné de commissaires provenant de l'une des huit régions géographiques de la zone du Plan.

Enfin, nous avons constaté que l'on offrait aux nouveaux commissaires une seule journée de formation au moment de leur nomination initiale; pendant le reste de leur mandat, les activités de formation continue étaient limitées. La Commission n'avait pas de politique sur les conflits d'intérêts s'appliquant expressément aux commissaires, et ceux-ci n'étaient pas tenus de remplir un formulaire annuel de déclaration des conflits d'intérêts.

Recommandation 21 : Mesure 1

Afin d'aider la Commission de l'escarpement du Niagara à mener ses activités en comptant sur un effectif complet et diversifié de commissaires pour tenir ses réunions et atteindre constamment le quorum, le ministre des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- nommer les commissaires en temps utile, et échelonner leurs mandats dans la mesure du possible, pour assurer une transition ordonnée des commissaires;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que les commissaires ont été nommés ou reconduits dans leurs fonctions en grande partie en temps opportun et que leurs mandats étaient échelonnés. Le Ministère a affirmé que son outil de suivi des nominations est examiné et mis à jour tous les mois et qu'il indique les nominations qui expirent dans les six mois, l'état du renouvellement des mandats (le cas échéant), la recommandation du cabinet du ministre et s'il existe un risque que le quorum ne soit pas atteint. Bien que la réunion de juillet 2024 de la Commission ait été annulée en raison de l'absence d'un président, un nouveau président a été nommé en juillet 2024, et la réunion d'août 2024 s'est déroulée comme prévu.

Recommandation 21 : Mesure 2

- nommer à la Commission un effectif équilibré qui reflète mieux toute la diversité des points de vue, des antécédents professionnels, des régions géographiques et des genres.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que l'effectif de la Commission n'était toujours pas équilibré de manière à refléter la diversité des points de vue, des antécédents professionnels, des régions géographiques et des genres. Par exemple, en juin 2024, seulement cinq (29 %) des 17 membres de la Commission étaient des femmes; un nombre disproportionné de membres représentant la population en général (quatre sur neuf) provenaient de l'une des huit régions géographiques de la zone du Plan (Niagara); et le Ministère n'était au courant d'aucune représentation autochtone au sein de la Commission. Le Ministère a mentionné que, conformément aux principes régissant le processus de nomination, il tient compte de divers facteurs lorsqu'il évalue les candidats du grand public, y compris les connaissances et l'expertise pertinentes, la participation communautaire et l'expérience en gouvernance.

Recommandation 22 : Mesure 1

Pour renforcer les processus d'orientation des nouveaux commissaires ainsi que la formation et le perfectionnement continus des commissaires en fonction, la Commission de l'escarpement du Niagara (la Commission) devrait :

- offrir aux nouveaux membres un programme d'orientation complet comprenant une formation sur les processus décisionnels de la Commission;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la Commission avait mis à jour son programme d'orientation des nouveaux commissaires en juillet 2023 et l'avait distribué à tous les commissaires peu de temps après. La trousse d'orientation couvre les caractéristiques de l'escarpement; le cadre de planification de l'aménagement du territoire de l'Ontario; l'histoire de la planification de l'aménagement du territoire sur l'escarpement; le cadre législatif et réglementaire; la structure et le contenu du Plan; la Commission et sa gouvernance, son personnel et ses opérations; et la désignation de l'escarpement comme l'une des 19 réserves mondiales de la biosphère de l'UNESCO au Canada. Lors de la réunion d'août 2023 de la Commission, la direction a offert une formation aux nouveaux commissaires.

Recommandation 22 : Mesure 2

- offrir des possibilités de formation et de perfectionnement continus aux commissaires pendant une période donnée;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la Commission avait offert depuis notre rapport d'audit des possibilités de formation et de perfectionnement continus aux commissaires. Ces possibilités ont consisté notamment en une formation offerte aux commissaires sur les indemnités journalières et les dépenses, le processus de modification du Plan, la Loi et le rôle de la Commission dans sa mise en œuvre.

Recommandation 22 : Mesure 3

- offrir une meilleure formation d'orientation aux présidents concernant les responsabilités et les exigences propres à leur rôle.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Un nouveau président a été nommé en juillet 2023. La Commission nous a informés que la formation d'orientation pour ce nouveau président a eu lieu par la voie d'une série de conversations individuelles avec le directeur de la Commission, ainsi que lors des réunions mensuelles de la Commission.

Recommandation 23 : Mesures 1 et 2

Pour renforcer ses politiques et ses processus de gestion des conflits d'intérêts ainsi que ses processus de divulgation des dépenses, la Commission de l'escarpement du Niagara devrait :

- établir une politique sur les conflits d'intérêts à l'intention des commissaires;
- exiger que tous les membres remplissent un formulaire annuel de déclaration des conflits d'intérêts qui sera examiné par le président;

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

Détails

Nous avons constaté que la Commission avait commencé à rédiger une politique sur les conflits d'intérêts à l'intention des commissaires. Une ébauche a été communiquée aux commissaires en novembre 2023 et a fait l'objet d'une discussion avec eux en décembre 2023. La Commission s'attend à ce qu'une version révisée de la politique soit communiquée aux commissaires d'ici janvier 2025 pour leur examen et leurs commentaires.

La version provisoire de la politique de novembre 2023 exigeait que les commissaires divulguent chaque année les conflits d'intérêts (y compris les conflits perçus ou potentiels) qui seraient examinés et réglés par le président (ou le commissaire à l'intégrité de l'Ontario dans le cas du président). La Commission nous a également dit que la version définitive de la politique sur les conflits d'intérêts, une fois adoptée, exigera des membres qu'ils remplissent un formulaire annuel de déclaration des conflits d'intérêts.

Recommandation 23 : Mesure 3

- veiller à ce que les renseignements sur les dépenses des commissaires soient divulgués sur le site Web de la Commission.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que, depuis juin 2022, la Commission déclare les frais de déplacement des commissaires sur une base trimestrielle sur son site Web (escarpement.org/about/agency-directives-and-reporting/).

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2	1			1	
Recommandation 2	1				1	
Recommandation 3	1				1	
Recommandation 4	3				3	
Recommandation 5	3		2		1	
Recommandation 6	3	1	2			
Recommandation 7	3			3		
Recommandation 8	1				1	
Recommandation 9	2			2		
Recommandation 10	3			2	1	
Recommandation 11	2			1	1	
Recommandation 12	2			2		
Recommandation 13	2	1	1			
Recommandation 14	2			2		
Recommandation 15	1		1			
Recommandation 16	1			1		
Recommandation 17	1	1				
Recommandation 18	2			2		
Recommandation 19	1				1	
Recommandation 20	2				2	
Recommandation 21	2	1		1		
Recommandation 22	3	3				
Recommandation 23	3	1	2			
Total	46	9	8	16	13	0
%	100	20	17	35	28	0

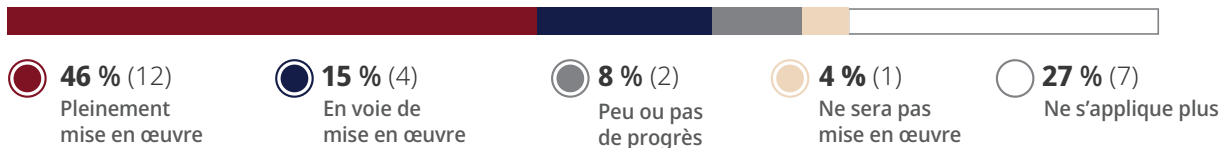
Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Secrétariat du Conseil du Trésor
ApprovisiOntario
Ministère de la Santé

Contrats et approvisionnement liés à la COVID-19

// Conclusion globale

26 recommandations



Au 31 août 2024, le Secrétariat du Conseil du Trésor (le Secrétariat), le ministère de la Santé (le MS) et ApprovisiOntario, qui, depuis notre audit de 2022, assume les responsabilités entourant l'approvisionnement en équipement de protection individuelle (EPI) confiées précédemment au ministère des Services au public et aux entreprises, avaient pleinement mis en œuvre 46 % des mesures que nous avons recommandées à la suite de notre audit de 2022 intitulé **Contrats et approvisionnement liés à la COVID-19**. Ils avaient également fait des progrès dans la mise en œuvre de 15 % des recommandations.

Les mesures pleinement mises en œuvre par le Secrétariat, le MS et ApprovisiOntario comprennent notamment celle consistant à exiger que la date prévue d'approvisionnement soit indiquée dans l'avis d'approvisionnement d'urgence en application de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (la directive sur l'approvisionnement), de même que celle ayant trait à l'évaluation et à la mise à jour des seuils monétaires établis dans la directive sur l'approvisionnement, en tenant compte des augmentations attribuables à l'inflation et des seuils en vigueur dans d'autres administrations. En outre, parmi les autres recommandations pleinement mises en œuvre, on note l'établissement d'un processus d'examen continu de la directive sur

l'approvisionnement, et l'exigence d'utiliser le cadre de gestion du rendement des fournisseurs aux termes de la directive sur l'approvisionnement, notamment aux fins de documentation officielle des rôles et des responsabilités de chaque ministère.

Toutefois, le Secrétariat, le MS et ApprovisiOntario ont fait peu de progrès à l'égard de 8 % de nos recommandations, notamment celle consistant à exiger que les ministères documentent les mesures de protection qu'ils doivent utiliser pour prévenir les partis pris ainsi que les conflits d'intérêts perçus et réels pendant tous les processus d'approvisionnement non concurrentiels.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'[annexe](#)).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre le 1^{er} avril et le 31 août 2024. Nous avons obtenu du Secrétariat, du MS et d'ApprovisiOntario, qui en est venu à assumer les responsabilités en matière d'approvisionnement en EPI confiées au départ au ministère des Services au public et aux entreprises, une déclaration écrite selon laquelle, au 4 octobre 2024, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. La plupart des processus d'approvisionnement liés à la COVID-19 étaient conformes à la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Nous avons noté que, en cas d'urgence imprévue (exception d'urgence), les ministères pouvaient acheter des biens et des services sans avoir à obtenir l'approbation préalable du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG), mais qu'ils devaient aviser rapidement le CT/CGG de tout recours à ce processus d'approvisionnement.

Or, cette exigence de déclaration rapide n'avait pas été respectée dans le cas de 11 % des processus d'approvisionnement d'urgence liés à la COVID-19 entre mars 2020 et mars 2022, de sorte que le Secrétariat ne disposait pas toujours de renseignements exacts sur les dépenses liées à la COVID-19 durant cette période.

Recommandation 1 : Mesures 1 et 2

Pour qu'il puisse assurer efficacement sa fonction de surveillance en cas d'urgence imprévue, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- exiger que la date prévue d'approvisionnement soit indiquée dans l'avis d'approvisionnement d'urgence en vertu de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (la directive sur l'approvisionnement);
- rappeler aux ministères leur obligation de présenter un avis dans un délai déterminé et raisonnable lorsqu'un contrat est conclu ou quand un bon de commande est émis pour des approvisionnements d'urgence en vertu de la directive sur l'approvisionnement, et donner des conseils sur les délais considérés comme raisonnables.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en août 2023, le Secrétariat a mis à jour le modèle de notification pour les approvisionnements d'urgence (un approvisionnement non concurrentiel effectué sans l'approbation du CT/CGG en raison d'une situation d'urgence imprévue). Par suite de la mise à jour de ce modèle de déclaration, les ministères doivent préciser les dates prévues de début et de fin des contrats de services ou les dates cibles de livraison des biens. De plus, en août 2023, le Secrétariat a mis à jour les consignes qui sont fournies sur la page intranet du gouvernement à l'intention des ministères qui effectuent des approvisionnements d'urgence. Ces consignes précisent dorénavant que les ministères qui procèdent à des approvisionnements d'urgence doivent remplir un modèle de déclaration et le soumettre au Secrétariat dès qu'ils prennent connaissance de la nécessité de ces approvisionnements.

2. La directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario n'a pas été mise à jour depuis 2014

Dans le cadre de notre audit, nous avons établi que les ministères sont tenus d'obtenir l'approbation du CT/CGG avant de conclure tout contrat dont la valeur dépassait certains seuils, mais que ces seuils n'ont pas été mis à jour depuis 2014.

Recommandation 2 : Mesures 1 et 2

Pour la fourniture des directives et des renseignements pertinents dans la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario (la directive sur l'approvisionnement), le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait :

- évaluer les seuils en dollars dans la directive sur l'approvisionnement et les mettre à jour en tenant compte des augmentations dues à l'inflation depuis l'établissement de ces seuils, ainsi que les seuils en vigueur dans d'autres administrations;
- établir un processus d'examen continu de la directive sur l'approvisionnement, par exemple tous les trois ans, pour s'assurer que l'information demeure pertinente, y compris en ce qui concerne les rôles et les responsabilités;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Secrétariat a mis à jour la directive sur l'approvisionnement en septembre 2023 et en avril 2024. Auparavant, les ministères devaient recourir à un processus d'approvisionnement concurrentiel pour les achats de biens et de services de plus de 25 000 \$ et de plus de 100 000 \$, respectivement. En septembre 2023, le Secrétariat a évalué et rajusté les seuils monétaires prévus dans la directive sur l'approvisionnement, les portant respectivement à 30 300 \$ et à 121 200 \$, ce qui correspond aux montants indiqués dans des accords commerciaux nationaux, comme l'Accord de libre-échange canadien (conclu entre les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux). De plus, le Secrétariat a ajouté à la directive sur l'approvisionnement la responsabilité d'examiner régulièrement la directive.

Recommandation 2 : Mesure 3

- procéder à un examen global de la directive sur l'approvisionnement au cours de l'année suivante.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici le 31 mars 2025.

Détails

Le Secrétariat nous a informés qu'il prévoit d'effectuer un examen exhaustif de la directive sur l'approvisionnement d'ici le 31 mars 2025.

3. Environ 66 millions de dollars d'équipement de protection individuelle (EPI) a atteint sa date d'expiration, a été endommagé ou est devenu désuet, et il a été nécessaire de l'éliminer

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'une partie de l'EPI détenu par le MS et le ministère des Services au public et aux entreprises avait atteint sa date d'expiration, était endommagé ou était devenu désuet et devait être éliminé, et que cet équipement représentait une valeur totale de 66 millions de dollars au 31 mars 2022.

En outre, le ministère des Services au public et aux entreprises s'attendait à disposer d'une importante réserve de respirateurs N95 d'ici mars 2030 (plus de 100 millions de respirateurs, soit une valeur de 81 millions de dollars) en raison d'un important engagement d'approvisionnement conclu en vue de favoriser l'établissement d'installations de fabrication au pays.

De plus, une réserve était conservée pour faire face à une éventuelle hausse de la demande, mais le ministère des Services au public et aux entreprises devait élaborer un plan concernant des possibilités d'utilisation de cet équipement au cas où aucune hausse ne surviendrait.

Recommandation 3 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour gérer les stocks d'équipement de protection individuelle (EPI) que le ministère des Services au public et aux entreprises (ministère des Services aux entreprises) s'est contractuellement engagé à acheter auprès de fabricants canadiens et pour réduire au minimum les coûts d'entreposage, le ministère des Services aux entreprises devrait :

- mettre à jour semestriellement (au moins) ses prévisions relatives à l'utilisation d'EPI et les comparer aux achats requis afin de prévoir le volume des stocks excédentaires qui devront être distribués à d'autres secteurs ou organisations avant la date d'expiration du matériel;
- assurer une coordination avec le ministère de la Santé et Santé Ontario (au nom des hôpitaux) afin que la partie des stocks d'EPI détenue par le ministère des Services aux entreprises pour le secteur de la santé soit intégrée dans les plans de gestion des stocks des hôpitaux et du ministère de la Santé;
- collaborer avec d'autres intervenants, engagés ou non dans les soins de santé, ainsi qu'avec d'autres ministères et le secteur parapublic (y compris avec les foyers de soins de longue durée et les conseils scolaires) pour définir des possibilités d'utilisation des stocks excédentaires prévus;

- distribuer les stocks conformément aux plans établis, y compris dans le cas des stocks excédentaires prévus.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

ApprovisiOntario, organisme de la Couronne de l'Ontario qui a été mis sur pied en 2020 pour centraliser les opérations d'approvisionnement dans l'ensemble du secteur public, a assumé en 2022 la responsabilité de gérer la chaîne d'approvisionnement, et notamment l'approvisionnement en EPI, qui était confiée auparavant au ministère des Services au public et aux entreprises. Depuis, ApprovisiOntario a établi des modèles prévisionnels qui sont continuellement mis à jour pour prédire la consommation d'EPI par l'ensemble des entités du secteur public. Les modèles peuvent être ajustés de manière à tenir compte des changements touchant la taille de l'effectif, les profils de consommation ou les conditions épidémiologiques. Ces modèles permettent de faire le suivi des engagements contractuels du gouvernement ayant trait à l'achat d'EPI auprès de fabricants nationaux en fonction de son suivi des stocks estimatifs, afin que l'EPI puisse être distribué en fonction de sa date d'expiration.

De plus, depuis décembre 2022, ApprovisiOntario communique avec les hôpitaux et d'autres organismes du secteur de la santé au sujet des stocks d'EPI dont la date d'expiration approche. Cette initiative vise à distribuer cet équipement en priorité afin de réduire les pertes.

Nous avons également constaté que toutes les entités de santé du secteur public ont été intégrées au portail d'approvisionnement en EPI. Ce portail permet aux entités de commander de l'EPI à même la réserve centralisée de la province dans le cadre de la planification et de la gestion courantes de leurs stocks. Les stocks d'EPI excédentaires sont déterminés dans le cadre du processus de planification de la demande et de l'approvisionnement en EPI, et ils sont utilisés pour donner suite aux commandes passées par les fournisseurs de soins de santé. Le processus s'étend aussi à la demande anticipée d'EPI de la part de différents secteurs, comme la santé, les soins de longue durée et les écoles.

De plus, depuis novembre 2023, ApprovisiOntario s'emploie à intégrer les réserves d'EPI dans les inventaires des hôpitaux. ApprovisiOntario communique activement avec les hôpitaux qui ne l'ont pas encore fait pour les aider à intégrer les réserves d'EPI dans leurs systèmes d'inventaire.

4. Une meilleure coordination pour l'achat de biens et services semblables aurait permis à la province de réagir plus efficacement à la pandémie de COVID-19 à un coût global moindre

Il était ressorti lors de notre audit que le secteur parapublic et divers ministères avaient, chacun de leur côté, acheté au même moment des biens et des services similaires.

Santé Ontario et le ministère de l'Éducation avaient conclu des contrats distincts avec des fournisseurs de services mobiles de dépistage de la COVID-19, mais n'avaient pas coordonné la sélection des sites de dépistage. Environ 18,7 millions de dollars sur 32,3 millions de dollars ont été versés pour des services mobiles de dépistage sous-utilisés à des endroits où un plus grand nombre de personnes auraient pu être testées au même coût.

En outre, le ministère de l'Éducation organisait des cliniques sans rendez-vous, de sorte qu'il ne recueillait pas de données en vue de recenser de manière proactive les emplacements où la demande d'analyses était faible. Ces cliniques ont été sous-utilisées avec des chiffres moyens de 2 % à 7 % de leur capacité totale de dépistage, alors que d'autres groupes prioritaires auraient pu en bénéficier au même coût dans le cadre d'un effort coordonné.

Recommandation 4 : Mesure 1

À l'avenir, pour assurer la rentabilité des dépenses en lien avec les sites de dépistage de la COVID-19, le ministère de la Santé devrait coordonner l'ensemble des capacités de dépistage de la COVID-19 en fonction des besoins consolidés du ministère de l'Éducation, de Santé Ontario et des bureaux de santé publique.

État : Ne s'applique plus.

Détails

Nous avons appris que, en date du 31 mars 2024, le MS avait mis fin aux activités de tous les sites autonomes de dépistage de la COVID-19. Par conséquent, le ministère de la Santé ne prévoit plus affecter de financement futur à des sites autonomes de dépistage de la COVID-19. La fin des activités de ces sites de dépistage autonomes et le transfert des tests de dépistage de la COVID-19 dans les établissements de soins de santé réguliers signifient qu'il ne sera pas nécessaire d'assurer la coordination ou le regroupement des besoins ou des coûts de dépistage dans les sites autonomes entre les différents ministères et organismes gouvernementaux.

Recommandation 5 : Mesures 1, 2 et 3

Afin de maximiser la contribution au bien public des ressources de dépistage de la COVID-19 engagées à l'avenir, le ministère de la Santé devrait :

- recueillir et évaluer régulièrement des données sur le rendement des sites de dépistage, notamment le nombre de rendez-vous par rapport à la capacité du site et le nombre d'échantillons recueillis sur le site;
- utiliser ces données pour prendre des décisions sur les possibilités de dépistage de la COVID-19 à l'avenir, les activités des sites et la nécessité d'établir des contrats pour d'autres sites;
- négocier des modalités contractuelles permettant la résiliation anticipée rentable du contrat ou l'annulation des sites d'essai, et prendre de telles mesures lorsque l'analyse ci-dessus le justifie pour éviter à la province de payer pour un volume excessif de services non utilisés.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

En raison de la diminution de la demande de tests de dépistage de la COVID-19, au 31 mars 2024, le MS avait fermé tous les sites autonomes de dépistage de la COVID-19. Le MS nous a indiqué que la majorité des contrats de services de dépistage de la COVID-19 relevaient de Santé Ontario, qui recueillait et évaluait régulièrement les données sur le rendement des sites, et surveillait le volume de personnes ayant accès aux services afin d'optimiser la prestation des services de dépistage et les ressources qui y étaient affectées. À compter de novembre 2022, Santé Ontario a négocié avec les responsables des sites des contrats qui comprenaient des clauses permettant la résiliation anticipée ou l'annulation des ententes avec ces sites dans un souci d'économie.

5. Le recours à l'exception d'urgence pour l'établissement de contrats selon un processus d'approvisionnement non concurrentiel était approprié dans la plupart des cas, à l'exception de certains contrats relatifs à des cliniques de vaccination

L'une de nos observations au cours de notre audit initial était que, entre janvier 2021 et janvier 2022, le ministère du Solliciteur général avait conclu plusieurs contrats relatifs à des cliniques de vaccination dans le cadre de processus non concurrentiels. En guise de justification,

ses représentants avaient expliqué que la mise en place d'un processus concurrentiel aurait pris plus de six mois.

Recommandation 6 : Mesure 1

Afin d'encourager les processus d'approvisionnement concurrentiels et permettre leur réalisation en temps opportun en cas d'urgence imprévue, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait modifier la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario pour permettre des délais de réception des soumissions plus courts (par rapport au délai minimal actuel de 30 jours) dans le cas de processus d'approvisionnement concurrentiels ouverts concernant des contrats dont la valeur est supérieure à 548 700 \$, ce qui permettrait de mieux s'aligner sur les politiques en vigueur dans les autres provinces canadiennes.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Nous avons appris que le Secrétariat, se fondant sur les conseils d'experts des opérations de la chaîne d'approvisionnement du gouvernement de l'Ontario, de la politique commerciale et du droit commercial, avait décidé que le délai minimal de réponse aux soumissions de 30 jours serait maintenu pour assurer un équilibre adéquat entre la rapidité de la livraison et la participation efficiente du bassin de fournisseurs aux processus.

Recommandation 7 : Mesure 1

Pour s'assurer que les approvisionnements sont établis dans un contexte exempt de parti pris et de conflits d'intérêts, apparents ou réels, le Secrétariat du Conseil du Trésor devrait mettre à jour la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario pour exiger des ministères qu'ils documentent les mesures de protection qu'ils doivent prendre pour prévenir les partis pris, les apparences de conflits d'intérêts et les conflits d'intérêts réels pendant tous les processus d'approvisionnement non concurrentiels.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le Secrétariat nous a déclaré que, au cours de son examen exhaustif de la directive sur l'approvisionnement, qui devrait être terminé d'ici mars 2025 (voir la **mesure 3** de la **recommandation 2**), il envisagera d'inclure des exigences consistant pour les ministères à documenter les mesures de protection prises afin de prévenir la partialité et les conflits d'intérêts réels ou apparents dans le contexte des approvisionnements non concurrentiels.

6. Une meilleure surveillance de l'utilisation des ressources est nécessaire pour favoriser une distribution égale et équitable lorsque l'offre de tests antigéniques rapides est limitée

Le MS a dirigé la distribution des tests antigéniques rapides offerts gratuitement aux lieux de travail admissibles en novembre 2020 afin que les employeurs puissent assurer le dépistage de la COVID-19 parmi leurs employés.

Lors de notre audit, nous avons établi que le MS n'avait pas demandé aux grandes organisations de lui faire part du nombre d'employés concernés, pour s'assurer que la quantité de tests demandée était raisonnable, compte tenu de la fréquence des tests recommandée par les autorités provinciales de santé publique. Les chambres de commerce locales ont recueilli ces renseignements avant de répondre aux demandes des petites et moyennes entreprises.

Nous avons constaté également que le MS ne s'est pas assuré que les grandes organisations avaient déclaré les résultats des tests utilisés avant de fournir les tests supplémentaires demandés.

Recommandation 8 : Mesures 1, 2 et 3

Pour assurer un accès équitable aux ressources de dépistage de la COVID-19 à l'avenir, au besoin, le ministère de la Santé devrait mettre en œuvre les mesures de contrôle suivantes pour les commandes futures dans le cadre d'un programme dont les exigences seraient semblables à celles du programme provincial de dépistage des antigènes :

- exiger et s'assurer que tous les organismes déclarent le nombre d'employés qui travaillent pour eux;
- comparer le nombre d'employés au nombre de tests demandé pour s'assurer que les commandes des organismes correspondent aux directives de santé publique;
- assurer un suivi des écarts et utiliser ces renseignements pour déterminer si une livraison de stocks supplémentaires du produit est nécessaire.

État : Ne s'applique plus.

Détails

Nous avons noté que, au 30 juin 2023, le MS avait restreint l'admissibilité au Programme provincial de dépistage des antigènes en raison des taux plus faibles de COVID-19, des taux de vaccination élevés et de la diminution de la demande de tests antigéniques rapides. Par conséquent, les organismes (autres que les fournisseurs de soins de santé, de même que les milieux de vie

collectifs et les populations à risque élevé) ne peuvent plus commander de tests antigéniques rapides depuis le 30 juin 2023. Au printemps de 2024, le Ministère a exhorté les autres secteurs encore admissibles, comme les fournisseurs de soins de santé et certains milieux de vie collectifs, à commander des tests antigéniques rapides jusqu'à ce que la réserve provinciale soit épuisée. Le MS et ApprovisiOntario nous ont indiqué qu'ils continuent de surveiller l'offre et la demande de tests antigéniques rapides et que tout achat futur sera fondé sur la politique d'admissibilité aux tests établie par le médecin hygiéniste en chef.

7. Un risque existe d'établir des contrats avec des fournisseurs dont le rendement est faible parce que les données relatives au rendement ne sont pas documentées avant l'établissement de nouveaux contrats

Il était ressorti de notre audit que les ministères ne documentaient pas officiellement le rendement des fournisseurs à la clôture des contrats. À titre d'exemple, le ministère du Solliciteur général a mentionné le recours antérieur à un fournisseur par la province pour justifier l'attribution de contrats au même fournisseur. Par contre, ce ministère n'a obtenu aucune rétroaction sur le rendement du fournisseur durant le processus de passation des contrats.

Le ministère des Services au public et aux entreprises avait conclu avec un fournisseur de services de transport un contrat comportant des clauses d'amélioration du rendement, mais il n'avait pas mis en application les modalités en question (par exemple, demander une preuve des taux du marché imposés au Ministère lors des réunions d'examen).

Recommandation 9 : Mesure 1

Pour que le rendement des fournisseurs soit évalué et pris en considération pour les approvisionnements à venir, le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Services au public et aux entreprises devraient :

- exiger l'utilisation du cadre de gestion du rendement des fournisseurs en vertu de la directive sur l'approvisionnement, y compris en ce qui concerne la documentation officielle des rôles et responsabilités de chaque ministère;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En septembre 2023, le Secrétariat a mis à jour la directive sur l'approvisionnement afin de préciser l'obligation pour les ministères d'examiner et de mesurer le rendement des fournisseurs. La directive sur l'approvisionnement, affichée sur l'intranet du gouvernement, comprend également un lien vers le cadre de gestion du rendement des fournisseurs élaboré en 2020 à titre d'outil pour aider les ministères à mener leurs activités de gestion du rendement des fournisseurs.

Recommandation 9 : Mesure 2

- mettre en œuvre une méthode de partage des fiches de gestion du rendement des fournisseurs entre les ministères pour tous les fournisseurs avec lesquels les ministères ont conclu des contrats dans le cadre de l'évaluation effectuée en réponse à la recommandation du *Rapport annuel 2016* du Bureau du vérificateur général de l'Ontario sur la gestion de la chaîne d'approvisionnement en Ontario et les pratiques d'approvisionnement.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons appris que le ministère des Services au public et aux entreprises mène des recherches sur les pratiques exemplaires d'autres administrations concernant la gestion du rendement des fournisseurs, et qu'il entend déterminer la meilleure façon de communiquer l'information sur le rendement des fournisseurs. Les résultats de ces travaux éclaireront l'approche de la fonction publique de l'Ontario à l'appui du partage de l'information sur le rendement des fournisseurs avec les acheteurs de la fonction publique de l'Ontario. Les résultats de ces travaux aideront également à orienter l'examen exhaustif des règles d'approvisionnement, qui est mené par le Secrétariat et qui devrait être achevé d'ici mars 2025.

Recommandation 10 : Mesures 1, 2 et 3

Afin de promouvoir l'amélioration continue des contrats actuels et futurs relatifs à des services de transport, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait :

- effectuer un examen des prix dans le cadre des réunions d'examen trimestrielles organisées avec le fournisseur et utiliser ces renseignements dans le cadre d'autres discussions et négociations sur les prix;

- collaborer avec le fournisseur pour élaborer un plan de mesures correctives si les indicateurs de rendement clés ne sont pas conformes aux objectifs pendant des périodes consécutives;
- inclure ces pratiques exemplaires dans les futurs contrats.

État :  En voie de mise en oeuvre d'ici le 31 décembre 2024.

Détails

Nous avons déterminé que, dans le cadre des réunions d'examen tenues sur une base trimestrielle avec le fournisseur, ApprovisiOntario (qui a assumé la responsabilité de ce contrat du ministère des Services au public et aux entreprises) a demandé des preuves concernant les tarifs du marché pour effectuer des examens réguliers des prix facturés.

Depuis notre audit de 2022, ApprovisiOntario a continué de surveiller les indicateurs de rendement clés relativement à ce contrat. Entre le moment de notre audit en 2022 et juillet 2024, on n'a relevé aucun cas où les résultats mesurés au moyen des indicateurs de rendement clés n'ont pas été probants pendant deux périodes consécutives en raison du rendement insatisfaisant du fournisseur, de sorte qu'il n'a pas été nécessaire d'élaborer un plan de mesures correctives (un tel plan ne serait nécessaire que si les cibles rattachées aux indicateurs de rendement clés n'étaient pas atteintes). Toutefois, ApprovisiOntario continue de collaborer régulièrement avec le fournisseur aux fins d'examen continu des activités.

De plus, lors de notre suivi, nous avons constaté qu'ApprovisiOntario était devenu responsable d'un contrat de logistique que le MS détenait auparavant. Étant donné qu'ApprovisiOntario gère maintenant deux contrats de services logistiques, il prévoit d'effectuer un examen comparatif des tarifs d'expédition offerts par les deux fournisseurs de transport d'ici la fin de 2024. ApprovisiOntario a l'intention d'utiliser les résultats de cet examen dans le cadre d'autres discussions avec le fournisseur à propos des prix, et il mettra en œuvre des pratiques exemplaires dans son processus d'approvisionnement et ses futurs contrats.

8. Les exigences des mesures provisoires de la directive sur l'approvisionnement n'étaient pas claires pendant la pandémie

Nous avons remarqué que les renseignements sur l'approvisionnement centralisé – dont la présentation était requise en vertu des mesures provisoires de la directive sur l'approvisionnement afin que la province puisse établir une chaîne d'approvisionnement centralisée pour le secteur public – n'avaient pas été recueillis pendant la pandémie de COVID-19.

Recommandation 11 : Mesure 1

Pour que le Secrétariat du Conseil du Trésor et le ministère des Services au public et aux entreprises reçoivent les renseignements nécessaires à la province de l'Ontario pour passer à un processus centralisé de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le cadre des mesures provisoires de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait fixer des exigences en matière d'établissement de rapports similaires à celles prévues en vertu des mesures provisoires et recueillir des renseignements sur l'approvisionnement auprès des ministères et, le cas échéant, auprès du secteur parapublic.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons déterminé que, vers la fin de 2022, le Secrétariat a imposé des exigences de production de rapports similaires à ce que prévoyaient les mesures provisoires, et qu'il a commencé à recueillir des plans d'approvisionnement annuels auprès de tous les ministères. Ces plans d'approvisionnement sont soumis avant le début de l'exercice et dressent la liste des approvisionnements prévus. De plus, les ministères rendent compte de leurs activités d'approvisionnement au moyen des plans d'approvisionnement annuels et du rapport sur les activités d'approvisionnement, que l'on utilise dans le cadre de la production de rapports sur les échanges commerciaux.

Le 27 novembre 2023, ApprovisiOntario a reçu comme consigne de diriger la planification de l'approvisionnement dans l'ensemble du secteur parapublic. Au moment de notre suivi, ApprovisiOntario recueillait des plans d'approvisionnement auprès des entités du secteur parapublic pour appuyer l'exécution d'initiatives d'approvisionnement centralisées.

Recommandation 12 : Mesures 1 et 2

Pour renforcer la conformité aux exigences des mesures provisoires de la directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait :

- examiner les mesures provisoires relatives aux exigences en matière d'approvisionnement, y compris celles qui ont été prises dans le cadre de l'exception d'urgence, et les mettre à jour pour s'assurer de leur clarté, au besoin;

- fournir des conseils aux ministères (y compris au ministère de la Santé) sur la façon dont les exigences en matière d'approvisionnement établies en vertu des mesures provisoires doivent être respectées dans les situations d'urgence et dans les autres cas.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en septembre 2023, le Secrétariat a examiné et mis à jour les mesures provisoires de la directive sur l'approvisionnement afin d'en améliorer la clarté. Par exemple, des consignes ont été ajoutées à la section sur la flexibilité opérationnelle entourant l'application des mesures provisoires, pour préciser que les ministères peuvent procéder à des approvisionnements pourvu que les approbations appropriées soient obtenues, y compris toute exemption pour l'application de la directive, et que les rapports requis aient été soumis à ApprovisiOntario. De plus, la section de la directive sur l'approvisionnement qui traite des urgences imprévues a été mise à jour pour inclure un lien vers le modèle qui doit être utilisé aux fins du processus de déclaration.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2	2				
Recommandation 2	3	2	1			
Recommandation 3	4	4				
Recommandation 4	1					1
Recommandation 5	3					3
Recommandation 6	1				1	
Recommandation 7	1			1		
Recommandation 8	3					3
Recommandation 9	2	1		1		
Recommandation 10	3		3			
Recommandation 11	1	1				
Recommandation 12	2	2				
Total	26	12	4	2	1	7
%	100	46	15	8	4	27

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

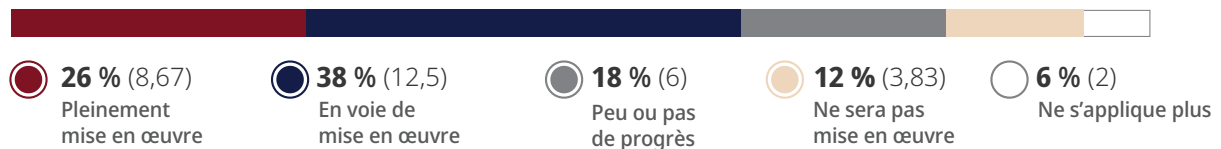
Ministère de la Santé

Ministère du Solliciteur général

Programme de vaccination contre la COVID-19

// Conclusion globale

33 recommandations



Au 11 octobre 2024, le ministère de la Santé et le ministère du Solliciteur général (les ministères) avaient pleinement mis en œuvre 26 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2022 portant sur le **Programme de vaccination contre la COVID-19**. Les ministères ont réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 38 % des mesures que nous avons recommandées. Cependant, ils ont fait peu de progrès, et parfois même aucun, en vue de la mise en œuvre de 18 % des recommandations.

Les mesures pleinement mises en œuvre par le ministère de la Santé comprennent l'établissement d'un cadre de responsabilisation clair et adaptable qui englobe toutes les parties concernées pour les situations de santé publique nécessitant la prise de mesures d'urgence concernant les vaccins; l'analyse de tous les rapports de gaspillage de vaccins, y compris ceux provenant des centres de distribution, ainsi que le suivi des tendances inhabituelles ou des cas de gaspillage excessif, et la prise de mesures correctives au besoin.

Le ministère de la Santé était en voie de mettre en œuvre différentes mesures, par exemple demander des conseils d'experts sur les objectifs appropriés en matière de vaccination sûre par groupe à risque, et créer un registre d'immunisation complet qui permettra une prestation de services plus efficace pour tous les vaccins.

Par contre, le ministère de la Santé et le ministère du Solliciteur général ont fait peu ou pas de progrès en ce qui touche l'examen des différences de rémunération des professionnels de la santé qui administrent les vaccins et la mise à jour des taux de rémunération pour tenir compte des écarts lors des futures campagnes de vaccination.

Le ministère de la Santé a déterminé que deux mesures que nous avions recommandées ne s'appliquaient plus, principalement parce que certaines activités de vaccination contre la COVID-19 menées au plus fort de la pandémie avaient maintenant pris fin. Ces mesures comprenaient l'élaboration d'indicateurs de rendement pour mesurer l'efficacité des lieux de vaccination de masse, la collecte de ces données et la comparaison des lieux de vaccination au moins deux fois par année pour en tirer des leçons et apporter des améliorations, ainsi que l'examen des obstacles auxquels les entreprises ont fait face lorsqu'elles utilisaient l'application VérifOntario.

Le ministère de la Santé a indiqué qu'il ne mettra pas en œuvre notre recommandation consistant à utiliser les conclusions des enquêtes sur les fausses déclarations et les fraudes pour mettre en œuvre des mesures de contrôle sur le traitement visant à améliorer la sécurité et l'intégrité des données sur la vaccination. Pour sa part, le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences ne mettra pas en œuvre notre recommandation d'évaluer les pouvoirs nécessaires pour permettre aux agents d'exécution d'assurer efficacement la conformité aux mesures de santé publique, comme les exigences en matière de preuve de vaccination. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'[annexe](#)).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juillet 2024. Nous avons obtenu du ministère de la Santé et du ministère du Solliciteur général une déclaration écrite selon laquelle, au 11 octobre 2024, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre rapport initial il y a deux ans.

1. Distribution et adoption des vaccins

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que le gouvernement n'appliquait pas systématiquement sa méthode de priorisation pour la distribution des vaccins contre la COVID-19 dans tous les quartiers des 114 collectivités constituant des « points chauds ». Ainsi, huit quartiers à

faible risque avaient reçu des vaccins avant les quartiers à risque élevé, et neuf quartiers à risque élevé avaient été exclus de la stratégie des points chauds.

En outre, même si la province disposait d'une structure de gouvernance décrivant les responsabilités et les rapports hiérarchiques à l'appui de la prise de décisions de haut niveau, cette structure ne comprenait pas les organismes comme les hôpitaux, les bureaux de santé publique et les pharmacies qui faisaient partie intégrante de la campagne de vaccination contre la COVID-19.

Le gouvernement provincial n'avait pas établi d'objectif précis en matière de taux de vaccination ni de délai pour atteindre cet objectif, dans le cas des injections de rappel.

Recommandation 1 : Mesure 1

Afin que lors d'éclotions futures et en cas de rareté des vaccins, les populations à risque élevé reçoivent les vaccins en fonction des besoins prioritaires, le ministère de la Santé, de concert avec le ministère du Solliciteur général, devrait intégrer dans son plan d'intervention en cas de pandémie la nécessité d'appliquer de façon uniforme les méthodes de priorisation reposant sur des données scientifiques et de rendre ces renseignements publics.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En juillet 2023, le Ministère a publié le *Plan de préparation et d'intervention en matière d'agents pathogènes respiratoires saisonniers* afin que le système de santé soit à même d'intervenir en cas d'éclotions et de flambées d'agents pathogènes respiratoires. Le Ministère considère qu'il s'agit d'un plan saisonnier adaptable qui fait fond sur les principales leçons tirées de la pandémie de COVID-19, et il prévoit l'examiner chaque année et apporter toute mise à jour requise. Voici un extrait de ce document : « Dans le contexte de l'approvisionnement limité en vaccins, une priorisation à court et à long terme sera nécessaire pour protéger les milieux les plus à risque et ciblés afin d'atteindre les objectifs de réduction de la transmission, de la morbidité et de la mortalité ainsi que de réduction des impacts sur la santé et les secteurs critiques. » De plus, le Ministère s'engage dans le Plan à appliquer des méthodologies et des principes uniformes, étayés par des données scientifiques, l'avis de spécialistes et des recommandations de comités, par exemple le Comité consultatif national de l'immunisation (CCNI) et le Comité consultatif ontarien de l'immunisation (CCOI), pour répartir l'approvisionnement limité de vaccins de façon juste et équitable, et à rendre publiques les décisions relatives à l'établissement des priorités.

Recommandation 2 : Mesures 1 et 2

Afin de mieux réagir aux éclosions de maladies et de faire passer le programme de vaccination contre la COVID-19 d'un modèle d'intervention en cas de pandémie à une intervention habituelle, le ministère de la Santé devrait :

- établir un cadre de responsabilisation clair et adaptable qui englobe toutes les parties concernées pour les situations de santé publique nécessitant la prise de mesures d'urgence concernant les vaccins;
- intégrer le cadre et l'exigence de l'examiner chaque année pour en assurer la pertinence dans son futur plan d'intervention en cas de pandémie.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le *Plan de préparation et d'intervention en matière d'agents pathogènes respiratoires saisonniers* de juillet 2023, dont il a été fait mention dans les commentaires relatifs à la **recommandation 1** indique ce qui suit : « Les attentes du plan de préparation font partie d'un cycle de planification annuel, dont l'objectif est de renforcer la préparation et la résilience globales du système pour les flambées saisonnières d'agents pathogènes respiratoires, et de réduire la morbidité, la mortalité et les perturbations sociales et du système de santé. Au besoin, les activités indiquées dans le plan de préparation peuvent être intensifiées pour répondre aux urgences de santé publique ou aux pandémies. »

Le Plan contient un chapitre qui décrit les attentes en matière de préparation et d'intervention ainsi que les responsabilités des organisations responsables au premier chef de secteurs fonctionnels clés, dont les suivants :

- surveillance, modélisation et données probantes;
- communications sur les risques et conseils en matière de santé publique;
- vaccins;
- dépistage;
- soins ambulatoires et thérapeutiques;
- soins actifs;
- prévention et contrôle des infections, et gestion des éclosions;
- fournitures et équipement.

Voici un extrait de la section du Plan portant sur les vaccins : « Tous les partenaires de la santé devraient s'efforcer d'accroître l'acceptation des vaccins par les travailleurs de la santé et le public en général et d'affiner les approches pour assurer la vaccination des différents segments de la population, tels que les groupes à haut risque et les populations en quête d'équité. » On y mentionne aussi que les organismes suivants auraient des rôles et des responsabilités concernant les vaccins : le ministère de la Santé, Santé publique Ontario, les bureaux de santé publique, les pharmacies, les fournisseurs de soins primaires et les hôpitaux. Par exemple, on s'attend à ce que les pharmacies gèrent l'inventaire et la chaîne du froid de l'approvisionnement en vaccins, et à ce que les bureaux de santé publique appuient l'accès aux vaccins sur place dans les établissements de soins collectifs.

Bien que cela ne soit pas précisé dans le Plan, le Ministère nous a fait savoir que son Groupement ITI pour les services de santé, en collaboration avec le Bureau du médecin hygiéniste en chef, est chargé d'élaborer et de tenir à jour la base de données sur l'immunisation de la province pour tous les vaccins financés par l'État, cette initiative étant parrainée par Santé publique.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour protéger les Ontariens, en particulier ceux qui présentent un risque accru de développer une forme grave de la COVID-19, le ministère de la Santé devrait :

- demander des conseils d'experts et établir des objectifs appropriés en matière de vaccination sûre par groupe de risque;

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

Détails

Au cours de notre suivi, le Ministère nous a indiqué qu'il met régulièrement à jour le document d'orientation sur la vaccination contre la COVID-19, à la lumière des recommandations du Comité consultatif national de l'immunisation (CCNI) et du Comité consultatif ontarien de l'immunisation (CCOI). Ce document d'orientation contient des ressources pour aider les cliniques de vaccination et les administrateurs de vaccins à procéder à l'administration des vaccins contre la COVID-19. Le Ministère a notamment mis à jour le document en avril 2024 afin de préciser les doses recommandées pour les personnes de cinq ans et plus qui présentent un état d'immunodéficience allant de modérée à grave.

Il a souligné qu'il harmonise sa définition des groupes à risque élevé avec celle du CCNI, et qu'il mettra à jour cette définition en fonction de l'évolution des données probantes et des recommandations des spécialistes du CCNI, du CCOI et de Santé publique Ontario. Dans le cadre de la campagne de vaccination contre la COVID-19 menée au printemps de 2024, le Ministère indiquait dans son document d'orientation que les groupes à risque élevé étaient les suivants :

- les personnes âgées de 65 ans et plus;
- les résidents adultes de foyers de soins de longue durée et d'autres milieux de vie collectifs pour aînés;
- les personnes âgées de six mois et plus qui ont un état d'immunodéficience allant de modérée à grave en raison d'un problème de santé ou d'un traitement;
- les personnes de 55 ans et plus qui s'identifient comme membres des Premières Nations, Inuits ou Métis, ainsi que les membres non autochtones de leur ménage qui sont âgés de 55 ans et plus.

Le Ministère prévoit examiner les données probantes disponibles et les recommandations de spécialistes techniques comme ceux de Santé publique Ontario et du Réseau pancanadien de santé publique, et établir des cibles de vaccination par groupe à risque d'ici décembre 2024 pour la saison de virus respiratoire 2024-2025.

Recommandation 3 : Mesure 2

- recueillir les données sur les taux de vaccination et les mesurer par rapport aux objectifs établis;

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

Détails

Nous avons constaté que le Ministère produit des rapports hebdomadaires sur les taux de vaccination, et qu'il les communique aux parties concernées, Santé Ontario, les bureaux de santé publique, les pharmacies, les fournisseurs de soins primaires et les hôpitaux. Au moment de notre suivi, chaque rapport hebdomadaire résumait le nombre de doses administrées selon les principaux groupes d'âge, l'endroit où les vaccins étaient administrés (pharmacie, clinique, bureau du fournisseur de soins primaires, etc.) et la couverture vaccinale par bureau de santé publique. Le Ministère communique également les taux de vaccination des personnes vivant dans des foyers de soins de longue durée et des maisons de retraite qui participent sur une base régulière à l'administration du vaccin contre la COVID-19.

Le Ministère prévoit établir des cibles de vaccination, puis mesurer les taux de vaccination par rapport à ces cibles d'ici décembre 2024.

Recommandation 3 : Mesure 3

- mettre à jour sa stratégie de vaccination en temps opportun selon les nouveaux renseignements obtenus.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Dans le *Plan de préparation et d'intervention en matière d'agents pathogènes respiratoires saisonniers* de juillet 2023 (dont il est question dans les commentaires relatifs à la **recommandation 1**), le Ministère « s'est engagé à examiner régulièrement les stratégies de vaccination contre les agents pathogènes respiratoires saisonniers et à mettre à jour les programmes en temps opportun, compte tenu des nouvelles données probantes et des conseils d'experts ». Ainsi, le Ministère met à jour ses consignes de vaccination contre la COVID-19 en fonction des nouvelles données probantes qui deviennent disponibles et des conseils d'experts, comme ceux du Comité consultatif national de l'immunisation (CCNI). Par exemple, il a intégré les lignes directrices de janvier 2024 du CCNI sur les groupes à risque élevé et celles de mars 2024, également du CCNI, sur l'utilisation du vaccin Novavax dans sa mise à jour d'avril 2024 du Plan.

2. Prise de rendez-vous pour les vaccins

Nous avons noté lors de notre audit que les Ontariens pouvaient prendre leurs rendez-vous de vaccination au moyen du système provincial de réservation, mais aussi par le truchement de systèmes exploités par les bureaux de santé publique, les hôpitaux et les pharmacies. Le recours à de multiples systèmes de réservation a créé des incohérences en matière d'accessibilité et a favorisé le « magasinage de vaccins », certains Ontariens s'étant inscrits à plusieurs rendez-vous au moyen de différents systèmes de réservation. Selon le ministère de la Santé (le Ministère), environ 227 000 rendez-vous manqués en 2021 avaient été pris au moyen du système provincial, rendez-vous dont auraient pu profiter d'autres personnes qui avaient besoin d'un vaccin.

De plus, bien que le système provincial de prise de rendez-vous pour les vaccins permette au ministère de la Santé de contrôler les critères d'admissibilité des exploitants de lieux de vaccination, d'autres exploitants utilisaient leur propre système de prise de rendez-vous, entre autres certains bureaux de santé publique, la plupart des hôpitaux et toutes les pharmacies, et ils avaient la possibilité d'assouplir le calendrier de disponibilité des vaccins contre la COVID-19 pour les populations admissibles. Dans certains cas, cela a permis aux personnes qui avaient pris des

rendez-vous au moyen de ces systèmes d'obtenir un rendez-vous avant celles qui avaient pris des rendez-vous au moyen du système provincial.

Recommandation 4 : Mesure 1

Afin de promouvoir l'efficacité et l'équité en matière de prise de rendez-vous pour le programme actuel de vaccination contre la COVID-19 et tout programme provincial de vaccination de masse à venir, le ministère de la Santé devrait :

- travailler de concert avec les exploitants des lieux de vaccination, y compris les bureaux de santé publique, les hôpitaux et les pharmacies, pour assurer l'application uniforme des critères d'admissibilité aux vaccins sur tous les sites de prise de rendez-vous;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait établi des directives sur l'admissibilité aux vaccins à l'intention des exploitants de sites de vaccination, incluant les bureaux de santé publique, les hôpitaux et les pharmacies, et qu'il les avait communiqués au moyen de canaux comme son site Web et l'envoi d'avis par courriel. Par exemple, en juillet 2023, le Ministère a informé les pharmacies des directives mises à jour sur les vaccins contre la COVID-19, ce qui comprenait de nouvelles recommandations sur l'utilisation des vaccins bivalents pour les séries primaires et des recommandations sur la dose de rappel. Cela inclut des directives concernant les personnes à qui il est recommandé d'administrer une série primaire de vaccins contre la COVID-19, ainsi que les recommandations pour les personnes immunodéprimées et les enfants âgés de cinq ans.

En ce qui concerne la coordination avec les exploitants afin d'appliquer uniformément les critères d'admissibilité aux vaccins sur les sites de prise de rendez-vous en prévision de futures pandémies, le Ministère nous a fait savoir qu'il communiquera les critères en question aux bureaux de santé publique locaux sous forme de directives ou de recommandations, et qu'il organisera des réunions régulières avec les bureaux de santé publique pour examiner les activités des programmes, les recommandations du Ministère, l'évolution des programmes et les données sur l'administration des vaccins.

Recommandation 4 : Mesure 2

- élaborer et mettre en œuvre des options technologiques semblables à celles utilisées par Vaccine Hunters Canada pour aider le public à trouver des créneaux de rendez-vous de vaccination de façon centralisée;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons appris que le Ministère procédait à une évaluation de la faisabilité afin de déterminer l'utilité que pourrait présenter une solution technologique afin d'aider le public à trouver des créneaux de rendez-vous de vaccination de façon centralisée, et de déterminer l'approche à adopter pour créer une telle solution. Le Ministère n'a pas fourni de détails sur cette évaluation au moment de notre suivi, mais il a indiqué qu'il prévoyait la terminer d'ici avril 2025.

Recommandation 4 : Mesure 3

- évaluer la faisabilité de l'identification et de la préinscription des personnes à risque élevé afin qu'elles obtiennent la priorité pour les rendez-vous de vaccination et l'intégrer à son futur plan d'intervention en cas de pandémie;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le Ministère effectue une évaluation de la faisabilité (distincte de celle mentionnée relativement à la mesure précédente) en vue d'une éventuelle préinscription des personnes à risque élevé dans une perspective épidémiologique et sous l'angle de la COVID-19 et de la vaccination. Le Ministère n'a pas fourni de détails sur cette évaluation au moment de notre suivi, mais il a indiqué qu'il prévoyait la terminer d'ici avril 2025.

Recommandation 4 : Mesure 4

- élaborer une stratégie de communication en ligne pour la prise de rendez-vous dans le cadre du programme de vaccination de masse afin de tenir compte des langues autres que le français et l'anglais, et l'intégrer à son plan d'intervention en cas de pandémie.

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

Détails

Nous avons pu noter que le Ministère avait apporté des améliorations à ses activités de communication en ligne concernant la prise de rendez-vous de vaccination dans des langues autres que le français et l'anglais. Plus précisément, le Ministère :

- a publié des instructions dans 30 langues sur la façon de prendre un rendez-vous de vaccination – le lien pour consulter ces instructions est disponible sur la page Web des ressources de communication sur la COVID-19;
- a ajouté de l'information sur la première page du portail de prise de rendez-vous en ligne pour indiquer que des services de soutien sont disponibles pour la prise de rendez-vous, et ce, dans plus de 300 langues, par l'entremise de l'InfoCentre provincial pour la vaccination – plus précisément, il est possible de composer un numéro de téléphone à un moment déterminé afin de parler à un agent;
- a inclus une mention des services de soutien pour la prise de rendez-vous dans plus de 300 langues sur le site Web relatif à la vaccination contre la COVID-19.

Le Ministère nous a dit qu'il avait collaboré avec la Direction générale de l'action contre le racisme (DGAR) pour assurer une plus grande diffusion des instructions sur la façon de prendre un rendez-vous de vaccination dans 30 langues. À cet égard, le Ministère a souligné que la DGAR avait communiqué le document à un groupe de travail composé de 17 représentants communautaires et organismes faisant valoir les points de vue de communautés noires, musulmanes, latines et sud-asiatiques ainsi que d'autres groupes, qui ont ensuite diffusé ces instructions par leurs propres canaux de communication.

Le Ministère nous a également précisé qu'il prévoit maintenir les activités de l'InfoCentre provincial pour la vaccination (ICPV) jusqu'au 31 mars 2025, et qu'il évaluera le plan établi afin que l'ICPV continue de fournir des services de traduction après mars 2025, en fonction de l'évolution que connaîtra le programme de vaccination contre la COVID-19 au cours des prochains mois.

Le Ministère s'attend à mettre à jour son plan d'intervention en cas de pandémie d'ici mars 2025 de manière à recommander que les rendez-vous puissent être pris dans plusieurs langues en sus du français et de l'anglais lors de pandémies futures.

3. Lieux de vaccination et administration des vaccins

Nous avons relevé en 2022 que les médecins avaient reçu une rémunération beaucoup plus élevée que le personnel infirmier et les pharmaciens pour avoir vacciné le public dans des lieux de vaccination exploités par les bureaux de santé publique et les hôpitaux. Ni l'un ni l'autre des ministères n'avait exercé la surveillance nécessaire pour assurer une rémunération uniforme en contrepartie du même travail.

Notre analyse avait aussi révélé que les bureaux de santé publique, les hôpitaux, les pharmacies, les cabinets de médecins et d'autres établissements de soins primaires, où l'on avait administré la majorité des vaccins dans la province, offraient un meilleur rapport coût-efficacité que les cliniques privées engagées par le ministère de la Santé et les ministères du Solliciteur général. Les bureaux de santé publique et les hôpitaux assurent le fonctionnement de cliniques de vaccination de masse, qui sont le mode de prestation le plus économique et qui permettent de vacciner de nombreuses personnes en même temps. Les entreprises du secteur privé avaient principalement été engagées par les ministères afin de fournir un soutien aux bureaux de santé publique pour la vaccination des populations difficiles à atteindre ou prioritaires, comme les travailleurs étrangers temporaires, les travailleurs essentiels qui ne peuvent pas travailler à leur domicile et les collectivités où le taux de vaccination est faible.

Recommandation 5 : Mesure 1

Afin que les paiements versés aux entités proposant la vaccination soient proportionnels au rendement et aux résultats attendus, le ministère de la Santé, de concert avec le ministère du Solliciteur général, devrait :

- examiner les différences de rémunération des professionnels de la santé et mettre à jour les taux de rémunération pour gérer les écarts lors des futures campagnes de vaccination;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons déterminé que le ministère de la Santé n'a pas encore évalué les processus et les taux de rémunération, mais qu'il prévoit le faire d'ici décembre 2024; le ministère du Solliciteur général a indiqué qu'il fournira au besoin des données historiques couvrant les mesures prises pour lutter contre la pandémie de 2020 à 2023 pour étayer ces travaux.

Recommandation 5 : Mesure 2

- créer des codes distincts de facturation pour les différents services fournis par les médecins dans le cadre de futures campagnes de vaccination afin de permettre une analyse significative des services précis et intégrer ce processus à son plan d'intervention en cas de pandémie;

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

Détails

Nous avons appris que, à compter du 1^{er} juillet 2023, le Ministère a cessé de recourir aux codes d'honoraires à la séance (H409A et H410A) utilisés auparavant dans les centres d'évaluation de la COVID-19 désignés. Dorénavant, les médecins factureront exclusivement au Régime d'assurance-santé de l'Ontario (RASO) les services de vaccination contre la COVID-19, en utilisant un code de facturation distinct (G593A).

Le Ministère a expliqué que, dorénavant, lorsque des services de vaccination de masse seront nécessaires pour protéger la population contre un agent pathogène, il tirera parti de l'expérience acquise pendant la pandémie de COVID-19 lors de l'élaboration et de la mise en application de codes d'honoraires. Habituellement, on n'instaure pas de nouveaux codes d'honoraires pour ces services tant que le Ministère n'a pas entamé de négociations avec l'Ontario Medical Association.

Le Ministère prévoit intégrer ce processus à sa prochaine mise à jour du plan d'intervention en cas de pandémie, soit d'ici mars 2025.

Recommandation 5 : Mesure 3

- rapprocher les paiements versés aux entités proposant la vaccination qui facturent par doses administrées avec les données sur la vaccination consignées au moins une fois par trimestre;

État :  **Entièrement mise en œuvre pour les fournisseurs du secteur privé et les pharmacies.**

 **Ne sera pas mise en œuvre pour les médecins.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons noté que le ministère du Solliciteur général avait retenu les services de quatre fournisseurs qui ont fourni des ressources humaines en santé au cours d'une période limitée, principalement en 2021 et en 2022. L'un de ces fournisseurs soumettait des factures en fonction des doses administrées, tandis que les trois autres utilisaient un tarif horaire ou un tarif fixe conformément aux modalités de leur contrat. En ce qui concerne le fournisseur dont les factures reposaient sur les doses administrées, le Ministère a procédé, en novembre 2022, au rapprochement des factures en question, qui avaient été versées à la base de données sur l'immunisation contre la COVID-19, et il a déterminé que la facturation du fournisseur était appropriée.

Dans le cas des pharmacies, le ministère de la Santé a examiné chaque trimestre les données sur les demandes de remboursement dans le Système du réseau de santé, que les pharmacies utilisent pour soumettre leurs factures au Ministère, comparativement à la base de données sur l'immunisation contre la COVID-19, il a fait un suivi à l'égard de certains écarts importants. Par exemple, le Ministère a communiqué avec les pharmacies en juin 2023 pour clarifier l'utilisation correcte des comptes d'utilisateur dans la base de données sur l'immunisation, à la suite d'un examen des renseignements du premier trimestre de 2023-2024 qui avait révélé un écart de 1 850 doses, soit 0,6 % des doses que les pharmacies lui avaient facturées, par rapport au nombre de doses consignées dans la base de données sur l'immunisation. Le Ministère a établi que l'écart global du deuxième au quatrième trimestres de 2023-2024 était de 1 404 doses (0,1 %), soit une légère baisse par rapport à l'écart du premier trimestre.

En ce qui concerne les services fournis par les médecins, le ministère de la Santé a indiqué qu'il ne pouvait pas effectuer de rapprochement des paiements à ces derniers avec les données sur la vaccination avant le 1^{er} juillet 2023, parce que le système de facturation du Régime d'assurance-santé de l'Ontario (RASO) ne comportait pas de code de facturation distinct pour les services de vaccination. Le Ministère a créé un code de facturation distinct pour les médecins le 1^{er} juillet 2023, mais il ne peut toujours pas procéder au rapprochement des paiements aux médecins et des données sur la vaccination, ce qu'il explique en soulignant que les systèmes de facturation du RASO et les bases de données sur l'immunisation contre la COVID-19 sont des systèmes distincts qui ne servent pas les mêmes fins.

Recommandation 5 : Mesure 4

- élaborer des indicateurs de rendement qui permettent de mesurer l'efficacité de lieux de vaccination de masse, recueillir ces données et comparer les lieux de vaccination au moins deux fois par année pour en tirer des leçons et apporter des améliorations.

État : Ne s'applique plus

Détails

Le Ministère estime que cette recommandation ne s'applique plus parce que les cliniques de vaccination de masse ne sont plus le principal mode de vaccination, par suite de la déclaration de mai 2023 de l'Organisation mondiale de la santé selon laquelle la COVID-19 ne constitue plus une urgence de santé publique de portée internationale. Le Ministère a indiqué que, si les cliniques de vaccination de masse doivent à nouveau procéder à la vaccination d'un grand nombre de personnes à l'intérieur d'une courte période, il pourra évaluer les indicateurs de rendement pertinents à ce moment.

4. Base de données sur les vaccins

Nous avons noté lors de notre audit de 2022 que le ministère de la Santé avait constitué une base de données pour les dossiers de vaccination contre la COVID-19 parce qu'il ne disposait pas d'un registre fiable des vaccins. Le Ministère avait engagé des coûts de plus de 144 millions de dollars pour établir cette base de données entre avril 2020 et mai 2022. Nous avons constaté ce qui suit :

- la base de données sur l'immunisation avait été créée sans qu'on y associe des contrôles et processus suffisants pour déceler les entrées erronées;
- les renseignements sur le profil des patients n'étaient pas saisis de façon uniforme, ce qui limitait la capacité du Ministère à cerner les régions et les groupes de population à risque élevé;
- la fonctionnalité de gestion des stocks de la base de données sur l'immunisation n'était pas intégrée à tous les systèmes de la chaîne d'approvisionnement en vaccins, ce qui se traduisait par des données incomplètes et par une saisie manuelle inutile de données;
- la base de données n'avait pas été intégrée aux systèmes utilisés par les médecins et les pharmaciens;
- il avait fallu beaucoup de temps et d'argent pour offrir une formation aux vaccinateurs afin qu'ils puissent utiliser la nouvelle base de données.

Recommandation 6 : Mesure 1

Afin de mieux protéger les Ontariens contre la COVID-19 et d'autres maladies évitables par la vaccination à l'avenir, et d'améliorer la qualité des données sur les activités vaccinales, le ministère de la Santé, de concert avec Santé Ontario et le Commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario, devrait :

- utiliser les conclusions des enquêtes sur les fausses déclarations et les fraudes pour mettre en œuvre des mesures de contrôle sur le traitement visant à améliorer la sécurité et l'intégrité des données sur la vaccination;

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Le Ministère a annulé le projet visant à tirer parti de l'intelligence artificielle pour détecter la fraude et l'a restructuré afin qu'il concorde davantage avec les objectifs stratégiques ministériels. Par conséquent, il ne mettra pas en œuvre la recommandation d'utiliser les conclusions des enquêtes pour mettre en œuvre des mesures de contrôle du traitement.

Le Ministère nous a déclaré que, en vue de hausser la sécurité et l'intégrité de la base de données, il a concentré ses efforts sur le renforcement des contrôles d'accès pour réduire les cas d'abus et de fraude reliés aux dossiers de vaccination. Plus précisément, le Ministère a souligné qu'il incombe aux exploitants des sites de vaccination de tenir des dossiers de formation annuelle de leur personnel en matière de protection des renseignements personnels. Tous les accès à la base de données sur la vaccination contre la COVID-19 se font par l'entremise de comptes d'utilisateurs désignés, où les utilisateurs se voient attribuer des rôles assortis d'autorisations précises qui limitent l'accès aux fonctionnalités et aux données selon les besoins associés à leurs attributions. De plus, au moment de notre suivi, le Centre des opérations en matière de cybersécurité du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement exerçait une surveillance quotidienne des registres des bases de données afin de repérer toute situation pouvant soulever des soupçons – par exemple lorsque le nombre de dossiers consultés par les utilisateurs est très élevé, qu'un même compte est consulté à partir de multiples adresses IP ou que de très nombreuses erreurs de connexion surviennent –, et de les signaler à des fins d'enquête.

Le Ministère a souligné qu'il continuera de communiquer les constatations des enquêtes sur des fraudes éventuelles, de même que des stratégies d'atténuation, le cas échéant, aux bureaux de santé publique et aux responsables d'autres modes de prestation, et qu'il poursuivra ses travaux afin de trouver des moyens d'améliorer les processus.

Recommandation 6 : Mesure 2

- améliorer et mettre à jour la base de données sur les vaccins pour permettre au personnel des lieux de vaccination de recueillir de multiples éléments de données sur les facteurs de risque des clients afin d'appuyer les efforts visant à distribuer équitablement les vaccins;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère évaluait et définissait des options en vue de constituer un dépôt de données sur les vaccins dans le contexte de sa vision globale visant à établir des dossiers d'immunisation unifiés en Ontario. Lors de notre suivi, le Ministère nous a indiqué que, d'ici décembre 2024, il achèvera les travaux d'évaluation et de planification en vue de définir l'état futur visé à cet égard, ce qui inclut les solutions de TI et les travaux d'intégration, de plus larges voies d'accès au chapitre des données et des services numériques dans le domaine de la santé publique, ainsi que les exigences et les interdépendances sur le plan législatif et en matière de protection des renseignements personnels.

Recommandation 6 : Mesure 3

- consulter les partenaires de distribution et d'autres parties de la chaîne d'approvisionnement en vaccins pour évaluer l'expérience des utilisateurs de la fonction de gestion des stocks de la base de données sur l'immunisation afin de trouver des moyens d'assurer une meilleure surveillance des stocks en Ontario et ainsi de réduire le gaspillage;

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

Détails

À l'automne de 2023, le Ministère a mis fin à sa relation contractuelle avec l'un des partenaires de distribution des vaccins contre la COVID-19. Dans le cadre du processus entourant la fin de cette relation, le Ministère a orienté et appuyé le processus de rapprochement des stocks avec le personnel du partenaire de distribution, et il a relevé certaines lacunes au chapitre de la connaissance de la procédure de rapprochement des stocks de vaccins dans la base de données sur l'immunisation contre la COVID-19. Le Ministère a documenté les défis relevés en ce qui touche l'expérience des utilisateurs et a cerné des lacunes au chapitre des connaissances; il a déterminé notamment qu'il fallait offrir une meilleure formation, se doter d'une solution de point de saisie de données unique, et compter sur un spécialiste sur une équipe spécialisée possédant une meilleure connaissance de la gestion des stocks.

Le Ministère a mentionné que, d'ici décembre 2024, il passera en revue les leçons apprises et évaluera la possibilité d'accroître l'automatisation des processus, comme l'enregistrement des livraisons, le gaspillage, la chaîne du froid et les ajustements, pour ses autres partenaires de distribution. Il prévoit cesser d'utiliser la base de données sur l'immunisation contre la COVID-19 d'ici le 31 mars 2026, de sorte qu'il ne recueillera pas de renseignements additionnels auprès des partenaires de distribution sur leur expérience à titre d'utilisateurs de la fonction de gestion des stocks de la base de données.

Recommandation 6 : Mesure 4

- consulter des fournisseurs de soins de santé dans différents contextes pour évaluer l'expérience utilisateur associée à la base de données sur les vaccins et la simplifier le plus possible;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le Ministère nous a indiqué que, d'ici décembre 2024, il élaborera un cadre de consultation et d'évaluation communes pour recueillir des données sur l'expérience utilisateur afin d'examiner en détail la base de données sur les vaccins, et qu'il achèvera les travaux d'évaluation et de planification en vue de définir l'état futur visé à cet égard, ce qui inclut les solutions de TI et les travaux d'intégration, de plus larges voies d'accès au chapitre des données et des services numériques dans le domaine de la santé publique, ainsi que les exigences et les interdépendances sur le plan législatif et en matière de protection des renseignements personnels. Il harmonisera ces travaux avec ceux d'autres secteurs ministériels portant sur des stratégies numériques en matière de santé publique et sur la modernisation des solutions d'immunisation, y compris le plan d'abandon progressif de la base de données sur l'immunisation contre la COVID-19 d'ici le 31 mars 2026.

Recommandation 6 : Mesure 5

- s'il reste des systèmes distincts, entreprendre les travaux nécessaires, comme la mobilisation des fournisseurs ou l'élaboration de solutions provisoires, pour intégrer les systèmes d'information externes, comme les dossiers médicaux électroniques et les systèmes de gestion des stocks tiers, à la base de données sur l'immunisation;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le Ministère a indiqué qu'il prévoit mener d'ici décembre 2025 des consultations auprès de Santé Ontario et d'autres parties prenantes afin d'élaborer une feuille de route pour intégrer une plateforme numérique en matière de santé publique, qui hébergera divers systèmes d'information sur la santé, incluant des dossiers médicaux électroniques et des systèmes d'information sur les services pharmaceutiques. L'intégration des données sur la vaccination sera une priorité dans le cadre de cet exercice.

Recommandation 6 : Mesure 6

- créer un registre d'immunisation complet qui permettra une prestation de services plus efficace pour tous les vaccins;

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

Détails

Le Ministère prévoit cesser progressivement d'utiliser la base de données sur l'immunisation contre la COVID-19. Au moment de notre suivi, il avait amorcé les travaux dans le cadre des initiatives suivantes, axées sur un registre d'immunisation complet :

- l'Immunization Repository Optimization Program (maintenant appelé Immunization Repository Consolidation Program), qui rationalisera et consolidera les deux bases de données provinciales sur l'immunisation (l'une ayant trait aux vaccins contre la COVID-19, et l'autre, à d'autres vaccins, notamment ceux visés par la *Loi sur l'immunisation des élèves*);
- l'énoncé d'une vision de la plateforme numérique de santé publique, dont l'état futur visé en matière de vaccination en Ontario constitue une composante clé;
- l'énoncé d'une vision de la plateforme numérique de données décisionnelles, qui servira à la collecte, à l'échange, à l'intégration, à l'utilisation et à la diffusion systématiques des données sur la vaccination des Ontariens aux fins de santé publique.

Le Ministère prévoit élaborer d'ici décembre 2025 un plan général à l'appui du registre d'immunisation, de pair avec d'éventuelles modifications des lois, des politiques et des programmes.

Recommandation 6 : Mesure 7

- explorer les options législatives pour exiger la collecte de données sur le vacciné, le vaccinateur et le vaccin pour toutes les vaccinations, y compris le vaccin contre la COVID-19 et d'autres vaccins courants pour les adultes et les enfants.

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

Détails

Nous avons appris que le Ministère avait élaboré un plan de travail initial en vue de la mise en œuvre de cette recommandation. Au moment de notre suivi, ce plan de travail, qui est un document itératif, énonçait différentes étapes, comme la mobilisation des cadres supérieurs du Bureau du médecin hygiéniste en chef pour recueillir des renseignements sur la situation actuelle au chapitre de la collecte de données sociodémographiques, et la détermination des exigences particulières énoncées dans les lois existantes en matière de collecte de données sur la vaccination en Ontario, dans la perspective d'élargir éventuellement la portée de ces dispositions pour l'étendre à tous les vaccins.

Par exemple, la *Loi de 2021 sur la déclaration des vaccins administrés contre la COVID-19* exige que les personnes ou les entités qui administrent des vaccins contre la COVID-19 soumettent au Ministère différents renseignements, dont les suivants :

- le nom, le numéro de téléphone ou l'adresse électronique du particulier ainsi que sa date de naissance;
- le nom du vaccinateur, ses coordonnées et sa désignation professionnelle;
- le nom du produit, la date d'administration et le numéro de lot.

Cette loi n'exige pas que les vaccinateurs recueillent des données sociodémographiques auprès des personnes qui reçoivent des vaccins contre la COVID-19, comme l'origine ethnique, la race, la langue ou le revenu et la taille du ménage. De plus, elle ne s'applique pas aux autres vaccins courants destinés aux adultes et aux enfants.

Le Ministère prévoit préparer d'ici décembre 2024 la synthèse des renseignements recueillis dans le cadre de sa revue de la littérature et de ses analyses comparatives entre administrations, puis communiquer cette information aux partenaires ministériels concernés aux fins d'examen des approches législatives envisageables.

5. Gaspillage de vaccins

Il était ressorti de notre audit de 2022 que la province avait gaspillé environ 9 % des vaccins fournis par le gouvernement fédéral à la fin de juin 2022, mais que le gaspillage s'était chiffré à 38 % entre février et juin de l'année en question, alors que la demande de doses de rappel était beaucoup plus faible que prévu. Deux organismes du secteur privé engagés par le ministère du Solliciteur général et le ministère de la Santé avaient gaspillé respectivement 20 % et 57 % des vaccins qui leur avaient été attribués. Les contrats conclus avec eux ne comprenaient pas de clause portant sur la réduction du gaspillage.

Recommandation 7 : Mesure 1

Pour mieux éclairer les prévisions futures de la demande et réduire le gaspillage de vaccins, le ministère de la Santé devrait :

- établir un objectif provincial en matière de réduction du gaspillage mettant l'accent sur les flacons fermés;

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

Détails

En juin 2023, le Ministère a effectué une analyse comparative des stratégies de réduction du gaspillage de vaccins adoptées dans d'autres régions du Canada et dans d'autres pays, dont l'Australie, Israël, la Corée du Sud et les États-Unis.

Puis, en décembre 2023, il a mené une consultation auprès des provinces participant au processus de déclaration du gaspillage de vaccins, leur demandant notamment si elles avaient utilisé la même méthode de calcul pour mesurer le gaspillage de flacons ouverts et de flacons fermés.

Le Ministère a indiqué qu'il utilisera ces constatations pour étayer l'établissement, d'ici décembre 2024, d'une cible de réduction du gaspillage, de pair avec des rapports et des stratégies de réduction du gaspillage.

Recommandation 7 : Mesure 2

- exiger que les entités proposant la vaccination et les centres de distribution déclarent le gaspillage, inclure une clause dans les futurs contrats conclus avec ces entités afin de maintenir le gaspillage en deçà de cet objectif et imposer des frais de pénalités en cas de gaspillage excessif, et intégrer ces mesures à son plan d'intervention en cas de pandémie;

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

Détails

Nous avons déterminé que l'entente du Ministère avec les pharmacies comprend des dispositions qui obligent ces dernières à tenir un inventaire en temps réel, et notamment à faire le suivi du gaspillage et à produire des rapports à ce propos, cette information étant saisie dans la base de données sur l'immunisation contre la COVID-19. Le Ministère a envoyé des courriels de rappel aux pharmacies à propos de cette exigence au printemps et à l'automne de 2023 ainsi qu'au printemps de 2024. Il compte également sur les fournisseurs de services de formation sur les bases de données sur l'immunisation à l'intention des pharmacies pour fournir des précisions sur les exigences de déclaration du gaspillage afin d'aider les pharmacies à utiliser la base de données.

De plus, le Ministère a inclus dans son contrat avec deux fournisseurs de services d'expédition, de manutention et de distribution des vaccins contre la COVID-19 une clause visant à maintenir le gaspillage en deçà d'une cible – qui reste à établir – à compter du 13 septembre 2023. Le contrat stipule en outre que les fournisseurs effectueront des activités de rapprochement et de correction des données sur les stocks en temps réel dans la base de données sur l'immunisation contre la COVID-19, qu'ils examineront toute tendance inhabituelle au niveau des stocks ou toute situation de gaspillage excessif, et qu'ils prendront des mesures correctives au besoin pour assurer l'exactitude de l'information sur les stocks.

Ainsi que cela est mentionné dans les commentaires relatifs à la mesure précédente, le Ministère prévoit établir une cible de réduction du gaspillage d'ici décembre 2024.

Recommandation 7 : Mesure 3

- analyser tous les rapports de gaspillage de vaccins, y compris ceux provenant des centres de distribution, faire le suivi des tendances inhabituelles ou des cas de gaspillage excessif et prendre des mesures correctives au besoin.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère exerce une surveillance portant sur le gaspillage de vaccins dans les pharmacies et les centres de distribution pour s'assurer que ceux-ci utilisent des pratiques appropriées de gestion des stocks afin d'éviter dans la mesure du possible tout gaspillage excessif.

Le Ministère a fourni des instructions et des directives aux pharmacies et aux centres de distribution pour s'assurer qu'ils déclarent correctement l'information sur le gaspillage dans la base de données sur l'immunisation. Il applique des règles opérationnelles ou des énoncés logiques pour repérer les renseignements sur le gaspillage qui pourraient comporter des erreurs. Ces règles ou ces énoncés couvrent des situations de gaspillage où le même numéro d'identification est déclaré deux fois et à moins de cinq minutes d'intervalle, et celles où l'organisation déclarante a indiqué que le gaspillage est imputable à l'expiration des vaccins, alors que le lot de vaccins en question n'est pas encore expiré.

Si le Ministère détecte un gaspillage inhabituel ou excessif, il procède à une enquête et demande à l'organisation déclarante de confirmer la validité de la raison du gaspillage et de la quantité correspondante.

6. Obligations et politiques en matière de vaccination et évaluation des solutions de rechange fondées sur des données probantes

Nous avons constaté en 2022 que le gouvernement provincial n'appliquait pas efficacement l'utilisation de la preuve de vaccination (passeports vaccinaux), ce qui avait entraîné une mise en œuvre disparate à l'échelle de la province, amoindrissant l'effet prévu de réduction de la transmission et d'augmentation de la vaccination.

Les agents d'application devaient s'annoncer au début d'une visite et ne pouvaient pas évaluer les activités courantes de l'entreprise sans être influencés par la présence d'inspecteurs, y compris si l'entreprise utilisait l'application VérifOntario obligatoire au début de 2022.

Malgré la somme de données probantes justifiant une telle mesure, le ministère de la Santé a décidé de ne pas imposer d'obligation de vaccination aux travailleurs des hôpitaux, indiquant que sa décision reposait sur l'analyse des données probantes disponibles par le médecin hygiéniste en chef à ce moment. Cette analyse ne nous avait pas été fournie.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour appuyer les efforts d'application de la loi visant à limiter la transmission de maladies évitables par la vaccination comme la COVID-19 et de maladies qui pourraient apparaître à l'avenir, et à encourager la vaccination, le ministère de la Santé, de concert avec le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences devrait, lorsque des données scientifiques indiquent qu'il s'agit d'un avantage sociétal :

- évaluer les pouvoirs nécessaires pour permettre aux agents d'exécution d'assurer efficacement la conformité aux mesures de santé publique comme la preuve de vaccination, et intégrer cela à son futur plan d'intervention en cas de pandémie;

État : Intégrer cette information au plan d'intervention en cas de pandémie – par le ministère de la Santé :

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

Évaluer les pouvoirs à conférer aux agents d'exécution – par le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences :

 **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences a fait savoir qu'il ne mettrait pas en œuvre cette recommandation, parce que les procédures de conformité aux mesures de santé publique dépendent de la nature de la pandémie et des types de lieux de travail les plus touchés, et que le Ministère n'est pas en mesure de prédire quels types de défis en matière de mesures d'exécution pourraient survenir lors d'une future pandémie. Le Ministère s'est engagé à collaborer avec le ministère de la Santé pour étayer l'élaboration de tout cadre réglementaire visant à appuyer l'application des mesures de santé publique qui seront requises dans de telles situations, ainsi que pour déterminer les approches de conformité et d'exécution nécessaires afin d'appuyer la mise en application d'un tel cadre réglementaire en matière de santé publique. Les deux ministères doivent collaborer et échanger des renseignements conformément à un protocole d'entente conclu en 2008 et portant sur les maladies à déclaration obligatoire, les maladies transmissibles ou les éclosions de maladies infectieuses qui présentent ou pourraient présenter des risques pour la santé au travail.

Le ministère de la Santé indique que, d'ici décembre 2024, il travaillera en coopération avec le personnel du Ministère et d'autres ministères, entre autres le ministère des Soins de longue durée et le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences, afin de recenser les leçons apprises pendant la pandémie de COVID-19 et intégrer ces leçons au plan d'intervention en cas de pandémie dans sa version mise à jour. Le Ministère a

publié le *Plan de préparation et d'intervention en matière d'agents pathogènes respiratoires saisonniers* en juillet 2023. L'objectif que souhaite atteindre le Ministère au moyen de ce plan est de renforcer l'état de préparation d'ensemble et la résilience globale du système en cas de flambées saisonnières d'agents pathogènes respiratoires. Ce plan comprend des chapitres sur les communications publiques, les vaccins et la gestion des éclosions, qui serviront à appuyer les activités de mise en œuvre des mesures de santé publique. Le Ministère a indiqué qu'il peut intensifier les activités prévues dans le Plan en cas de pandémie, et qu'il prévoit examiner ce plan chaque année.

Recommandation 8 : Mesure 2

- élaborer un processus d'inspection pour déterminer les lieux assujettis aux exigences de preuve de vaccination et faire le suivi des activités de conformité;

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences a fait savoir qu'il ne mettrait pas en œuvre cette recommandation, parce que les procédures de conformité aux mesures de santé publique dépendent de la nature de la pandémie et des types de lieux de travail les plus touchés. De ce fait, le Ministère n'est pas en mesure de prédire quels types de défis en matière de mesures d'exécution pourraient survenir lors d'une future pandémie. Le Ministère s'est engagé à utiliser une approche fondée sur le risque pour élaborer des plans d'inspection et d'exécution en cas d'urgences provinciales futures où l'on conclut qu'un vaccin constitue un moyen raisonnable et efficace de contrôler les infections pandémiques futures.

Recommandation 8 : Mesure 3

- examiner les obstacles auxquels les entreprises ont dû faire face lorsqu'elles utilisaient l'application VérifOntario, comme la méconnaissance de la technologie ou la connexion Internet, prendre des mesures correctives au besoin et les intégrer à son futur plan d'intervention en cas de pandémie.

État : **Ne s'applique plus**

Détails

Nous avons noté que l'application VérifOntario n'est plus utilisée. Dès lors, la mesure susmentionnée ne s'applique plus.

Le Ministère s'est engagé à communiquer dorénavant l'information et les leçons apprises au ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences ainsi qu'à d'autres partenaires pour étayer son futur plan d'intervention en cas de pandémie.

Recommandation 9 : Mesure 1

Pour mieux protéger les Ontariens contre la COVID-19 et d'autres maladies hautement transmissibles évitables par la vaccination, ce qui pourrait être nécessaire à l'avenir, le ministère de la Santé, de concert avec le médecin hygiéniste en chef, devrait établir des critères à utiliser pour décider s'il y a lieu de réintroduire des exigences en matière de preuve de vaccination et les intégrer à son futur plan d'intervention en cas de pandémie.

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

Détails

Nous avons appris que le ministère de la Santé avait élaboré un plan de travail en novembre 2023 pour poursuivre la mise en œuvre de cette recommandation. Au moment de notre suivi, le Ministère déterminait la portée d'une revue de la littérature et d'une analyse des approches adoptées par différentes administrations, dans l'optique de cette recommandation.

Le Ministère a indiqué que le Bureau du médecin hygiéniste en chef proposera d'ici décembre 2024 des critères à utiliser pour décider s'il y a lieu de rétablir les exigences en matière de preuve de vaccination, et que ces critères seront pris en compte dans le cadre du processus annuel mené par le Ministère pour peaufiner et améliorer le plan d'intervention en cas de pandémie.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour protéger uniformément les populations vulnérables contre les effets graves des épidémies et réduire le plus possible la transmission de maladies, les décès et les hospitalisations, le ministère de la Santé devrait à l'avenir se justifier publiquement lorsqu'il prend des décisions sur les obligations et les politiques en matière de vaccination qui ne concordent pas avec les données scientifiques et les conseils d'experts.

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

Détails

Le ministère de la Santé publie des annexes du Protocole concernant les maladies infectieuses, ces annexes ayant trait à des maladies désignées comme étant des « maladies d'importance pour la santé publique », y compris celles qui sont évitables par la vaccination, afin d'orienter l'approche des bureaux de santé publique en matière de prévention, de détection et de gestion de ces maladies. Ces annexes sont accessibles au public. Par exemple, l'annexe relative à la rougeole, une maladie évitable par la vaccination, a été mise à jour en mars 2024. Elle énonce les exigences de déclaration, la définition des cas ainsi que les mesures de gestion des cas, de prévention et de contrôle (ce qui inclut la vaccination), et elle est fondée sur les recommandations du Comité consultatif national de l'immunisation.

De même, le Comité consultatif ontarien de l'immunisation de Santé publique Ontario fournit des renseignements scientifiques au Ministère et au public. Par exemple, en septembre 2023, ce comité a publié un document faisant état de considérations cliniques sur l'administration concomitante des vaccins contre le virus respiratoire syncytial (VRS), la COVID-19 et la grippe chez les personnes âgées dans les établissements de soins de longue durée. De plus, en mars 2023, le Comité a publié un document sur l'intervalle de temps recommandé entre la date de la dernière dose de vaccination contre la COVID-19 ou de la dernière infection confirmée à la COVID-19 et la date de la dose de rappel disponible à compter du printemps de 2023, en réponse à une demande du Ministère plus tôt la même année. Ces documents du Comité sont également accessibles au public.

Le Ministère a souligné qu'il continuera de se fonder sur l'information scientifique et sur les conseils d'experts pour fonder la prise de décisions concernant les mesures provinciales en matière de santé publique. Il a ajouté que les données probantes et le fondement des mesures provinciales de santé publique, qui peuvent prendre la forme de mandats et de politiques de vaccination, feront partie intégrante de toute analyse des risques et de toute communication publique dans laquelle il jouera un rôle. Le Ministère prévoit, d'ici décembre 2024, énoncer des engagements ou des principes qui intègrent les enjeux de communication publique sur les décisions relatives à toute mesure de santé publique reposant sur des données scientifiques et d'autres données probantes à son plan provincial d'intervention en cas de pandémie dans sa version mise à jour.

7. Communication des dirigeants et sensibilisation du public

L'une de nos constatations en 2022 était que le gouvernement provincial n'avait pas communiqué de façon claire et constante l'importance de la vaccination au public et n'avait pas dissipé la désinformation concernant l'innocuité du vaccin Moderna au début de 2022, par suite des reportages sur les effets secondaires de ce vaccin. Selon les spécialistes, l'approche de communication du gouvernement a parfois miné la confiance du public envers la vaccination.

Le Ministère n'avait pas non plus expliqué clairement les raisons justifiant ses décisions touchant la distribution des vaccins, ni fourni des renseignements clairs et suffisants pour aider les Ontariens à faire des choix éclairés au sujet des doses de rappel.

Recommandation 11 : Mesure 1

Pour appuyer l'augmentation des taux de vaccination et réduire le plus possible les hospitalisations et les décès causés par la COVID-19, et pour appuyer la prise de décisions publiques éclairées sur la vaccination contre la COVID-19, le ministère de la Santé devrait :

- communiquer plus clairement au public les données scientifiques sous-jacentes et la façon dont ces données appuient ses décisions sur l'établissement des groupes prioritaires pour la distribution des vaccins, coordonner les communications avec les bureaux de santé publique et intégrer ce processus à son futur plan d'intervention en cas de pandémie;

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

Détails

En août 2023, le Ministère a élaboré une approche de communication dans l'optique du *Plan de préparation et d'intervention en matière d'agents pathogènes respiratoires saisonniers*, où l'on décrit l'approche prévue à la fois pour mobiliser les bureaux de santé publique, les partenaires du système de santé et les ministères partenaires, et pour informer le public des avantages, de la convivialité et de la sécurité de l'administration concomitante de vaccins contre la COVID-19 et contre la grippe. L'objectif était de réduire le risque d'infection par des agents pathogènes respiratoires saisonniers entre août 2023 et février 2024.

Par ailleurs, le Ministère met régulièrement à jour le document d'orientation sur la vaccination contre la COVID-19, à la lumière des recommandations du Comité consultatif national de l'immunisation et du Comité consultatif ontarien de l'immunisation. Ce document d'orientation contient des ressources pour aider les cliniques de vaccination et les administrateurs de vaccins à procéder à l'administration des vaccins contre la COVID-19. Par exemple, le Ministère a mis à jour le document en avril 2024 afin de préciser les doses recommandées pour les personnes de cinq ans et plus qui présentent un état d'immunodéficience allant de modérée à grave, et il prévoit procéder à une autre mise à jour en vue de la campagne de l'automne de 2024.

Le Ministère a indiqué qu'il vise à mettre à jour son plan d'intervention en cas de pandémie d'ici mars 2025 afin d'y inclure des renseignements sur la façon dont les données scientifiques servent à fonder les décisions relatives aux groupes prioritaires pour la distribution des vaccins et sur les mesures qui serviront à coordonner les communications avec les bureaux de santé publique.

Le Ministère a également mis en place les processus suivants pour appuyer les communications avec les bureaux de santé publique concernant les vaccins contre la COVID-19 :

- une participation aux activités de vaccination et aux travaux de planification connexes, de même qu'aux conférences téléphoniques d'orientation avec les responsables de la vaccination contre la COVID-19 de tous les bureaux de santé publique de l'Ontario, qui permettent notamment de recueillir les commentaires des bureaux de santé publique pour peaufiner le matériel de communication du Ministère destiné au public – ces conférences téléphoniques ont eu lieu chaque semaine jusqu'à la campagne de l'automne de 2023, puis toutes les deux semaines;
- la diffusion de produits de communication, comme des messages clés, des fiches d'information, des communiqués de presse et des trousseaux d'outils pour les médias sociaux, à l'intention des bureaux de santé publique et des responsables d'autres modes de distribution et d'administration des vaccins.

Recommandation 11 : Mesure 2

- clarifier, de concert avec Santé publique Ontario, ses communications sur les personnes qui devraient être vaccinées et quand promouvoir activement la vaccination contre la COVID-19 auprès des personnes réticentes, par exemple en consultant un groupe d'intervenants externes pour déterminer si son message est clair pour l'Ontarien moyen;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le Ministère a publié sur son site Web consacré aux vaccins contre la COVID-19 des consignes au sujet des personnes qui devraient recevoir leur prochaine dose et le moment où ces doses devraient être administrées, compte tenu de la diminution progressive de la protection offerte par les vaccins administrés antérieurement. Au moment de notre suivi, ces consignes indiquaient que les personnes à risque plus élevé, comme les personnes âgées de 65 ans et plus ou celles âgées de six mois et plus qui ont un état d'immunodéficience allant de modérée à grave en raison d'un problème de santé ou d'un traitement, devraient recevoir une dose supplémentaire au printemps de 2024. Ces consignes précisait également que les personnes qui ne font pas partie de ces groupes peuvent choisir de recevoir une dose supplémentaire si cela est recommandé par un fournisseur de soins de santé, ou encore si elles entament ou terminent une série primaire, tandis que les autres personnes devraient attendre que d'autres recommandations soient communiquées, à l'approche de l'automne de 2024.

Le Ministère a aussi fait la promotion de la vaccination contre la COVID-19 au moyen d'initiatives comme la VaxFacts+ Clinic du Réseau de santé de Scarborough et le COVID-19 Vaccine Consult Service de SickKids (service de consultation sur les vaccins contre la COVID-19). La VaxFacts+ Clinic offre des consultations téléphoniques individuelles avec des médecins qualifiés de l'hôpital et d'autres personnes à l'échelle de la province. Le service de consultation sur les vaccins de SickKids a pris fin en mars 2023; il s'agissait d'un service téléphonique confidentiel permettant aux parents de discuter du vaccin contre la COVID-19 avec une infirmière autorisée en pédiatrie.

Le Ministère a précisé que la campagne de communication portant sur la COVID-19 est terminée. Il s'est engagé à collaborer avec Santé publique Ontario et des groupes d'intervenants externes dans le cadre de scénarios prospectifs afin de tirer parti des pratiques exemplaires ainsi que des leçons apprises aux fins de la préparation des documents de communication, dans le but d'assurer une plus grande clarté des messages et des communications.

Recommandation 11 : Mesure 3

- offrir au public un accès facile aux renseignements à jour sur les ressources disponibles et les tendances relatives à la COVID-19, y compris les problèmes de santé sous-jacents des personnes hospitalisées atteintes de la COVID-19;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Outre les éléments déjà commentés concernant la mesure précédente, le Ministère a fait le point sur la COVID-19 et les autres tendances en matière de maladies respiratoires par l'entremise du médecin hygiéniste en chef. Par exemple, en octobre 2023, ce dernier a participé à des entrevues à la radio, à la presse écrite et à la télévision; puis, en décembre 2023, il s'est entretenu avec des journalistes de divers médias avant la période des Fêtes. Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait pas de plan de communication portant sur la COVID-19, mais il s'est engagé à tirer parti des leçons tirées de la campagne de sensibilisation pour offrir au public un accès régulier à l'information si une situation similaire survient.

Le Ministère publie des données sur les tendances entourant les cas de COVID-19, comme le pourcentage de personnes obtenant un résultat positif aux tests de dépistage selon le groupe d'âge, et le nombre de décès dont la COVID-19 est la cause sous-jacente. De plus, Santé publique Ontario publie un document intitulé Outil de surveillance des virus respiratoires en Ontario, qui offre des renseignements épidémiologiques complets sur l'activité des virus respiratoires en Ontario, ce qui inclut la COVID-19, la grippe et le VRS. Les renseignements fournis comprennent les tendances des cas, les résultats (comme l'occupation des lits d'hôpital et les décès) et les éclosions. Le public peut accéder en ligne à ces ensembles de données.

Recommandation 11 : Mesure 4

- examiner l'efficacité de sa stratégie de communication et de sensibilisation à l'égard de l'innocuité et de l'efficacité du vaccin contre la COVID-19, y compris son efficacité dans la lutte contre la désinformation, en rendre compte, et intégrer les leçons tirées de cet examen dans son futur plan d'intervention en cas de pandémie.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait pas de plan de communication portant sur la COVID-19 et ne prévoyait pas de travaux additionnels pour évaluer l'efficacité de sa stratégie de communication et de sensibilisation. Nous continuons d'appuyer cette recommandation, car les leçons tirées de la stratégie de communication et de sensibilisation au lendemain de la pandémie de COVID-19 peuvent aider à hausser l'efficacité des prochaines campagnes.

Le Ministère a indiqué que, lors de l'élaboration des prochaines versions de son plan d'intervention en cas de pandémie, il tiendra compte des impératifs de communication, de considération des données scientifiques et de lutte contre la désinformation dans l'éventualité de pandémies futures.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	1	1				
Recommandation 2	2	2				
Recommandation 3	3	1	2			
Recommandation 4	4	1	1	2		
Recommandation 5	4	0,67	1	1	0,33	1
Recommandation 6	7		3	3	1	
Recommandation 7	3	1	2			
Recommandation 8	3		0,5		1,5	1
Recommandation 9	1		1			
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	4	2	1		1	
Total	33	8,67	12,5	6	3,83	2
%	100	26	38	18	12	6

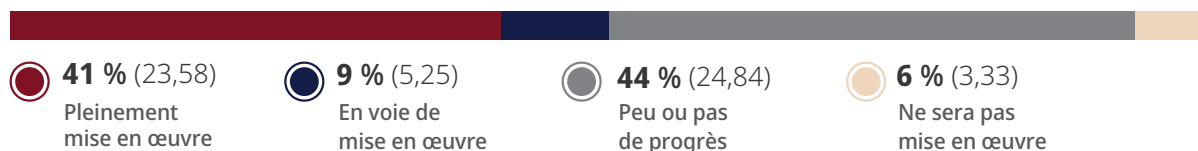
Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Ministère des Collèges et Universités
Université Algoma
Université de Nipissing
Université technologique de l'Ontario
Université de Windsor

Gestion financière des universités de l'Ontario

// Conclusion globale

57 recommandations



Nous avons recommandé 57 mesures à la suite de notre audit de 2022 intitulé **Gestion financière des universités de l'Ontario**. De ce nombre, 40 mesures recommandées visaient 4 universités : l'Université Algoma à Ste. Sault-Marie, l'Université de Nipissing à North Bay, l'Université technologique de l'Ontario à Oshawa et l'Université de Windsor à Windsor, en Ontario. Les 17 autres mesures recommandées visaient le ministère des Collèges et Universités.

Au 4 novembre 2024, les quatre universités que nous avons auditées et le ministère des Collèges et Universités avaient collectivement pleinement mis en œuvre 41 % des mesures recommandées, avaient réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 9 %, avaient fait peu ou pas de progrès à l'égard de 44 % et n'en mettront pas en œuvre 6 %.

L'Université Algoma a pleinement mis en œuvre 33 % des mesures recommandées, a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 30 %, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 33 % et n'en mettra pas en œuvre 4 %. Nous continuons d'appuyer la mise en œuvre de toutes les mesures recommandées.

L'Université de Nipissing a pleinement mis en œuvre 32 % des mesures recommandées, a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 12 %, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 53 % et n'en mettra pas en œuvre 3 %. Nous continuons d'appuyer la mise en œuvre de toutes les mesures recommandées.

L'Université technologique de l'Ontario a pleinement mis en œuvre 48 % des mesures recommandées et a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 52 %.

L'Université de Windsor a pleinement mis en œuvre 40 % des mesures recommandées, a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 12 %, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 40 % et n'en mettra pas en œuvre 8 %. Nous continuons d'appuyer la mise en œuvre de toutes les mesures recommandées.

Le cas échéant, les universités ont pleinement mis en œuvre nos recommandations de surveiller et de respecter les limites d'endettement énoncées dans leurs politiques respectives; d'examiner et de surveiller la rentabilité de leurs services auxiliaires sur une base consolidée et séparément pour chaque service auxiliaire; d'établir un budget distinct pour toutes les dépenses en immobilisations et de le soumettre à l'approbation de leur conseil d'administration.

Le cas échéant, les universités ont fait peu ou pas de progrès à l'égard des mesures recommandées de réduire ou restructurer l'offre de programmes en fonction des résultats de l'analyse de rentabilité de ses programmes et des besoins scolaires, en consultation avec ses départements et avec l'approbation du conseil d'administration et du Sénat ou du conseil des études.

Le ministère des Collèges et Universités n'a pleinement mis en œuvre que 29 % des mesures recommandées, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 59 % et n'en mettra pas en œuvre 12 %. Nous continuons d'appuyer la mise en œuvre de toutes les mesures recommandées.

Le Ministère a notamment mis en œuvre nos recommandations d'élaborer des critères pour attribuer annuellement une cote de risque à chaque université, de surveiller de façon proactive les universités qui présentent un risque élevé et de les aider à élaborer des plans d'atténuation des risques. Parmi les mesures recommandées à l'égard desquelles le Ministère a fait peu ou pas de

progrès, mentionnons l'évaluation du coût de l'enseignement et du fonctionnement des universités, la réévaluation des paramètres de rendement futurs et leur modification afin que ces paramètres relèvent du contrôle des universités et n'augmentent pas la dépendance à l'égard des inscriptions d'étudiants étrangers. Le Ministère ne mettra pas en œuvre nos recommandations d'évaluer le recours au recrutement d'étudiants étrangers et les méthodes employées pour recruter ceux-ci afin de déterminer si des politiques sont nécessaires, comme l'élaboration d'un tableau normalisé de conversion des notes pour l'admission des étudiants étrangers; ou d'utiliser les ententes de paiement de transfert comme entente de financement pour les universités au lieu des ententes de mandat stratégique (EMS).

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (pour en savoir plus, voir [l'annexe](#)).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et septembre 2024. Nous avons obtenu de l'Université Algoma, de l'Université de Nipissing, de l'Université technologique de l'Ontario, de l'Université de Windsor et du ministère des Collèges et Universités une déclaration écrite selon laquelle, au 4 novembre 2024, ils nous avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

L'état de la mise en œuvre des mesures recommandées n'est fourni que pour l'université à laquelle une mesure s'appliquait.

1. Viabilité financière

Notre audit de 2022 avait conclu que la viabilité financière des universités pourrait être menacée si les lacunes dans leurs pratiques de gestion financière n'étaient pas corrigées. Les quatre universités avaient des actifs nets positifs à la fin de 2020-2021, mais seule l'Université Algoma avait affiché un excédent annuel pendant les cinq exercices de 2016-2017 à 2020-2021. De plus, 2 universités (Université technologique de l'Ontario et Windsor) n'avaient pas adopté de politique officielle sur la gestion de la dette, bien qu'elles aient enregistré le ratio d'endettement par étudiant le plus élevé et le troisième en importance, respectivement, parmi 19 universités ontariennes. Deux autres universités (Algoma et Nipissing) n'avaient pas examiné ni surveillé la rentabilité des services auxiliaires qu'elles avaient fournis, et trois universités (Algoma, Nipissing et Windsor) avaient regroupé les fonds de dotation et les fonds grevés d'affectations externes avec les fonds

d'exploitation. Les universités n'avaient pas déterminé les répercussions de leurs flux de trésorerie projetés provenant des activités d'exploitation, de financement et d'acquisition d'immobilisations et ne les avaient pas présentées à leur conseil d'administration respectif pour l'informer de la mesure dans laquelle chaque activité contribuait aux ressources de l'université ou puisait dans ses ressources.

Recommandation 1 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour que l'Université [...] n'assume la dette qu'à des niveaux qui continuent de promouvoir des opérations financières durables, la haute direction de l'Université devrait :

- faire approuver la politique de l'Université par le conseil d'administration;

État :  **Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

- établir une politique officielle sur le financement des immobilisations approuvée par le conseil d'administration;

État :  **Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

- surveiller et respecter les limites d'endettement énoncées dans sa politique;

État :  **Université de Nipissing et Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

- rendre compte semestriellement au conseil d'administration de l'état de la dette maintenue et de sa conformité continue à sa politique sur le financement des immobilisations.

État :  **Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université de Nipissing : L'université a obtenu l'approbation du conseil d'administration pour sa politique sur le financement des immobilisations en juin 2023. Elle a également surveillé le respect des limites d'endettement établies pour chaque année de 2020 à 2022. À cet égard, nous avons constaté que l'université respectait ses différents ratios d'endettement pour chacune des trois années ayant fait l'objet d'un suivi. Nous avons également constaté que la conformité à la politique

sur le financement des immobilisations de l'université a fait l'objet de discussions lors de la réunion du Comité d'audit et des finances du conseil d'administration en janvier 2024.

Université technologique de l'Ontario : L'université a établi une politique officielle de gestion de la dette qui a été approuvée par son conseil d'administration en avril 2024. La politique énonce la philosophie générale d'utilisation de la dette par l'université et instaure des paramètres financiers précis pour évaluer la capacité globale d'endettement et l'abordabilité de la dette.

Université de Windsor : En juin 2023, l'université a adopté une politique contenant certains ratios liés à la dette en utilisant les cibles établies par le ministère des Collèges et Universités pour ses indicateurs de santé financière, afin d'aider le conseil d'administration à évaluer la capacité d'emprunt de l'université et sa conformité à la politique. Les ratios comprenaient le ratio de viabilité (actifs nets remplaçables/dette à long terme), le ratio de la charge d'intérêts (total des frais d'intérêt/total des dépenses d'exploitation) et la dette par étudiant en équivalent temps plein (ETP). Selon la politique, les cibles des ratios seraient examinées après la première année et sur une base triennale continue par la suite. En juin 2023, le conseil d'administration a approuvé la politique.

En septembre 2023, l'université a présenté les résultats des trois ratios liés à la dette au Comité mixte d'audit et d'affectation des ressources du conseil.

Recommandation 2 : Mesures 1 et 2

Pour gérer et maximiser la rentabilité de ses services auxiliaires, l'Université [...] devrait :

- examiner et surveiller la rentabilité de ses services auxiliaires sur une base consolidée et pour chaque service auxiliaire séparément;

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

- élaborer des stratégies pour maximiser la rentabilité de ses services auxiliaires au besoin.

État :  **Université Algoma, Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université avait analysé les revenus et les dépenses par service auxiliaire pour l'exercice clos le 30 avril 2023. Son analyse a révélé que la moitié de ses services auxiliaires n'étaient pas rentables et que la plupart des pertes étaient imputables à ses activités

interuniversitaires. De plus, sur une base consolidée, les services auxiliaires d'Algoma ont engendré une perte.

Nous avons constaté que l'Université Algoma n'a pas créé de plan officiel comportant des stratégies pour maximiser la rentabilité de ses services auxiliaires. Elle nous a plutôt dit que les stratégies visant à maximiser la rentabilité des services auxiliaires reposaient sur l'augmentation des droits de scolarité et des frais d'inscription annuels selon l'ajustement au coût de la vie plus 1 %. L'université prévoyait également une augmentation de 100 000 \$ des revenus provenant des activités interuniversitaires au moyen de collectes de fonds, bien que cette augmentation ne soit pas suffisante pour couvrir le déficit de 1,3 million de dollars au titre des activités interuniversitaires en 2022-2023.

Université de Nipissing : L'université avait analysé les revenus et les dépenses par service auxiliaire pour l'exercice clos le 30 avril 2023. Sur une base consolidée, les services auxiliaires étaient rentables, mais trois de ses services auxiliaires regroupés ne l'étaient pas.

L'Université de Nipissing nous a informés qu'elle étudiait des stratégies possibles pour maximiser la rentabilité de ses services auxiliaires.

Université technologique de l'Ontario : En 2023, le budget de l'université prévoyait des pertes pour trois de ses cinq activités auxiliaires pour la période de 2023-2024 à 2026-2027. Parmi les activités déficitaires budgétées, mentionnons les services alimentaires, le Théâtre Regent, le complexe sportif et la patinoire du campus. Dans son document budgétaire, l'Université technologique a déclaré qu'elle travaillerait avec chaque service auxiliaire au cours de la prochaine année pour produire une analyse de rentabilisation à long terme. Au moment de notre suivi, l'université n'avait pas élaboré d'analyse de rentabilisation comportant des stratégies pour maximiser la rentabilité des services auxiliaires individuels.

Recommandation 3 : Mesures 1 et 2

Pour s'assurer [qu'elle] dispose toujours de fonds suffisants pour couvrir les fonds affectés et les fonds de dotation, l'université [...] devrait :

- tenir des comptes bancaires distincts pour les fonds grevés d'affectations externes;

État :  **Université Algoma – Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing – Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.**

 **Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- sur une base trimestrielle, effectuer une analyse pour confirmer qu'elle dispose d'assez de liquidités pour couvrir les fonds grevés d'affectations internes, en plus des fonds grevés d'affectations externes et des fonds de dotation.

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a établi des comptes bancaires distincts pour ses fonds de dotation (fonds grevés d'affectations externes) et ses fonds d'avances (fonds grevés d'affectations internes utilisés pour offrir des bourses d'études aux étudiants).

Nous avons également remarqué que l'Université Algoma effectuait une analyse trimestrielle de l'encaisse affectée pour s'assurer qu'il y avait suffisamment de liquidités pour couvrir les fonds grevés d'affectations internes et externes. L'université nous a dit qu'elle prévoyait d'effectuer le rapprochement sur une base mensuelle.

Université de Nipissing : L'université continue de regrouper les fonds grevés d'affectations externes et les fonds d'exploitation dans le même compte bancaire. Elle nous a informés qu'elle ne croyait pas que des comptes bancaires distincts étaient nécessaires, car elle effectuait périodiquement le rapprochement de l'encaisse pour qu'il y ait suffisamment de fonds non grevés d'affectations pour couvrir les obligations grevées d'affectations.

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que, depuis notre audit, l'université avait commencé à rapprocher, deux fois par année, les fonds qui sont grevés d'affectations et ceux qui ne le sont pas et les fonds en caisse.

Université de Windsor : L'université continuait de regrouper les fonds grevés d'affectations externes avec les fonds d'exploitation dans le même compte bancaire. De plus, elle a continué de rapprocher mensuellement les soldes de trésorerie totaux et les fonds grevés d'affectations pour faire en sorte que les liquidités soient supérieures aux soldes de fonds grevés d'affectations. L'université nous a informés qu'elle envisageait d'effectuer un audit interne en 2025 pour déterminer l'assurance à l'égard de cette mesure de contrôle.

Recommandation 4 : Mesures 1, 2, 3, 4, 5 et 6

Afin d'améliorer les processus et les pratiques budgétaires et d'effectuer une analyse complète des répercussions de l'ensemble des activités et des investissements en immobilisations et de la façon dont chacun contribuera aux ressources de l'Université ou en tirera parti, l'Université [...] devrait :

- disposer de processus documentés d'élaboration, d'examen et d'approbation de son budget;

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

- établir un budget distinct pour tous les investissements en immobilisations et le présenter au conseil d'administration pour approbation;

État :  **Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Pleinement mise en œuvre.**

- établir un budget distinct pour les services auxiliaires par flux de revenus et le présenter au conseil d'administration pour approbation;

État :  **Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

- consolider le budget d'immobilisations, le budget de fonctionnement et le budget auxiliaire, et présenter le budget consolidé à l'approbation du conseil d'administration;

État :  **Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Pleinement mise en œuvre.**

- présenter au conseil d'administration, dans le cadre de son budget, les flux de trésorerie projetés de l'Université provenant des activités d'exploitation, de financement et d'achat d'immobilisations pour l'informer de l'incidence de chaque activité sur les ressources de l'Université;

État :  **Université Algoma, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing – Peu ou pas de progrès.**

- effectuer une comparaison entre le budget annuel consolidé et les recettes et dépenses réelles annuelles et les flux de trésorerie, et les présenter au conseil d'administration pour examen.

État :  **Université de Nipissing – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a inclus dans chacun de ses budgets de 2023-2024 et 2024-2025 présentés au conseil une analyse des flux de trésorerie qui a montré séparément la contribution de chacune des activités d'exploitation, de financement et d'investissement. Le document budgétaire indiquait aussi séparément les flux de trésorerie provenant des réserves de capital.

Université de Nipissing : En septembre 2024, l'université a préparé une ébauche de son processus budgétaire, qu'elle s'attendait à présenter à son conseil d'administration et à faire approuver d'ici décembre 2024. Nous avons constaté également que l'Université de Nipissing a inclus dans ses rapports budgétaires de 2023-2024 et 2024-2025 un budget d'immobilisations présentant à la fois les sources de financement et les dépenses prévues par type, en particulier l'infrastructure, les rénovations et l'équipement du campus (mesure 2). Ces rapports contenaient également un budget provisoire pour les services auxiliaires par flux de revenus (mesure 3).

De plus, nous avons constaté que l'université avait préparé un budget consolidé indiquant, sur une base séparée et combinée, le total des revenus et des dépenses pour chaque activité ou source de revenus principales (p. ex. les activités, les services accessoires, les immobilisations) (mesure 4).

Toutefois, l'université avait accompli peu de progrès concernant les mesures suivantes :

- présenter au conseil d'administration, dans le cadre de son budget, ses flux de trésorerie projetés provenant des activités d'exploitation, de financement et d'acquisition d'immobilisations pour l'informer de l'incidence de chaque activité sur ses ressources (mesure 5);
- effectuer une comparaison entre le budget annuel consolidé et les recettes et dépenses réelles annuelles et les flux de trésorerie, et les soumettre à l'examen du conseil d'administration (mesure 6).

Université technologique de l'Ontario : L'université avait inclus dans son budget pluriannuel continu de 2023-2026 :

- une liste de chaque projet d'immobilisations lié à l'infrastructure, à la technologie de l'information et à l'équipement du campus;

- un budget consolidé détaillé pour 2023-2024 ainsi qu'une ventilation comprenant, entre autres choses, le budget d'exploitation, le budget des frais accessoires et le budget des investissements en infrastructure;
- une prévision des flux de trésorerie liés à toutes les activités pour 2023-2024.

Université de Windsor : L'université avait préparé, pour son conseil, un budget des flux de trésorerie pour 2023-2024 et 2024-2025 qui présentait séparément les prévisions des flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation, de financement et d'investissement.

2. Recours aux étudiants étrangers

Notre audit de 2022 avait révélé que les universités mettaient davantage l'accent sur les droits de scolarité des étudiants étrangers à la suite de la réduction de 10 % et du gel des droits de scolarité des étudiants canadiens imposés par la province à compter de 2019. Dans la majorité des cas, les effectifs sont surtout composés d'étudiants d'un ou deux pays. Une dépendance excessive à l'égard de quelques pays augmente le risque que des facteurs externes, comme un ralentissement économique mondial ou un changement de politique étrangère, aient une incidence importante sur la santé financière d'une université si le nombre d'inscriptions pour ces pays diminue.

Recommandation 5 : Mesures 1, 2 et 3

Afin d'atténuer le risque associé au recours excessif à une seule ou à quelques régions géographiques pour les revenus des droits de scolarité des étudiants étrangers, [les universités devraient] :

- effectuer régulièrement une analyse de sensibilité financière des répercussions de la perte d'étudiants de diverses régions;

État :  **Université Algoma, Université de Nipissing et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- concevoir et appliquer des stratégies pour diversifier le recrutement d'étudiants étrangers provenant de différentes régions géographiques;

État :  **Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

- mettre l'accent sur le recrutement d'étudiants provenant des pays prioritaires désignés dans la Stratégie en matière d'éducation internationale 2019-2024 du gouvernement du Canada.

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing – Peu ou pas de progrès.**

 **Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a récemment entrepris une analyse de sensibilité financière afin de mieux comprendre les répercussions de la perte d'étudiants étrangers provenant de différentes régions. L'analyse, qui nous a été fournie lors de notre suivi, n'a recensé que 1 750 étudiants étrangers, provenant des 10 principaux pays, qui s'étaient inscrits à des programmes menant à un grade. Cette analyse ne comprenait pas 8 360 étudiants étrangers supplémentaires inscrits à des programmes ne menant pas à un grade (p. ex. programmes menant à un diplôme ou à un certificat de premier cycle ou de cycle supérieur à Brampton et au Centre de gestion de projets). Néanmoins, l'analyse a révélé qu'Algoma continue d'avoir un recours excessif aux étudiants étrangers provenant de quelques pays. En effet, près de 90 % des étudiants étrangers inscrits à des programmes menant à un grade provenaient de l'Inde (77 %) et du Népal (12 %). Le budget de 2024-2025 indiquait également qu'un pourcentage élevé d'étudiants sur différents campus provenaient de l'étranger : 100 % au Centre de gestion de projets, 95 % sur le campus de Brampton et 63 % sur le campus de Sault Ste. Marie.

Nous avons également constaté que, depuis notre audit de 2022, l'Université Algoma a signé de multiples contrats avec des représentants du recrutement pour recruter des étudiants de plus de 30 pays, dont certains sont des pays prioritaires désignés dans la Stratégie en matière d'éducation internationale du gouvernement du Canada. Toutefois, l'impact de ces modalités de recrutement ne s'est pas encore concrétisé. Au cours des deux dernières années universitaires combinées (2022-2023 et 2023-2024), Algoma n'a recruté que 95 étudiants provenant des pays prioritaires, ce qui représente 0,4 % de tous les étudiants étrangers qu'elle a recrutés. Soixante-quinze pour cent de tous les étudiants étrangers recrutés en 2023-2024 provenaient de l'Inde, et le nombre d'étudiants recrutés en Inde a presque triplé, passant d'environ 4 900 en 2022-2023 à environ 11 700 en 2023-2024.

Université de Nipissing : L'université avait peu fait pour analyser régulièrement les conséquences financières de la perte d'étudiants de diverses régions.

Nous avons également constaté que l'université avait entamé des discussions sur le recrutement possible d'étudiants dans les pays prioritaires désignés dans la stratégie fédérale, mais qu'elle

n'avait pas encore rédigé de plan détaillé comprenant des mesures précises à prendre et des échéanciers de mise en œuvre.

Université de Windsor : L'université a fait une analyse de sensibilité financière. Toutefois, l'analyse effectuée ne couvrait pas la perte de tous les étudiants d'un seul pays ou dans les programmes de tous les niveaux. À titre d'exemple, l'université a analysé la répartition des étudiants étrangers par pays d'origine pour trois programmes de maîtrise seulement : génie, sciences et administration des affaires. À l'automne 2023, les étudiants de l'Inde représentaient 75 % des étudiants étrangers inscrits au programme de maîtrise en génie, 69 % des étudiants étrangers inscrits au programme de maîtrise en sciences et 24 % des étudiants étrangers inscrits au programme de maîtrise en administration des affaires. L'analyse de sensibilité a uniquement envisagé des scénarios où l'université atteignait de 60 % à 90 % de son taux d'inscription prévu.

En 2023, l'université a lancé une demande de propositions, puis a fait appel à un tiers pour des services de recrutement dans les pays. Des emplacements physiques pour les recruteurs dans les pays ont été établis dans d'autres régions, notamment le Mexique, l'Amérique latine (p. ex. la Colombie, la Bolivie), l'Afrique de l'Est et de l'Ouest (le Kenya, le Nigeria), l'Afrique du Nord (l'Égypte), le Moyen-Orient (les Émirats arabes unis), l'Inde, l'Asie et l'Asie du Sud-Est (le Vietnam, les Philippines). L'université a assigné des territoires spécifiques à quelque 250 recruteurs. Elle a également demandé aux recruteurs dans les pays de mettre en place des plans de recrutement et a approuvé un programme de bourses pour les étudiants de pays ciblés.

Recommandation 6 : Mesures 1 et 2

Pour mieux comprendre la contribution des étudiants étrangers à la main-d'œuvre ou à l'économie canadienne après l'obtention de leur diplôme et pour éclairer les décisions futures en matière de recrutement, l'université [...] devrait :

- recueillir des données pertinentes sur le lieu et la carrière des diplômés [étrangers];

État :  **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.**

 **Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- utiliser ces données pour mieux éclairer les décisions relatives aux programmes et au recrutement.

État :  **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.**

 **Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université avait acheté un système de collecte de données sur le lieu et la carrière des diplômés étrangers, et elle était en train d'embaucher et de former du personnel sur l'utilisation du système et la collecte de renseignements. Lors de notre suivi, l'université nous a informés que ce nouveau système devrait être intégré au système d'information existant sur les étudiants. Elle s'est fixée comme objectif de faire un suivi auprès de plus de 75 % des diplômés quant à leur employabilité.

De plus, l'université était en train de mettre sur pied un bureau de planification organisationnelle pour faciliter l'analyse des données, une fois que celles-ci seront disponibles. En conformité avec le plan de développement de l'université, l'analyse des données et la recherche devraient être pleinement fonctionnelles d'ici mars 2026.

Université de Nipissing : L'université nous a informés qu'elle avait pris peu de mesures à l'égard de cette recommandation en raison de contraintes financières.

Université technologique de l'Ontario : L'université travaillait à l'élaboration d'un sondage approfondi auprès des diplômés.

Université de Windsor : L'université a pris peu de mesures à l'égard de cette recommandation.

Recommandation 7 : Mesure 1

Afin de promouvoir et d'inciter les agents de recrutement d'étudiants à trouver les étudiants étrangers les plus préparés, l'Université [...] devrait appliquer aux futurs contrats une grille tarifaire qui encourage les recruteurs à cibler les étudiants ayant un rendement scolaire plus élevé, comme l'application de primes pour un rendement plus élevé des étudiants à mesure qu'ils progressent dans leurs études universitaires.

- État :
-  **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2025.**
 -  **Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Peu ou pas de progrès.**
 -  **Université de Windsor – Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a commencé à réviser ses contrats avec les recruteurs au moment de leur renouvellement en 2024. Les contrats révisés prévoient une prime de 250 \$ à verser au recruteur pour chaque étudiant qui répond aux critères d'admissibilité à une bourse de début d'études à l'université. Puisque ses contrats avec les recruteurs sont habituellement d'une durée de deux ans, ils devraient tous être révisés d'ici la fin de décembre 2025.

Université de Nipissing : L'université nous a informés qu'en septembre 2024, elle avait élaboré un nouveau modèle d'entente pour les recruteurs d'étudiants étrangers, selon lequel les recruteurs recevraient 83 % de leurs frais au cours de la première année d'études d'un étudiant et le reste, soit 17 %, à la date à laquelle l'étudiant obtient son diplôme. Au moment de notre suivi, l'université n'avait pas encore signé de nouvelle entente avec les recruteurs existants, mais elle nous a dit qu'elle utiliserait le nouveau modèle d'entente avec les nouveaux recruteurs.

Université technologique de l'Ontario : Aux termes du dernier contrat conclu avec un recruteur, l'université lui verse les frais de recrutement en deux versements égaux, dès 20 jours après le début du premier et du deuxième semestre. Cela n'incite pas nécessairement les agents de recrutement à rechercher des étudiants potentiels qui excèdent les critères d'admission ou qui sont susceptibles d'obtenir un diplôme universitaire.

Université de Windsor : L'université nous a informés qu'elle ne mettrait pas en œuvre notre recommandation parce qu'un large éventail de facteurs influaient sur la réussite de ses étudiants, les notes à l'admission n'étant qu'un facteur à prendre à compte. Elle a ajouté qu'il n'est ni pratique ni approprié d'offrir une commission de suivi aux agents de recrutement sur une période de quatre ans parce qu'ils n'ont presque rien à voir avec la réussite des étudiants après leur première année. Elle nous a aussi fait savoir qu'elle continuera d'offrir des services de soutien, des conseils scolaires et des programmes de mobilisation pour aider tous les étudiants à réussir.

3. Apport financier des programmes d'études

Notre audit de 2022 avait révélé que les universités avaient effectué une analyse de l'apport financier de chacun de leurs départements et facultés, mais cette analyse ne visait pas à déterminer la viabilité financière de chacun, mais plutôt à orienter les décisions en matière d'affectation des ressources, par exemple pour déterminer si un département devait embaucher d'autres professeurs, acheter de nouveaux équipements ou agrandir des installations. L'audit avait également conclu que les universités n'avaient pas analysé l'apport financier au niveau des programmes, ce qui limitait leurs connaissances au moment d'affecter des ressources ou de modifier la structure des programmes afin de favoriser la viabilité. En outre, la majorité des

universités auditées n'avaient pas modifié ni restructuré les programmes pour améliorer la viabilité financière, malgré le fait que certains départements ou facultés avaient subi des pertes.

Recommandation 8 : Mesures 1, 2 et 3

Afin d'avoir une vue d'ensemble de l'apport financier des programmes pour offrir un ensemble durable de programmes, l'Université [...] devrait, dans le cadre de l'examen des facteurs liés à ses programmes :

- effectuer une analyse de la rentabilité au niveau des programmes d'études;

État :  **Université Algoma – Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Peu ou pas de progrès.**

 **Université de Windsor – En voie de mise en œuvre d'ici novembre 2025.**

- déterminer si des programmes peuvent être réduits ou restructurés afin d'offrir un meilleur apport financier à l'Université tout en conservant la crédibilité générale des études par rapport aux cours offerts par le département;

État :  **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici février 2028.**

 **Université de Nipissing – En voie de mise en œuvre d'ici février 2026.**

 **Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- réduire ou restructurer l'offre de programmes en fonction des résultats de l'analyse de rentabilité de ses programmes et des besoins scolaires, en consultation avec ses départements et avec l'approbation de son conseil d'administration et de son Sénat.

État :  **Université Algoma, Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a effectué une analyse de rentabilité au niveau des programmes pour l'exercice terminé en avril 2023. L'analyse a révélé qu'environ 20 % (7 sur 32) des programmes universitaires n'étaient pas rentables. Au moment de notre suivi, nous avons appris qu'une analyse semblable pour l'exercice clos en avril 2024 était en cours et n'était donc pas disponible pour notre examen.

L'université nous a informés que trois programmes non rentables (musique, arts visuels et anishnaabemowin) faisaient l'objet d'un examen cyclique comportant des étapes multiples à long terme. De plus, au début de 2023, l'université a retenu les services d'un cabinet d'experts-conseils tiers pour effectuer des études de marché et des analyses afin d'examiner les programmes existants et de déterminer la faisabilité de mettre en place de nouveaux cours et programmes d'études ou autres, selon ce que détermine l'université de temps à autre. Le contrat est d'une durée maximale de cinq ans et devrait informer l'université de la viabilité et des options possibles de restructuration d'ici février 2028.

L'université a fait savoir que la décision de réduire ou de restructurer les programmes offerts serait prise après la mise en œuvre des mesures 1 et 2 de cette recommandation.

Université de Nipissing : L'université était en train d'élaborer un modèle d'examen des programmes. Un domaine d'évaluation à l'étude était la viabilité économique de chaque programme. Nous avons toutefois constaté que l'évaluation de la viabilité économique ne portait pas explicitement sur la rentabilité des programmes, mais plutôt sur les taux d'inscription. L'évaluation de la rentabilité tiendrait compte à la fois des inscriptions, selon le montant des revenus générés, et des frais d'exécution d'un programme. L'université nous a aussi dit qu'elle envisageait de réaliser une analyse financière au niveau des facultés, plutôt que des programmes.

L'université nous a aussi informés qu'en décembre 2023, elle avait élaboré des lignes directrices sur la suspension afin de suspendre temporairement les admissions aux programmes comptant moins de six nouveaux étudiants qui ont déclaré une majeure dans un programme particulier, pour chaque étudiant ayant obtenu un diplôme de ce programme. Ces lignes directrices visent à accorder à l'université le temps de remanier le programme et d'en assurer la continuité. L'université nous a dit qu'elle avait temporairement suspendu l'admission aux trois programmes suivants en raison du faible nombre d'inscriptions : études anciennes, économie, et religions et culture. Au moment de notre suivi, l'université cherchait à déterminer quelles données utiliser pour prendre des décisions sur les changements aux programmes, par exemple si elle tiendra compte de la rentabilité par rapport aux besoins liés aux programmes. Selon le procès-verbal de la réunion d'un comité du conseil, les travaux en ce sens se poursuivent. Toutefois, l'université nous a dit qu'elle s'attendait à peaufiner son processus d'examen des programmes d'études afin de cerner les programmes qui pourraient être réduits et restructurés d'ici février 2026. La décision de réduire ou de restructurer les programmes offerts serait prise à l'avenir, après qu'elle aura donné suite aux mesures 1 et 2 de cette recommandation.

Université technologique de l'Ontario : L'université a pris peu de mesures pour donner suite à l'une ou l'autre des mesures de cette recommandation.

Université de Windsor : L'université était en train de mettre sur pied un comité consultatif chargé d'élaborer une fiche d'évaluation de la rentabilité de ses programmes. Une fois la fiche élaborée, l'université compte la mettre à l'essai dans les plus grandes facultés, à savoir les arts, les sciences

humaines et les sciences sociales, au cours de l'exercice 2024-2025. L'université a déclaré qu'elle s'attend à ce que tous les programmes universitaires soient évalués avant novembre 2025.

4. Planification des immobilisations

Notre audit de 2022 avait conclu qu'une analyse de rentabilisation détaillée des grands projets d'immobilisations, qui incluait une évaluation de la faisabilité financière, n'était pas toujours préparée ni présentée au conseil d'administration, afin de l'aider à prendre des décisions sur les avantages des dépenses en immobilisations avant d'approuver un projet.

Recommandation 9 : Mesures 1, 2 et 3

Pour déterminer si les grands projets d'immobilisations sont financièrement réalisables et avantageux, l'Université [...] devrait :

- mettre à jour sa politique d'approbation des immobilisations afin de définir clairement la nature et le coût des projets qui devront être approuvés par le conseil d'administration avant que des engagements de dépenses soient en place;

État :  **Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

- préparer une analyse de rentabilisation pour chaque projet d'immobilisations comprenant une évaluation de la faisabilité financière pour aider la direction et le conseil d'administration à prendre des décisions au sujet des principales dépenses en immobilisations avant l'approbation;

État :  **Université Algoma – Peu ou pas de progrès.**

 **Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

- obtenir l'approbation du conseil d'administration pour les grands investissements en immobilisations avant de donner suite aux projets prévus.

État :  **Université de Nipissing – Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université en était aux premières étapes de l'élaboration d'une politique sur les projets d'immobilisations qui, selon elle, comprendra l'exigence d'une analyse de rentabilisation pour tous les grands projets d'immobilisations, c'est-à-dire ceux coûtant plus de 25 millions de dollars.

Université de Nipissing : En février 2023, l'université a mis à jour sa politique sur les signataires autorisés pour faire en sorte que le conseil d'administration approuve au préalable les projets d'immobilisations de plus d'un million de dollars. La politique précise également quels cadres supérieurs peuvent passer des contrats de construction et de rénovation des immobilisations au nom de l'université ainsi que le nombre de ces cadres.

Depuis notre audit de 2022, l'université a entrepris un projet d'immobilisations. Elle a préparé une analyse de rentabilisation pour ce projet, qui comprenait une liste des coûts et des sources de financement. De plus, le conseil a approuvé le financement du projet avant la phase de conception et de construction.

Université technologique de l'Ontario : En avril 2024, l'université a mis en œuvre une nouvelle politique sur les projets d'immobilisations qui exige que les projets de construction et de rénovation dont le budget est de 4 millions de dollars ou plus fassent l'objet d'une analyse de rentabilisation qui comprendrait, entre autres choses, une évaluation des risques et une analyse coûts-avantages, l'approbation par le vice-recteur de l'université et l'approbation par le conseil d'administration.

Université de Windsor : En janvier 2023, l'université a mis en œuvre un nouveau modèle normalisé pour l'approbation par le conseil d'administration des grands projets d'immobilisations de plus de 2,5 millions de dollars. Elle nous a informés que, depuis notre audit de 2022, deux grands projets d'immobilisations ont été soumis à l'approbation du conseil. Nous avons constaté que le nouveau modèle avait été rempli pour les deux projets afin d'obtenir l'approbation du conseil.

5. Gouvernance du conseil d'administration

Au cours de notre audit, nous avons constaté que chacune des universités auditées avait un conseil d'administration de grande taille, car il comprenait des membres internes et externes ainsi que du personnel administratif et enseignant. Un conseil d'administration nombreux présente le risque qu'un comité de direction (ou autre) joue le rôle de « conseil au sein du conseil », où les décisions sont prises au sein du comité, puis soumises au conseil d'administration uniquement aux fins de ratification, plutôt que d'examen, de discussion et de décision inclusifs. Nous avons également constaté que la mandat des membres du conseil d'administration des universités était

de durée plus courte que la durée idéale; il manquait une ou plusieurs fonctions de supervision internes (c.-à-d. gestion des risques, conformité et audit interne); au moins une des cinq compétences essentielles faisait défaut aux conseils d'administration universitaires (c.-à-d. finances, comptabilité, haute direction, gestion des risques et cybersécurité); et les universités n'avaient pas de plan de relève permanent pour le poste de recteur et, dans certains cas, n'avaient pas de plan de relève d'urgence pour le poste de recteur en cas de remplacement imprévu.

Recommandation 10 : Mesures 1, 2 et 3

Pour améliorer l'efficacité du conseil d'administration et réduire au minimum les risques que posent les conseils d'administration de grande taille et la durée limitée du mandat des membres du conseil d'administration, l'Université [...] devrait :

- réduire et limiter la taille du conseil d'administration, y compris le nombre de membres internes;

État :  **Université Algoma – Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation afin d'éviter qu'un comité de direction (ou autre) devienne un « conseil au sein d'un conseil » qui prend des décisions et les soumet à un conseil d'administration uniquement aux fins de ratification.**
 **Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- réduire le nombre de comités pour tenir compte de la taille plus restreinte du conseil d'administration;

État :  **Université Algoma – Pleinement mise en œuvre.**
 **Université de Nipissing et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

- augmenter la durée du mandat des membres du conseil d'administration, y compris les membres actuels.

État :  **Université Algoma, Université de Nipissing et Université technologique de l'Ontario – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : Le Comité de gouvernance de l'université a préparé un exposé de position pour donner suite à nos recommandations de l'audit de 2022, qui recommandait à son conseil d'administration :

- de réduire sa taille de 18 à 15 membres, soit 4 membres internes (président, personnel enseignant, employé non enseignant et étudiant) et 11 membres externes (3 prévus par décret et 7 choisis par le conseil);
- de faire passer de sept à six le nombre de comités permanents, dont les risques et les finances, la gouvernance, l'audit, la liaison entre le conseil et le Sénat, les ressources humaines et le comité spécial de direction;
- de faire passer la durée maximale du mandat des membres de six à neuf ans et d'élire un membre étudiant pour siéger au conseil pendant deux ans au lieu d'un.

À l'automne 2024, nous avons été informés que la taille du conseil d'administration ne serait pas réduite, le Comité de gouvernance ayant jugé que les perspectives des membres internes étaient essentielles au modèle bicaméral de gouvernance et à la mission spéciale de l'université. De plus, nous avons constaté que le nombre de comités et de sous-comités du conseil d'administration était passé de sept à cinq, mais que la durée limitée du mandat des membres du conseil d'administration et des étudiants siégeant au conseil d'administration ne serait pas augmentée.

Université de Nipissing : L'université n'a rien fait pour mettre en œuvre l'une de nos trois mesures recommandées.

Université technologique de l'Ontario : L'université nous a dit qu'elle examinerait les pratiques exemplaires et les processus liés à la gouvernance au sein du secteur, puis déterminerait si un changement était justifié.

Université de Windsor : L'université a fait savoir qu'elle effectuerait une analyse coûts-avantages pour évaluer les avantages de la mise en œuvre des deux premières mesures recommandées en tenant compte des complexités et des compétences exigées du conseil ainsi que des considérations et priorités relatives à l'équité, à la diversité, à l'inclusion et à l'indigénité.

De plus, en mars 2024, le ministère des Collèges et Universités, en application de la *Loi de 2023 visant à réduire les formalités administratives et à faire preuve de bon sens*, a modifié les lois constitutives de l'Université Algoma, de l'Université de Nipissing et de l'Université technologique de l'Ontario, afin de permettre seulement au président du conseil d'administration de siéger pendant une période maximale de huit ans. Tous les autres membres du conseil pouvaient toujours siéger pour une période maximale de six ans. Toutefois, comme nous l'avions mentionné dans notre rapport d'audit de 2022, les mandats de durée plus longue étaient

également souhaitables pour les autres membres du conseil afin qu'ils aient suffisamment de temps pour acquérir des compétences au sein d'un certain nombre de comités et pour qu'ils tiennent la haute direction responsable.

Recommandation 11 : Mesure 1

Pour assurer une transition future efficace du poste de recteur de l'Université, le conseil d'administration de l'Université [...] devrait élaborer, réviser et approuver annuellement des plans de relève permanents et urgents au poste de recteur.

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

 **Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université avait rédigé des étapes pour élaborer un plan de relève. Il s'agissait d'identifier des candidats potentiels au sein de l'université pour le remplacement permanent d'un recteur en évaluant leurs connaissances, compétences, qualifications et qualités personnelles par rapport à un profil de compétences; de créer un plan de perfectionnement pour chaque successeur potentiel afin de combler les lacunes cernées en matière de compétences; et de mettre en œuvre les plans de perfectionnement pour chaque successeur potentiel, de surveiller ses progrès et de réviser les plans de perfectionnement au besoin. L'université nous a informés qu'un cadre de planification de la relève pour le poste de recteur et les procédures connexes, ainsi qu'une délégation de pouvoirs intérimaire pour le recteur, étaient à l'étude par le Comité des ressources humaines du conseil et qu'ils devraient être approuvés d'ici décembre 2024.

Université de Nipissing : L'université a mis en place un plan de relève d'urgence qui identifie un recteur par intérim en cas de remplacement imprévu, mais elle ne prévoit pas de plan de relève permanent pour le poste de recteur.

Université technologique de l'Ontario : L'université a identifié un successeur qui remplacerait le recteur à court terme et a élaboré un processus de recherche de candidats pour le poste de recteur. Elle n'a toutefois pas l'intention de mettre en place de plan de relève permanent pour le poste de recteur.

Université de Windsor : L'université a pris peu de mesures à l'égard de cette recommandation.

Recommandation 12 : Mesures 1, 2 et 3

Pour qu'un conseil d'administration soit doté d'aptitudes et de compétences essentielles pour assurer une surveillance efficace et favoriser une planification efficace de la relève des membres du conseil d'administration, le conseil d'administration de l'Université [...] devrait :

- établir l'ordre de priorité des compétences et en faire le suivi à l'aide de matrices de compétences et d'autres outils de suivi des compétences;

État :  **Université Algoma, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

- confirmer que le conseil d'administration et ses comités possèdent les compétences nécessaires pour remplir leur mandat;

État :  **Université Algoma, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

- renforcer la littératie financière et comptable des membres du conseil d'administration de l'Université en leur offrant une formation interne ou externe pour accroître l'efficacité de leur surveillance des activités de l'Université.

État :  **Université Algoma, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Nipissing – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a fait passer le nombre de compétences requises pour les membres de son conseil d'administration de 21 à 7. Parmi les sept compétences révisées, l'université a ajouté celles de haute direction, de gestion des risques et de cybersécurité.

De plus, les membres du conseil de l'Université Algoma ont effectué une autoévaluation de leurs compétences en mars 2023 et en mars 2024. D'après l'autoévaluation des compétences essentielles, nous avons constaté une amélioration de trois compétences des membres du conseil : les finances, la haute direction et la gestion des risques. Plus de la moitié des membres du conseil

d'administration ont indiqué avoir au moins un niveau élevé de connaissances ou d'expérience dans ces trois domaines.

Depuis notre audit de 2022, l'Université Algoma a fait appel à un cabinet comptable pour offrir deux séances de formation à son conseil d'administration. Les séances comprenaient un volet sur la compréhension des états financiers, les pratiques exemplaires en gestion financière, y compris un examen des indicateurs de santé financière des universités définis par le ministère des Collèges et Universités, la gouvernance du conseil d'administration, la gestion des risques et les contrôles internes.

Université de Nipissing : L'université a élaboré une matrice des compétences et des connaissances et, à l'automne 2024, elle a sondé les membres de son conseil d'administration afin de déterminer les lacunes dans leurs connaissances et expérience. Au moment de notre suivi, l'université compilait encore les résultats du sondage. L'université s'attendait à ce que les résultats soient compilés d'ici décembre 2024.

En septembre 2023, une présentation sur la terminologie financière de base et une description des fonds détenus par l'université ont été présentées au conseil. Au moment de notre suivi, l'université a fait savoir qu'elle n'avait pas encore conclu de contrat avec un cabinet comptable pour offrir la formation, car elle examinait ce que d'autres universités ont mis en place.

Université technologique de l'Ontario : En avril 2023, l'université a révisé la liste des compétences que doivent posséder les membres de son conseil d'administration, qui sont passées de 37 à 16. Aux 16 compétences révisées, l'université a ajouté les compétences en « gestion des risques » et « cybersécurité », qui n'existaient pas au moment de notre audit de 2022. Peu après, on a demandé aux membres du conseil de s'évaluer sur une échelle de 1 à 4 concernant chaque compétence.

En moyenne, les membres du conseil se sont attribué une note inférieure à 3 pour leurs connaissances en comptabilité et cybersécurité. L'université reconnaît que, dans l'ensemble, le conseil d'administration bénéficierait d'une formation supplémentaire en comptabilité, mais souligne que les notes du Comité d'audit et des finances étaient nettement plus élevées (3,6/4), ce qui démontre un niveau plus élevé pour cette compétence au sein du Comité.

De plus, en mai 2023, l'université a demandé à un cabinet comptable d'offrir aux membres du conseil un cours de littératie financière intitulé *Comprendre le processus d'information financière*.

Université de Windsor : L'université a souligné les 10 compétences de base requises du conseil d'administration, soit les 5 compétences de base que nous avons recommandées lors de notre audit de 2022 (la comptabilité, les finances, la haute direction, la gestion des risques et la cybersécurité), ainsi que 5 autres compétences (la gouvernance, les ressources humaines, les lois et règlements, le développement immobilier et la gestion des installations, et la planification

stratégique). En mai 2024, on a demandé à chaque membre du conseil d'administration d'évaluer chaque compétence sur une échelle de 1 à 4.

En moyenne, les membres du conseil se sont attribué une note inférieure à 3 pour 4 des 5 compétences de base que nous avons recommandées, à savoir la comptabilité, les finances, la gestion des risques et la cybersécurité. Toutefois, l'université estime que le conseil et ses comités possèdent les compétences et aptitudes requises du fait qu'un tiers des membres du conseil et la moitié des membres des comités, respectivement, se sont attribué une note de 3 ou 4. Selon ce point de repère, l'université estime que l'ensemble du conseil d'administration possède les compétences requises, sauf dans le domaine de la cybersécurité (compétence de base), du développement immobilier, de la gestion des installations et de la durabilité environnementale. De plus, chaque comité dans son ensemble possédait les compétences requises.

Depuis notre audit, l'université a offert trois séances de formation sur la littératie financière aux membres du conseil et des comités ainsi qu'aux membres de la haute direction. En février 2024, 88 % des membres du conseil d'administration avaient assisté à une séance sur la littératie financière. L'université a indiqué que la formation en littératie financière serait offerte de nouveau, au cours des prochains mois, à ceux qui n'avaient pas pu y assister ou qui souhaitaient une formation d'appoint.

Recommandation 13 : Mesures 1 et 2

Pour assurer et promouvoir une surveillance efficace des finances et des activités de l'Université, le conseil d'administration de l'Université [...] devrait :

- mettre en œuvre des fonctions internes de supervision (c.-à-d. gestion des risques, conformité et audit interne) lorsqu'elles n'existent pas et exiger des rapports réguliers au conseil d'administration;

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing – Peu ou pas de progrès.**

 **Université technologique de l'Ontario – Pleinement mise en œuvre.**

 **Université de Windsor – En voie de mise en œuvre d'ici mars 2025.**

- examiner et approuver chaque année un cadre écrit de propension à prendre des risques, qui comprend la détermination et la définition des risques financiers et non financiers importants et l'assurance indépendante des contrôles internes pour atténuer chacun de ces risques.

État :  **Université Algoma et Université de Nipissing – Peu ou pas de progrès.**

 **Université technologique de l'Ontario – Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a embauché un directeur de la gestion globale des risques, des politiques et de l'assurance en mai 2023 et nous a informés qu'elle prévoyait également d'embaucher un directeur général de la gestion des risques. Elle n'avait pas pris de mesures pour mettre en place une fonction de conformité ou d'audit interne.

Au moment de notre audit de 2022, l'Université Algoma avait élaboré une ébauche d'énoncé de propension au risque, qui ne comprenait cependant pas de liste de tous les importants risques financiers et non financiers pour l'université. Depuis notre audit, l'université a préparé périodiquement une mise à jour des risques émergents. Toutefois, les mises à jour ne rendent pas compte systématiquement de tous les risques et ne comprennent pas de plans d'atténuation solides pour chaque risque.

Université de Nipissing : L'université nous a informés qu'elle n'avait pas pris de mesures pour mettre en œuvre les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne.

De plus, l'université n'avait rien fait pour cerner et atténuer les risques financiers et non financiers importants.

Université technologique de l'Ontario : L'université a retenu les services d'un cabinet comptable externe pour exécuter les fonctions d'audit interne pour la période du 1^{er} avril 2024 au 31 mars 2027. En outre, au moment de notre audit, elle comptait les fonctions de gestion des risques et de conformité.

L'université avait aussi élaboré un registre des risques qui exposait divers risques pour l'université ainsi que leurs causes, leurs conséquences, leur probabilité et les stratégies d'atténuation connexes.

Université de Windsor : L'université était en train de mettre en place une fonction de conformité. Le groupe des ressources humaines de l'université a cerné les exigences législatives connexes ayant une incidence sur les fonctions de ressources humaines, puis, en octobre 2023, il a fait rapport sur la conformité à ces exigences. L'université nous a informés que son équipe des services juridiques était en train de déterminer et de regrouper centralement d'autres obligations législatives et de désigner l'entité et la personne actuellement responsables de chaque exigence. Elle prévoit de terminer la liste de contrôle et le calendrier de production de rapports (pour les exigences législatives non liées aux ressources humaines) d'ici la fin d'octobre 2024, et d'établir un processus de mise à jour et de surveillance des changements apportés aux exigences législatives et réglementaires d'ici mars 2025. Au moment de notre audit de 2022, l'université avait déjà mis en place des fonctions de gestion des risques et d'audit interne.

Recommandation 14 : Mesure 1

Afin de permettre au conseil des études de l'Université [...] de prendre des décisions éclairées en ce qui concerne les programmes d'études et de tenir compte de la viabilité financière de l'Université, le conseil des études devrait recevoir régulièrement des renseignements sur les coûts de la contribution financière des programmes individuels, par campus et pour l'ensemble de l'Université.

État : ● **Université Algoma – En voie de mise en œuvre d'ici septembre 2025.**
● **Université de Nipissing, Université technologique de l'Ontario et Université de Windsor – Peu ou pas de progrès.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : Au moment de notre suivi, l'université fournissait au Sénat des renseignements sur la rentabilité (revenus et dépenses) par programme et faculté, mais pas par campus. L'université a conclu un contrat avec une entreprise technologique tierce pour mettre en œuvre pour l'année scolaire 2024-2025 un nouveau système d'information qui permettrait de produire des rapports sur les droits de scolarité par programme et par campus. L'université nous a informés qu'elle s'attend à ce que les rapports sur la rentabilité par programme et par campus soient en place d'ici septembre 2025.

Université de Nipissing : L'université nous a informés qu'elle n'a pris aucune mesure en réponse à cette recommandation.

Université technologique de l'Ontario : L'université n'a pris aucune mesure pour mettre en œuvre cette recommandation. Elle nous a informés qu'elle ne croyait pas qu'une telle analyse serait utile en raison de sa petite taille et de la nature interdisciplinaire de ses programmes.

Université de Windsor : L'université a fait savoir qu'elle tenterait de donner suite à cette recommandation à la suite de l'élaboration et de la mise à l'essai d'une fiche d'évaluation de la rentabilité des programmes d'études, comme il est indiqué dans la **Recommandation 8, Mesure 1**.

6. Partenariats et collaborations universitaires

Notre audit de 2022 avait cerné des exemples de partenariats mutuellement avantageux que les universités auditées avaient établis avec leur ville d'accueil, leur bureau de santé local ou d'autres partenaires et organismes. Toutefois, nous avons relevé des exemples de partenariats qui nuisaient à la réputation d'une université ou qui n'agissaient pas dans l'intérêt supérieur des étudiants.

Notre rapport soulignait également que le Service canadien du renseignement de sécurité (SCRS) avait lancé un avertissement au début de la pandémie, selon lequel les universités canadiennes figuraient parmi celles qui étaient confrontées à un niveau élevé de risque de cybersécurité. Le SCRS avait fait remarquer que les adversaires s'intéressaient davantage à la propriété intellectuelle et à la recherche avancée sur les systèmes informatiques des petites entreprises en démarrage et dans les salles de conférence d'entreprise ou les laboratoires universitaires partout au pays.

Recommandation 15 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Afin de former des partenariats universitaires qui sont à la fois avantageux pour la réputation de l'Université [...] et dans l'intérêt supérieur des étudiants ou des chercheurs, l'Université [...] devrait :

- fixer des objectifs pour le type de relations qu'elle planifie et établit ensuite, comme les relations universitaires génératrices de revenus;

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

 **Université de Windsor – En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2024.**

- faire approuver ces arrangements par son conseil d'administration et/ou son Sénat;

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

 **Université de Windsor – Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.**

- veiller à ce que les arrangements soient alignés et continuent de correspondre aux intérêts pédagogiques et financiers des étudiants;

État :  **Université Algoma – Peu ou pas de progrès.**

- consulter les organismes de sécurité nationale comme le Service canadien du renseignement de sécurité pour obtenir de l'information, des conseils ou du soutien avant de s'engager dans des collaborations et des partenariats internationaux.

État :  **Université de Windsor – Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Voici ce qui est ressorti de notre suivi :

Université Algoma : L'université a élaboré une directive qui présente les objectifs possibles des ententes universitaires se rapportant aux collaborations ou aux partenariats avec des tiers. L'université a également dressé une liste de contrôle de l'admissibilité d'un partenariat pour, entre autres choses, évaluer dans quelle mesure ce dernier s'harmonise avec les objectifs et les priorités stratégiques de l'université; cerner les risques associés au partenariat, y compris les risques financiers, opérationnels et d'atteinte à la réputation; et déterminer quels paramètres ou repères seront utilisés pour évaluer le succès du partenariat. De plus, la politique provisoire sur les signataires autorisés de l'université exige que toutes les ententes de partenariat fassent l'objet d'une évaluation des risques et soient signées et approuvées par le vice-recteur, le recteur ou le conseil d'administration, selon la valeur de l'entente et sa durée. Les ententes universitaires établissant des partenariats de recherche devront également être approuvées par le Sénat. La directive et la liste de contrôle devraient entrer en vigueur en décembre 2024.

Université de Windsor : L'université a initialement préparé un résumé des types de partenariats universitaires qu'elle a mis en place et a fourni des détails sur la façon dont les risques associés à chaque type de partenariat seraient gérés et atténués. Windsor prévoyait de finaliser le document d'ici la fin de 2024.

De plus, nous avons appris que l'université n'exigera pas que les ententes de partenariat soient approuvées par le conseil ou le Sénat en raison du volume. Bien que divers membres de l'équipe de la haute direction participent à l'examen de différents types d'ententes, l'approbation finale des ententes de recherche relèvera encore du vice-recteur à la recherche et à l'innovation, tandis que le directeur des services juridiques approuvera les ententes de recrutement d'étudiants étrangers et le recteur de l'université approuvera tous les autres types de partenariats universitaires.

L'université nous a dit qu'elle a transmis au SCRS le document mentionné ci-dessus, qui résume les types de partenariats universitaires en place, ainsi que les risques connexes et les méthodes utilisées pour les gérer et les atténuer. L'université a ajouté que le SCRS a examiné le document et fourni des commentaires de vive voix à un échelon supérieur sur les processus d'assurance mis en place par l'université pour ses partenariats universitaires et de recherche. Elle n'a pas consigné les discussions ni les conseils fournis par l'organisme fédéral.

7. Ministère des Collèges et Universités

Notre audit de 2022 avait révélé que le ministère des Collèges et Universités menait ses activités sans avoir adopté de stratégie claire ou de vision à long terme pour le secteur de l'enseignement postsecondaire afin de distinguer les programmes collégiaux et universitaires. Certains collèges

offrent des programmes menant à un diplôme, et certaines universités offrent des programmes menant à un certificat pour générer plus de revenus. Au fil du temps, les objectifs établis initialement aux fins prévues par les établissements postsecondaires de l'Ontario se sont estompés et se sont chevauchés. Cette situation a semé de la confusion en ce qui concerne la différenciation de ces deux types d'établissements et pourrait nuire à leur capacité d'assurer leur viabilité à long terme.

Nous avons également constaté que les universités convertissent les notes obtenues dans d'autres administrations en leur équivalent dans le système de l'Ontario à l'aide de tableaux de conversion élaborés séparément à l'interne par chaque université. Par conséquent, nous avons relevé des différences importantes dans les normes de conversion entre les universités auditées.

De plus, nous avons signalé que les EMS, que le Ministère utilise pour financer les universités, ne comprennent pas d'éléments pouvant donner au Ministère l'assurance que les ressources sont optimisées. Par exemple, les EMS ne comprennent pas : une clause qui permet au Ministère ou aux auditeurs autorisés d'entrer dans l'établissement pour examiner l'état d'avancement des projets au moyen du financement et de l'affectation et de la dépense des fonds, en inspectant les dossiers et la documentation ou en effectuant un audit ou une enquête sur les dépenses des fonds; une clause qui permet au Ministère de demander des renseignements supplémentaires en dehors de la déclaration des paramètres des EMS; ou un mécanisme qui permet au Ministère de prendre le contrôle de toute activité d'exploitation si l'établissement ne se conforme pas aux exigences des EMS.

Recommandation 16 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Afin d'appuyer la viabilité financière et opérationnelle des établissements d'enseignement postsecondaire en Ontario et de fournir aux Ontariens des précisions sur les programmes universitaires et collégiaux dans le contexte d'une vision à long terme du secteur postsecondaire, le ministère des Collèges et Universités devrait :

- élaborer un plan stratégique et les mesures à prendre pour y parvenir;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

- établir un calendrier de mise en œuvre des mesures;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

- surveiller la mise en œuvre des mesures et la réalisation du plan stratégique sur une période définie;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

- modifier ou mettre à jour le plan stratégique et les mesures au besoin.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté qu'en mars 2023, le ministère des Collèges et Universités (le Ministère) a annoncé la création d'un groupe d'experts chargé d'examiner des domaines clés et de formuler des conseils et des recommandations à leur sujet afin d'assurer la viabilité financière à long terme du secteur postsecondaire de l'Ontario. Le groupe d'experts a publié son rapport en novembre 2023 et a recommandé d'encourager la différenciation au sein du secteur postsecondaire et de maintenir autant que possible la différence entre les collèges et les universités lorsque leurs mandats sont distincts. Les recommandations du groupe d'experts n'ont pas apporté plus de précisions sur les programmes des universités et collèges.

Voici d'autres recommandations clés formulées par le groupe d'experts :

- augmenter le financement gouvernemental par étudiant et les droits de scolarité;
- mettre en œuvre, à un rythme plus lent, les changements annoncés dans le financement gouvernemental des établissements postsecondaires, passant du modèle de financement axé sur l'effectif à celui axé sur le rendement;
- augmenter la Subvention pour les universités du Nord de l'Ontario;
- réviser le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario afin d'augmenter les bourses pour les étudiants à faible revenu;
- veiller à ce que les membres du conseil d'administration de chaque établissement respectent les pratiques exemplaires en matière de gouvernance, y compris exiger une formation en littératie financière pour les nouveaux membres du conseil;
- demander au conseil d'administration de chaque université de l'Ontario de prendre connaissance de sa propre cote de viabilité financière par rapport à celle de toutes les autres universités de la province.

Au moment de notre suivi, le gouvernement continuait d'évaluer les conseils du groupe d'experts.

Recommandation 17 : Mesure 1

Pour promouvoir la viabilité financière tout en réduisant la dépendance financière à l'égard des droits de scolarité des étudiants étrangers, le ministère des Collèges et Universités devrait :

- évaluer le coût de l'enseignement et du fonctionnement des universités.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas l'intention d'évaluer le coût de l'enseignement et du fonctionnement des universités. En février 2024, il a plutôt annoncé un nouveau financement triennal (2024-2025 à 2027-2028) de 1,3 milliard de dollars pour le secteur postsecondaire, dont 704 millions pour le secteur universitaire. Le financement des universités sera fourni dans le cadre de diverses initiatives, dont les plus importantes sont présentées ci-dessous :

- une augmentation de 3 % du financement de fonctionnement de chaque établissement (à l'exclusion du financement à des fins particulières) en 2024-2025 et de 2 % de plus en 2025-2026 et 2026-2027 (520 millions de dollars au total);
- 159 millions de dollars en financement complémentaire aux universités qui présentent un risque moyen et élevé de l'ordre de 10 % et 15 % respectivement en 2024-2025, et un supplément non confirmé pour chacun des exercices de 2025-2026 et 2026-2027;
- des fonds de réfection de 84,5 millions de dollars provenant d'une augmentation de 5 % du financement du Fonds de réfection des installations et prolongeant le financement de durée limitée du Fonds d'amélioration du matériel de formation.

Le Ministère octroie également aux universités 5 millions de dollars au total par l'entremise du Fonds pour l'efficience et la responsabilisation en 2024-2025 afin d'appuyer les examens par des tiers visant à déterminer les mesures que les établissements peuvent prendre pour réaliser des économies à long terme et obtenir des résultats positifs pour les étudiants. Le montant total du financement offert aux universités pour les deux exercices suivants n'avait pas été calculé au moment de notre suivi. Le Ministère nous a dit qu'il s'attendait à ce que les examens ciblent à la fois des enjeux structurels (comme la gouvernance financière efficace et l'offre de programmes d'études) et des politiques opérationnelles (les systèmes de TI, l'utilisation des locaux et l'approvisionnement) afin d'améliorer la durabilité et l'expérience des étudiants.

Recommandation 17 : Mesure 2

- déterminer si les universités seront financièrement viables au niveau de financement actuel et compte tenu de la réduction des droits de scolarité au pays et du gel actuel;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le Ministère a fait savoir qu'il continuerait de surveiller la santé financière du secteur au moyen du nouveau Cadre pour la responsabilité financière des universités élaboré conjointement avec le Conseil des universités de l'Ontario et mis en œuvre en avril 2023. Le cadre exige que les universités soient évaluées en fonction de leurs liquidités, de leur viabilité, de leur rendement et de leur cote de solvabilité. Lors de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il avait reçu et examiné l'information sur la santé financière de toutes les universités ontariennes pour 2022-2023 et qu'il avait désigné deux universités à risque élevé. Ces renseignements sont fondés sur les états financiers et la cote de solvabilité des universités, mais ne comprennent pas d'information prospective sur leur viabilité (p. ex. renseignements budgétaires, effectif prévu). Ces universités devront dresser un plan d'action pour rétablir la viabilité financière, comme il est expliqué en détail dans la **Recommandation 21, Mesure 2**.

Comme précisé dans un document qu'il a préparé en février 2024, le Ministère a présenté aux décideurs la perte cumulative annuelle de revenus des établissements depuis le gel des droits de scolarité et a souligné que leur santé financière devrait s'affaiblir davantage si le nombre d'étudiants étrangers diminuait. L'information présentée aux décideurs ne comprenait pas d'évaluation prospective de l'incidence du gel des droits de scolarité sur les établissements ni de la variation des répercussions sur l'ensemble des universités pour mettre en évidence les plus vulnérables au gel dans le secteur. Depuis, le gouvernement fédéral a annoncé un plafond des permis d'études pour les étudiants étrangers de premier cycle, ce qui devrait diminuer l'effectif étranger dans les universités ontariennes.

Nous encourageons le Ministère à fournir aux décideurs une évaluation prospective de l'incidence du gel des droits de scolarité sur les établissements et à évaluer la variation des répercussions sur l'ensemble des universités pour mettre en évidence les plus vulnérables au gel dans le secteur.

Recommandation 17 : Mesure 3

- aider les universités à élaborer des plans d'atténuation des risques, au besoin.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Selon le Cadre pour la responsabilité financière des universités, une université dont le plan d'action reçoit une cote élevée dans l'un des quatre domaines mentionnés ci-dessus doit faire appel à un conseiller indépendant pour l'aider à dresser un plan de redressement. Dans ce cas, le cadre stipule que l'université peut demander l'appui du Ministère pour acquitter les frais de l'examen par un tiers. L'appui financier proviendrait du Fonds pour l'efficacité et la responsabilisation mentionné dans la **Recommandation 17, Mesure 1**.

Recommandation 18 : Mesure 1

Afin de réduire le risque pour les universités de trop compter sur les étudiants étrangers provenant d'une seule ou de quelques régions géographiques et pour déterminer s'il y a un besoin d'orientation sur le recrutement et l'éducation des étudiants étrangers, le ministère des Collèges et Universités devrait réviser sa [Stratégie pour l'éducation postsecondaire internationale] pour :

- inclure des cibles et des objectifs mesurables pour les niveaux d'inscription des étudiants étrangers;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En janvier 2024, le gouvernement fédéral a imposé un plafond de deux ans sur les permis d'études pour les étudiants étrangers de premier cycle dans les universités, les collèges et les établissements privés. Le nouveau plafond fédéral devrait entraîner environ 360 000 approbations de permis d'études pour l'ensemble du Canada, soit une baisse de 35 % par rapport aux niveaux de 2023. L'allocation attribuée à l'Ontario était de 235 000 demandes de permis d'études pour 2024; il s'agit d'une baisse par rapport aux quelque 352 000 demandes présentées par l'Ontario au gouvernement fédéral en 2022. En attribuant les demandes de permis d'études aux établissements, le Ministère a accordé la priorité aux programmes dans les domaines à forte demande, y compris les métiers spécialisés, les ressources humaines en santé et les STIM (sciences, technologie, ingénierie, mathématiques); il a veillé à ce que le nombre total de demandes par établissement ne dépasse pas ses niveaux de 2023; et il a limité le ratio estimatif de permis internationaux à un maximum de 55 % (à l'exclusion des domaines à forte demande) du nombre total d'inscriptions d'un établissement pour la première année en 2023.

Recommandation 18 : Mesure 2

- évaluer le statut des droits de scolarité des étudiants étrangers afin de déterminer si des politiques sont nécessaires;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons observé que le Ministère n'envisageait pas, pour le moment, de politiques relatives aux droits de scolarité des étudiants étrangers, car les universités sont des établissements indépendants qui sont responsables d'établir les droits de scolarité des étudiants étrangers en fonction de leur capacité d'en attirer, du coût de la prestation des programmes et d'autres considérations. Le Ministère nous a informés qu'il continuerait de surveiller les effectifs d'étudiants étrangers et les droits de scolarité et de déterminer si des politiques sont nécessaires.

Recommandation 18 : Mesure 3

- évaluer le recours au recrutement d'étudiants étrangers et les méthodes employées pour recruter ceux-ci afin de déterminer si des politiques sont nécessaires, comme l'élaboration d'un tableau de normes de conversion pour l'admission des étudiants [étrangers];

État :  **Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer cette recommandation afin de prévenir les différences dans les normes de conversion entre les universités de l'Ontario lors de la conversion des notes obtenues par des étudiants étrangers d'autres administrations qui présentent une demande d'études en Ontario.**

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit que les universités prenaient des décisions scolaires indépendantes, p. ex. concernant les admissions, comme le prévoit leur loi constitutive adoptée par l'Assemblée législative. Il ne prévoit donc pas d'intervenir dans les affaires universitaires, qui sont supervisées par les sénats des universités.

Recommandation 18 : Mesure 4

- fournir des conseils sur les marchés mondiaux afin de cibler ou d'atténuer les risques de dépendance excessive envers un pays ou de dépendance envers les étudiants étrangers en général.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a pris peu de mesures pour mettre en œuvre cette mesure recommandée. Le Ministère nous a informés qu'il continue d'évaluer l'incidence du plafond du gouvernement fédéral sur le nombre de demandes de permis d'études pour étudiants étrangers au cours des deux prochaines années. Dans le cadre de l'attribution des permis, le Ministère a limité le ratio des permis internationaux à un maximum de 55 % (à l'exclusion des domaines à forte demande) des inscriptions de première année d'un établissement en 2023.

Recommandation 19 : Mesures 1 et 2

Pour favoriser et appuyer l'amélioration continue du rendement des universités dans le cadre des futures ententes de mandat stratégiques, le ministère des Collèges et Universités devrait :

- réévaluer les paramètres de rendement futurs et les modifier afin qu'ils relèvent du contrôle des universités et qu'ils n'accroissent pas la dépendance à l'égard des inscriptions d'étudiants étrangers sans une stratégie à plus long terme pour atténuer les risques de cette approche en matière de viabilité financière;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

- collaborer avec les universités pour réévaluer leurs formules d'établissement des cibles de rendement dans les futures ententes de gestion stratégique afin que les cibles ne soient pas inférieures à la cible de l'exercice précédent ou au rendement réel atteint;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le Ministère a fait savoir qu'il avait lancé des consultations sur la prochaine série d'ententes de mandat stratégique (EMS) et qu'il tiendrait compte de ces recommandations dans la conception des paramètres et du modèle.

Recommandation 19 : Mesure 3

- utiliser des mesures fondées sur des données, comme le suivi de la diplomation par numéro d'étudiant pour évaluer le cheminement scolaire des étudiants vers l'obtention du diplôme et la contribution au marché du travail et le rendement qu'ils réalisent après l'obtention du diplôme.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a accompli peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation. Il nous a informés qu'il travaillait à l'élaboration d'un outil de suivi de la diplomation des étudiants en utilisant leur numéro d'immatriculation scolaire de l'Ontario. Il a précisé que le nouvel outil serait prêt à être mis en œuvre pour l'exercice 2025-2026.

Recommandation 20 : Mesure 1

Pour offrir un mécanisme de surveillance et de responsabilisation accrues des universités, le ministère des Collèges et Universités devrait utiliser les ententes de paiement de transfert comme ententes de financement pour les universités au lieu des ententes de mandat stratégiques.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer cette recommandation. Comme nous l'avons mentionné dans notre rapport d'audit de 2022, les EMS ne comprennent pas d'éléments pouvant donner au Ministère l'assurance que les ressources sont optimisées.**

Détails

Le Ministère nous a informés qu'il continuera de financer les universités par l'entremise d'EMS. Le Ministère a souligné que les ententes de paiement de transfert imposeraient un fardeau administratif supplémentaire aux établissements.

Recommandation 21 : Mesure 1

Afin de fournir au ministère des Collèges et Universités (le Ministère) les outils et les pouvoirs dont il a besoin pour assurer la viabilité financière des universités autorisées par la loi à offrir des programmes d'études postsecondaires en Ontario, le Ministère devrait :

- élaborer des critères pour attribuer annuellement une cote de risque à chaque université;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons remarqué qu'en septembre 2023, le Ministère a publié le Cadre pour la responsabilité financière des universités, qui comprend huit paramètres financiers pour évaluer la viabilité financière d'une université. Ces paramètres comprennent notamment le ratio des réserves primaires (jours), le ratio du fonds de roulement, le ratio de viabilité, le ratio d'endettement, le ratio dette-revenus, le ratio de la charge d'intérêts, le ratio de l'excédent et le ratio des revenus nets d'exploitation. Le cadre comprenait également l'exigence d'obtenir une cote de solvabilité auprès de certaines agences de notation de premier plan.

Recommandation 21 : Mesure 2

- surveiller de façon proactive les universités à fort risque qui ont été indiquées.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En mai 2024, le Ministère a effectué une évaluation des risques pour la santé financière des universités de l'Ontario pour l'exercice 2022-2023, à l'aide des paramètres décrits dans la **Recommandation 21, Mesure 1**. Deux universités ont reçu une cote de risque élevé et, par conséquent, devaient élaborer un plan de redressement dans les trois prochains mois (fin août 2024) afin de prendre des mesures correctives.

Le plan de redressement devait comprendre : des budgets pluriannuels et des projections des flux de trésorerie, une explication et une analyse approfondies des causes des résultats liés aux paramètres financiers, et les mesures à prendre par l'université pour améliorer les résultats afin de relever les paramètres de santé financière à un niveau acceptable.

Les universités présentant un risque élevé doivent également fournir des rapports d'étape au Ministère tous les six mois pendant une période de trois ans ou jusqu'à ce que toutes les catégories de santé financière ne nécessitent pas d'interventions intensives.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	4	4				
Recommandation 2	2	1		1		
Recommandation 3	2	1,34		0,33	0,33	
Recommandation 4	6	3,75	1	1,25		
Recommandation 5	3	1,33		1,67		
Recommandation 6	2		0,5	1,5		
Recommandation 7	1		0,25	0,5	0,25	
Recommandation 8	3	0,25	0,75	2		
Recommandation 9	3	2,75		0,25		
Recommandation 10	3	0,33		2,42	0,25	
Recommandation 11	1		0,25	0,75		
Recommandation 12	3	2,25	0,5	0,25		
Recommandation 13	2	0,58	0,25	1,17		
Recommandation 14	1		0,25	0,75		
Recommandation 15	4	1	1,5	1	0,5	
Recommandation 16	4			4		
Recommandation 17	3	2		1		
Recommandation 18	4	1		2	1	
Recommandation 19	3			3		
Recommandation 20	1				1	
Recommandation 21	2	2				
Total	57	23,58	5,25	24,84	3,33	0
%	100	41	9	44	6	0

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022 :

Ministère des Finances et Autorité ontarienne de réglementation des services financiers :

Réglementation des secteurs de l'assurance des voitures de tourisme, des caisses populaires et des régimes de retraite

// Conclusion globale

60 recommandations



Au 31 août 2024, le ministère des Finances (le Ministère) et l'Autorité de réglementation des services financiers (ARSF) de l'Ontario ont pleinement mis en œuvre 45 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2022 intitulé **Autorité de réglementation des services financiers : Réglementation des secteurs de l'assurance des voitures de tourisme, des caisses populaires et des régimes de retraite**. Le Ministère et l'ARSF ont fait des progrès dans la mise en œuvre de 20 % des mesures recommandées.

Le Ministère et l'ARSF ont pleinement mis en œuvre des recommandations telles qu'une entente d'échange de renseignements entre l'ARSF et le ministère des Transports pour recueillir des données sur la participation des exploitants de dépanneuses au système d'assurance automobile et sur les coûts qui y sont associés.

L'ARSF a également commencé à recueillir régulièrement des renseignements pour évaluer les principaux processus de gouvernance des caisses populaires et credit unions, comme les activités des conseils d'administration, les audits internes et les fonctions des comités d'audit. Cela comprend les procédures relatives à l'émission et à la surveillance des prêts. Dans le cadre de ses inspections des caisses populaires, l'ARSF recueille et examine maintenant la documentation pour s'assurer que les caisses populaires ont apporté des corrections aux problèmes qu'ont révélés les résultats d'inspection.

De plus, pour s'assurer que les régimes de retraite sont conformes à la *Loi sur les régimes de retraite*, qu'ils protègent les prestations des participants et qu'ils sont bien administrés, l'ARSF a mis en place de nouvelles lignes directrices et de nouveaux processus d'inspection pour les régimes à prestations déterminées et les régimes à cotisations déterminées. Ces lignes directrices comprennent la vérification des données contenues dans les documents remis dans le cadre des dépôts réglementaires et la détermination des problèmes liés aux communications avec les membres, à la gouvernance et au respect de la conformité.

Toutefois, le Ministère et l'ARSF ont fait peu de progrès dans la mise en œuvre de 32 % des recommandations, dont l'une est de collaborer avec les associations sectorielles et les ministères concernés pour élaborer un régime d'agrément des ateliers de réparation automobile en Ontario et exiger l'agrément des ateliers. De même, peu de progrès ont été réalisés pour veiller à ce que les compagnies d'assurance, les experts en sinistres et les agents d'assurance des voitures de tourisme fassent l'objet d'un examen complet et efficace de leur admissibilité, et que les renseignements nécessaires soient pris en compte préalablement à la prise de toute décision relative aux permis en lien avec l'assurance automobile. En outre, le paragraphe 98.1(1) Obligation d'aviser : événement à déclaration obligatoire de la *Loi sur les régimes de retraite* demeure non promulguée; la modification exigerait qu'il soit obligatoire de divulguer certains événements à l'ARSF et de permettre la négociation de protections financières liées à ces événements.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'[annexe](#)).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et août 2024. Nous avons obtenu du ministère des Finances et de l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers une déclaration écrite selon laquelle, au 3 octobre 2024, ils nous avaient fourni une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Le système d'assurance des voitures de tourisme de l'Ontario est complexe et coûteux

Dans notre audit initial, nous avons constaté que les Ontariens paient les primes les plus élevées au Canada pour l'assurance des voitures de tourisme, y compris par rapport aux provinces où de l'assurance privée est également offerte, comme l'Alberta et les provinces de l'Atlantique.

La prime moyenne d'assurance des voitures de tourisme a augmenté de près de 14 % entre 2017 et 2021 pour passer à 1 642 \$ par année. Ni le Ministère ni l'ARSF n'ont effectué de travaux importants pour donner suite aux recommandations antérieures visant à réduire les coûts, notamment en normalisant les soins médicaux pour les victimes d'accidents et en exigeant l'agrément des ateliers de réparation.

L'ARSF n'a pas mis à jour depuis 2005 son cadre territorial qui décrit comment les assureurs peuvent établir différentes primes d'assurance des voitures de tourisme pour les particuliers selon leur lieu de résidence en Ontario. Nous avons obtenu 10 soumissions d'assurance pour voitures de tourisme, et le seul élément que nous avons changé dans chaque soumission était l'endroit où la personne vivait en Ontario. Les taux d'assurance pour une personne conduisant la même automobile allaient de 1 200 \$ par année (lorsque la personne vivait à London) à 3 350 \$ par année (lorsque la personne vivait à Brampton).

L'ARSF a demandé des pouvoirs supplémentaires au Ministère, y compris la capacité de recueillir des détails sur les activités frauduleuses relevées par les compagnies d'assurance automobile, afin de mieux comprendre les problèmes et d'être en mesure de les résoudre. Cependant, nous avons noté que le Ministère ne venait que de commencer à donner suite à ces demandes.

Recommandation 1 : Mesures 1 et 2

Afin de diriger les réformes de l'assurance automobile dans la province et de réduire le coût de l'assurance des voitures de tourisme pour les Ontariens, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers, et au besoin le ministère des Finances, assument la responsabilité des mesures suivantes :

- élaborer et mettre en œuvre des programmes de soins à jour pour les blessures comme les entorses, les foulures et les coups de fouet cervical afin de normaliser le traitement offert aux clients après un accident et les coûts du traitement, au-delà des blessures mineures;
- évaluer le coût de la mise en œuvre d'un processus centralisé d'évaluation médicale et, si cela est avantageux et rentable, mettre en œuvre ce processus tout en exigeant des

assureurs et des consommateurs qu'ils l'utilisent pour réduire le nombre d'évaluations médicales et de différends liés aux évaluations;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons relevé que le Ministère avait mené des consultations avec le secteur de l'assurance automobile à l'été et à l'automne 2023, au cours desquelles il avait discuté de diverses réformes possibles de l'assurance automobile privée. L'ARSF a également participé à ces consultations, mais elle nous a dit que la décision de mettre en œuvre des réformes revient ultimement au gouvernement. À la suite des consultations, le Ministère a exposé six initiatives de réforme de l'assurance automobile dans le *Budget de l'Ontario de 2024*.

Le Ministère prévoit mettre en œuvre ces initiatives au cours des prochaines années. Toutefois, ces initiatives ne comprennent pas explicitement l'élaboration et la mise en œuvre d'un programme de soins mis à jour ni l'établissement d'un processus centralisé d'évaluation médicale, comme nous l'avons recommandé.

Recommandation 1 : Mesure 3

- collaborer avec les associations sectorielles et les ministères concernés pour élaborer un régime d'agrément des ateliers de réparation automobile en Ontario et exiger l'agrément des ateliers;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le Ministère nous a informés qu'il avait collaboré avec le ministère des Services au public et aux entreprises (MSPE) et le ministère des Transports (MTO) afin d'explorer les possibilités d'agrément pour les ateliers de réparation automobile. L'ancienne *Loi de 2002 sur la protection du consommateur* n'accordait pas au MSPE le pouvoir de mettre en œuvre un système de délivrance de permis ou d'agrément pour les ateliers de réparation automobile en Ontario, ce que ne fait pas non plus la nouvelle *Loi de 2023 sur la protection du consommateur*. Par ailleurs, le gouvernement n'a pas inclus la réglementation des ateliers de réparation automobile et des centres de déclaration des collisions dans le champ d'application de la *Loi de 2021 sur la sécurité et l'encadrement du remorquage et de l'entreposage de véhicules*, et il n'a pas l'intention de réglementer ces secteurs en vertu de cette loi. Le Ministère nous a indiqué qu'il continuera de collaborer avec le MSPE et le MTO.

Recommandation 1 : Mesures 4 et 5

- mettre en œuvre une entente d'échange de renseignements avec le ministère des Transports (MTO) pour recueillir des données sur la participation des exploitants de dépanneuses au système d'assurance automobile et sur les coûts qui y sont associés;
- prendre des mesures d'exécution, au besoin en collaboration avec le MTO, contre les ateliers de réparation automobile et les exploitants de dépanneuses, afin de réduire les cas de services frauduleux et déraisonnables ou les mauvaises réparations à la suite d'un accident d'automobile.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en janvier 2024, le MTO a approuvé l'ARSF à titre de demandeur de données autorisé. Une entente entre l'ARSF et le MTO a été signée le 29 avril 2024, et le premier transfert de données, qui comprenait certains renseignements sur les dépanneuses, a été achevé à la fin de juillet 2024. L'ARSF nous a indiqué qu'elle évalue actuellement les données afin d'établir un processus de surveillance des tendances chez les conducteurs de dépanneuses impliqués dans des accidents automobiles.

La *Loi de 2021 sur la sécurité et l'encadrement du remorquage et de l'entreposage de véhicules*, qui a reçu la sanction royale en juin 2021, a en outre permis la surveillance provinciale des secteurs du remorquage et de l'entreposage des véhicules à partir du 1^{er} janvier 2024. La dernière phase de mise en œuvre de la Loi ayant pris fin le 1^{er} juillet 2024, les conducteurs de dépanneuses doivent obtenir un agrément pour poursuivre leurs activités. L'ARSF nous a informés qu'elle continuera de prendre des mesures d'exécution contre les mauvais acteurs du système d'assurance automobile dans les limites de ses pouvoirs, au besoin.

En octobre 2023, l'ARSF a pris des mesures d'exécution contre un atelier de carrosserie et ses employés en leur imposant des amendes et en interdisant à l'atelier d'effectuer des travaux de réparation entrepris dans le cadre de réclamations d'assurance.

Recommandation 2 : Mesures 1 et 2

Afin de favoriser la mise en œuvre des recommandations des rapports précédents qui amélioreront le secteur de l'assurance des voitures de tourisme en Ontario, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers et, au besoin, le ministère des Finances, prennent les mesures suivantes :

- effectuer un examen exhaustif des rapports de réforme de l'assurance automobile en

Ontario (comme ceux indiqués à l'**annexe 9**) et des recommandations formulées dans ces rapports;

- déterminer et classer par ordre de priorité les recommandations et les réformes qui présentent le plus grand potentiel de réduction des coûts et des primes dans le secteur de l'assurance automobile en Ontario, renforcer la surveillance du secteur et accroître la protection des consommateurs;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le Ministère et l'ARSF ont examiné et classé par ordre de priorité les recommandations des rapports précédents sur les réformes du secteur de l'assurance automobile en Ontario, mentionnées à l'**annexe 9** de notre audit dans notre *Rapport annuel 2022*, et ils les ont prises en compte dans l'élaboration des six initiatives de réforme de l'assurance automobile annoncées par le gouvernement dans le *Budget de l'Ontario de 2024*. Le Ministère prévoit commencer à mettre en œuvre ces initiatives d'ici quelques années. Le Ministère et l'ARSF ont également déclaré qu'ils continueront d'intégrer les recommandations des rapports précédents dans les efforts futurs visant à améliorer le secteur de l'assurance automobile.

Recommandation 2 : Mesure 3

- élaborer et exécuter un plan visant à mettre en œuvre ces recommandations.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons noté que ni le Ministère ni l'ARSF n'avaient établi d'échéancier pour élaborer et mettre en œuvre un plan visant à appliquer les recommandations particulières formulées dans les rapports précédents concernant les réformes du secteur de l'assurance automobile en Ontario; toutefois, le Ministère et l'ARSF nous ont informés qu'ils continueront d'examiner les recommandations du Bureau du vérificateur général de l'Ontario dans le cadre des efforts continus visant à moderniser le secteur de l'assurance automobile.

Recommandation 3 : Mesure 1

Afin d'améliorer les outils que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF) utilise pour superviser le secteur de l'assurance des voitures de tourisme de l'Ontario,

nous recommandons que le ministère des Finances (le Ministère) prenne les mesures suivantes :

- établir si l'ARSF est en mesure de mieux superviser un plus grand nombre d'entités du système d'assurance (y compris les ateliers de réparation automobile et les exploitants de dépanneuses);

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Le Ministère nous a informés qu'il ne prévoyait pas réaliser d'examen pour déterminer si l'ARSF peut mieux surveiller un plus grand nombre d'entités, notamment les ateliers de réparation automobile en Ontario. Le Ministère nous a indiqué que les travaux du gouvernement concernant l'adoption de la *Loi de 2021 sur la sécurité et l'encadrement du remorquage et de l'entreposage de véhicules* portaient sur la partie de cette recommandation qui concerne les conducteurs de dépanneuses.

Recommandation 3 : Mesure 2

- collaborer avec l'ARSF à l'élaboration d'un processus d'évaluation coordonné pour les deux entités de toute demande législative ou réglementaire présentée par l'ARSF, y compris fournir des mises à jour régulières sur l'état d'avancement et le calendrier des décisions;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère, en collaboration avec l'ARSF, a lancé un nouveau processus de réception des demandes législatives de l'ARSF le 1^{er} mai 2023. Ce nouveau processus de réception offre plus de structure et de transparence aux demandes de l'ARSF visant à obtenir davantage d'autorité ou de pouvoirs législatifs. Il vise à améliorer la collaboration entre les équipes, à clarifier les renseignements et le délai requis pour la prise de décisions, ainsi qu'à améliorer l'efficacité globale. Les principales caractéristiques de ce nouveau processus sont les suivantes : un formulaire de réception simplifié et un processus normalisé qui améliorera le suivi et la déclaration des demandes législatives. Le Ministère a reçu la première série de demandes législatives de l'ARSF dans le cadre du nouveau processus le 23 mai 2023.

Recommandation 3 : Mesure 3

- accorder la priorité à la réalisation d'un examen approfondi des initiatives et des recommandations de réduction de la fraude déjà proposées par l'ARSF et, s'il y a lieu, les approuver.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici l'hiver 2026.**

Détails

Le Ministère nous a informés qu'il examine les initiatives et recommandations en matière de réduction de la fraude déjà proposées par l'ARSF pour déterminer leur pertinence et leur harmonisation avec les objectifs stratégiques du gouvernement. Parmi ces initiatives et recommandations, on retrouve la mise sur pied d'un service de signalement des fraudes qui recueillera auprès des assureurs des données sur la fraude en assurance automobile, quantifiera le nombre de fraudes en assurance automobile en Ontario, créera une base de référence pour la détection des fraudes et dégagera les tendances dans l'ensemble de l'industrie. L'ARSF prévoit commencer à mettre sur pied le service de signalement des fraudes à l'été 2025, avec une date de mise en œuvre prévue à l'hiver 2026.

Recommandation 4 : Mesures 1, 2 et 3

Afin d'améliorer la surveillance des courtiers d'assurance et d'offrir aux consommateurs une meilleure protection et de l'information sur ces entités, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF) prenne les mesures suivantes :

- collaborer avec le ministère des Finances et l'organisme Courtiers d'assurances inscrits de l'Ontario (RIBO) afin d'améliorer et de préciser les exigences pour les maisons de courtage, les courtiers et les compagnies d'assurance relativement à la divulgation aux consommateurs de certains renseignements (comme le degré de participation financière, y compris de propriété, de toute compagnie d'assurance dans une maison de courtage, et la structure des commissions de chaque compagnie d'assurance avec laquelle elle travaille) avant de leur fournir une soumission, y compris sur leur site Web et par téléphone;
- recueillir des renseignements auprès des courtiers d'assurance (p. ex., sur la structure des commissions) ou exiger que RIBO recueille systématiquement ces renseignements et les fournisse à l'ARSF dans le cadre de son inspection annuelle de RIBO, et prioriser l'inspection des courtiers considérés comme présentant un risque plus élevé (p. ex., ceux qui reçoivent des commissions plus élevées que celles qui sont habituelles ou ceux dans lesquels des compagnies d'assurance ont une participation financière, pour qui ils vendent de l'assurance);

- intégrer une évaluation des mesures proposées par RIBO ou recommander des mesures pour améliorer la conformité de RIBO à ses propres cibles d'inspection des courtiers d'assurance et des maisons de courtage dans le cadre de son inspection annuelle de RIBO.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici le 31 décembre 2027.

Détails

Nous avons relevé que, le 29 avril 2024, les Courtiers d'assurance inscrits de l'Ontario (RIBO) ont publié de nouvelles directives de divulgation obligatoire qui clarifient les obligations des courtiers et des maisons de courtage quant à la divulgation des conflits d'intérêts conformément au paragraphe 14 (7.1) du Règlement 991, pris en vertu de la *Loi sur les courtiers d'assurance inscrits*, ainsi qu'au Code de déontologie de RIBO. Ces directives précisent aussi que les divulgations doivent être fournies au plus tard lorsqu'un client reçoit une soumission. L'ARSF nous a indiqué que RIBO entend faire respecter les directives à compter du 1^{er} octobre 2024. Dans le cadre de son examen législatif de RIBO en 2024, l'ARSF a l'intention d'examiner les nouvelles directives en matière de divulgation ainsi que la façon dont RIBO prévoit surveiller et appliquer les directives; l'ARSF prévoit par la suite faire le suivi des activités réelles de surveillance et d'application de RIBO lors des prochains examens législatifs.

L'ARSF nous a informés qu'elle prévoit également examiner les relations de sous-traitance des assureurs avec les SGA dans le secteur de l'assurance IARD en 2024-2025. Certains assureurs examinés peuvent sous-traiter avec des SGA disposant de services de courtage qui interagissent directement avec les consommateurs. L'ARSF prévoit publier ses conclusions au courant de l'automne 2024, notamment en communiquant toute conclusion pertinente à RIBO.

Nous avons également noté que, dans le cadre de son examen législatif de RIBO effectué en 2023, l'ARSF avait formulé trois recommandations visant à donner suite aux recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport annuel 2022*. L'ARSF a recommandé que RIBO :

- explore d'autres mesures de surveillance qui pourraient être nécessaires pour s'assurer que les courtiers et les maisons de courtage divulguent adéquatement tout conflit effectif ou potentiel (y compris la propriété financière des assureurs) et la structure de la rémunération lors de leurs transactions avec les consommateurs;
- envisage des mécanismes pour recueillir et évaluer les risques des données concernant la structure des commissions liées aux transactions d'assurance automobile;
- établisse des cibles significatives liées à ses examens de surveillance (vérifications ponctuelles) des maisons de courtage et veille à ce que des mesures de soutien adéquates (p. ex., ressources) soient disponibles pour atteindre ces cibles dans le contexte de son mandat législatif.

Dans le cadre de son examen législatif de 2024, l'ARSF a l'intention d'examiner les progrès réalisés par RIBO dans la mise en œuvre de ces recommandations, notamment en lui demandant les dates d'achèvement prévues pour tous les aspects en suspens des recommandations. L'ARSF prévoit également examiner les travaux réalisés par RIBO sur la détermination des sources d'information concernant la structure des commissions. L'ARSF a l'intention de collaborer avec RIBO pour déterminer une méthode et une fréquence appropriées selon lesquelles RIBO devrait communiquer ces renseignements à l'ARSF à des fins d'examen. Une fois que ce travail sera terminé et que RIBO aura mis en œuvre les trois recommandations, l'ARSF prévoit commencer à examiner les données relatives à la structure des commissions lors de ses examens annuels de RIBO. L'ARSF recommandera ensuite que RIBO priorise ses inspections en fonction du risque, ce qui comprend une évaluation des divulgations et des données recueillies au sujet de la structure des commissions. L'ARSF s'attend à ce que cette étape ait lieu avant la fin de 2027.

L'ARSF commencera également à évaluer les risques des mesures proposées et mises en œuvre par RIBO pour moderniser ses systèmes d'information. Ces mesures, entre autres, favoriseront la transition de RIBO vers une approche fondée sur le risque dans l'examen des maisons de courtage. De son côté, l'ARSF s'attend à ce que cette transition influence les cibles d'inspection de maisons de courtage de RIBO. L'ARSF examinera les progrès de RIBO à l'égard de ces changements dans le cadre de son examen législatif de 2024.

Recommandation 5 : Mesure 1

Afin d'améliorer la surveillance réglementaire des fournisseurs de services de santé (FSS) qui fournissent des soins médicaux aux personnes impliquées dans des accidents de voitures de tourisme, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF) prenne les mesures suivantes :

- déterminer dans quelles conditions un examen plus poussé d'un FSS non autorisé devrait être effectué;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que l'ARSF a décidé d'effectuer des examens des FSS non agréés au cas par cas seulement si son analyse des données du Système de demandes de règlement pour soins de santé liés à l'assurance automobile (DRSSAA) révèle des irrégularités ou si elle reçoit des plaintes du public au sujet de comportements frauduleux ou abusifs liés à des biens et services fournis par un FSS non agréé. L'ARSF nous a informés que les FSS non agréés représentaient encore un faible pourcentage (0,28 %) des factures traitées par le système de facturation DRSSAA en 2022. Par

conséquent, l'ARSF a déterminé qu'il n'était pas nécessaire d'effectuer des examens proactifs des FSS non agréés.

Recommandation 5 : Mesure 2

- revenir aux inspections sur place des FSS dès que ce sera possible sur le plan opérationnel;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons noté qu'en janvier 2023, l'ARSF a commencé à compléter ses inspections virtuelles par des inspections sur place adaptées pour tenir compte de risques particuliers que les inspections virtuelles ne pouvaient pas déceler. Entre janvier 2023 et le 30 avril 2024, l'ARSF a effectué 37 inspections sur place et 80 inspections virtuelles des FSS. L'ARSF a indiqué que ses inspections sur place cibleront principalement les fournisseurs de services de soins de santé à risque élevé afin de garantir le respect des exigences réglementaires.

Recommandation 5 : Mesure 3

- exiger des FSS qu'ils fournissent des preuves (par exemple au moyen d'attestations) qu'ils ont corrigé tous les problèmes relevés au cours d'une inspection et qu'ils effectuent des examens de suivi ou des examens sur dossier, pour confirmer la résolution des problèmes selon une approche basée sur les risques.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons noté qu'en octobre 2022, l'ARSF a commencé à exiger des FSS qu'ils paraphent chaque constatation figurant dans les rapports d'inspection pour confirmer leur compréhension des exigences réglementaires. De plus, les FSS doivent remplir, pour chaque lettre d'avertissement, une attestation confirmant qu'ils ont corrigé tous les problèmes relevés au cours d'un examen sur dossier ou d'une inspection sur place. L'ARSF nous a également informés qu'elle utilise les risques décelés et les renseignements supplémentaires, comme les données sur les demandes de règlement pour soins de santé, pour déterminer si des examens de suivi sont nécessaires. Toutefois, entre notre audit de 2022 et le 30 avril 2024, l'ARSF n'a relevé aucun cas nécessitant des inspections de suivi.

L'ARSF nous a mentionné qu'elle continuera de surveiller la conformité des FSS à l'aide de plusieurs outils. Parmi ceux-ci, on retrouve notamment l'outil de vérification des titres de compétences (pour vérifier que la liste du système DRSSAA est à jour), la déclaration annuelle des FSS, les données de la base de données des allégations santé et les renseignements provenant des formulaires d'attestation. L'ARSF utilisera ces ressources pour garantir la conformité et prendra d'autres mesures d'exécution au besoin.

Recommandation 6 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Afin de réduire le nombre de demandes soumises au Tribunal d'appel en matière de permis et de fournir au public davantage de renseignements sur ces cas, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers prenne les mesures suivantes :

- élargir son entente d'échange de renseignements avec le TAMP pour obtenir des renseignements sur les différends relatifs aux accidents d'automobile, y compris les entreprises concernées et le temps qu'il a fallu pour résoudre les cas;
- élargir son analyse trimestrielle des données reçues du TAMP afin de déterminer quelles sociétés pourraient être surreprésentées devant le Tribunal (par exemple par rapport à la taille de leur marché) ou quels types de demandes sont les plus fréquentes;
- faire le suivi, par voie de discussion ou d'inspection, au besoin, des pratiques commerciales des compagnies d'assurance qui soumettent un nombre disproportionné de différends au TAMP, par rapport à la taille de leur marché, ou qui présentent un nombre élevé de certains types de différends, et déterminer les mesures que les compagnies doivent prendre pour réduire le nombre de cas de ce type à l'avenir;
- étudier les raisons derrière les types de différends les plus fréquents.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

L'ARSF nous a informés qu'elle était en train d'analyser les différends relatifs aux plans de traitement qui ont été renvoyés au TAMP et qu'elle prévoit terminer cet examen d'ici mars 2025. L'ARSF nous a aussi indiqué qu'elle avait collaboré avec Tribunaux décisionnels Ontario pour mettre à jour son entente existante d'échange de renseignements afin d'appuyer l'examen de l'ARSF. D'ici mars 2026, l'ARSF prévoit élargir son analyse trimestrielle des données reçues du TAMP afin de repérer les compagnies d'assurance qui pourraient être surreprésentées devant le Tribunal, par rapport à la taille de leur marché, et de déterminer les types de réclamations les plus fréquemment contestés. Une fois cette analyse terminée, l'ARSF prévoit faire le suivi de la conduite sur le marché

des compagnies d'assurance ayant un nombre élevé de différends devant le TAMP et enquêter sur les raisons courantes de ces différends d'ici le 31 mars 2027.

Recommandation 7 : Mesures 1, 2 et 3

Afin de veiller à ce que les compagnies d'assurance, les experts en sinistres et les agents d'assurance des voitures de tourisme fassent l'objet d'un examen complet et efficace de leur admissibilité, et que les renseignements nécessaires soient pris en compte préalablement à la prise de toute décision relative aux permis en lien avec l'assurance automobile, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers prenne les mesures suivantes :

- mettre en œuvre un système automatisé de délivrance de permis qui comprend des capacités améliorées de saisie de l'information (comme un système d'information en ligne pour l'agrément et la délivrance de permis à toutes les entités réglementées du secteur de l'assurance automobile) et des contrôles améliorés (comme une liste de surveillance intégrée) pour éviter que les personnes jugées inadmissibles ou inaptes à obtenir un permis puissent s'en procurer un;
- examiner les exigences actuelles en matière de permis avec le personnel interne et les intervenants externes et les renforcer si l'examen conclut qu'il convient de le faire;
- cibler et exécuter un nombre prédéterminé de vérifications des antécédents criminels et d'autres exigences en matière de permis, y compris faire des vérifications auprès d'autres organismes de réglementation, avant de renouveler un permis d'assurance, en mettant de l'avant une approche axée sur le risque.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

L'ARSF nous a informés qu'elle était en train de faire appel à une société de services-conseils pour mener des études de marché, recommander des solutions technologiques et aider à acquérir un nouveau système de délivrance de permis. Ce système sera conçu de façon à améliorer la collecte de renseignements et à intégrer une automatisation et des contrôles accrus pour empêcher les personnes inadmissibles ou inaptes d'obtenir des permis. Dans le cadre de ce processus, l'ARSF prévoit également examiner les exigences actuelles en matière de permis avec le personnel interne et les intervenants externes. L'ARSF s'attend à ce que le nouveau système soit opérationnel d'ici mars 2028, sous réserve d'une planification détaillée avec l'entreprise chargée de la mise en œuvre.

À la suite de la mise en œuvre de ce système, l'ARSF prévoit instaurer des vérifications obligatoires du casier judiciaire pendant le processus de renouvellement du permis des agents d'assurance.

L'ARSF estime qu'après la mise en œuvre du nouveau système, il faudra encore 10 mois pour mettre pleinement en œuvre les vérifications du casier judiciaire.

Recommandation 8 : Mesures 1 et 2

Afin de maintenir un environnement réglementaire où les taux d'assurance des voitures de tourisme s'appuient sur des facteurs équitables pour déterminer les primes d'assurance devant être payées par les Ontariens, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers mette en œuvre les mesures suivantes :

- procéder à un examen (notamment en consultation avec le ministère des Finances, les groupes d'intervenants pertinents et le public) de l'objectivité et de l'équité de l'utilisation par les compagnies d'assurance de certaines variables de tarification pour déterminer les primes d'assurance, comme l'adresse, le sexe/genre et l'âge de l'acheteur d'assurance;
- analyser les répercussions de la suppression ou de la modification des variables tarifaires existantes dans le calcul des primes d'assurance;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté qu'en 2023 et au début de 2024, l'ARSF a examiné certaines variables de tarification, à savoir les cotes d'assurance fondées sur le territoire ou le crédit (ces dernières sont interdites dans le secteur de l'assurance automobile en Ontario), que les assureurs utilisent pour déterminer les primes, et qu'elle a analysé l'incidence de l'élimination ou de la modification des variables de tarification existantes dans le calcul des primes d'assurance. L'ARSF nous a informés qu'elle élabore une stratégie de réforme de la réglementation sur la tarification et la souscription de l'assurance automobile qui vise à établir des attentes réglementaires en matière d'équité envers les consommateurs. L'ARSF prévoit terminer la première phase des travaux liés à la stratégie d'ici mars 2025.

Recommandation 8 : Mesures 3, 4, 5 et 6

- mener à bien l'examen de son cadre axé sur le territoire et, au besoin, mettre à jour les définitions actuelles des territoires, déterminer l'incidence sur les primes moyennes du fait d'avoir moins ou plus de territoires en Ontario et formuler des recommandations connexes;
- fournir les résultats des examens susmentionnés au Ministère;
- rendre compte publiquement des résultats des examens;

- mettre en œuvre les changements recommandés de la façon dont les compagnies d'assurance automobile peuvent déterminer et facturer les primes d'assurance.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons noté qu'un expert-conseil externe avait réalisé deux examens des études territoriales pour le compte de l'ARSF. Le premier examen a été publié sur le site Web de l'ARSF en décembre 2022, et le deuxième a suivi en décembre 2023. L'ARSF a communiqué les résultats au Ministère le 2 août 2023. L'expert-conseil a indiqué que l'élimination des contraintes territoriales existantes pourrait améliorer l'exactitude de la tarification et réduire le subventionnement des primes d'assurance. À la suite de ces recommandations, l'ARSF a commencé à mettre à l'essai des modifications de la tarification territoriale dans la région du Grand Toronto (RGT) pour l'assurance des voitures de tourisme. La région du Grand Toronto a été choisie comme région d'essai parce que, selon l'ARSF, les problèmes entourant la tarification territoriale se limitent en grande partie à cette région; de plus, ce choix permettrait d'augmenter la participation des assureurs, en particulier les petits assureurs qui offrent une couverture uniquement dans la région du Grand Toronto. À partir du 3 janvier 2024, l'ARSF a permis aux assureurs de mettre en œuvre des modifications de la tarification territoriale dans la région du Grand Toronto; à la fin de juillet 2024, l'ARSF a approuvé 10 demandes d'assureurs pour des modifications de la tarification territoriale dans la région du Grand Toronto.

2. La surveillance du secteur des caisses populaires doit être améliorée

Dans notre audit initial, nous avons relevé que l'ARSF n'a pas cerné ni résolu rapidement les problèmes de gouvernance des caisses populaires. Par exemple, l'ARSF n'a pas toujours recueilli des preuves exhaustives pour évaluer les principaux processus de gouvernance ni vérifié que des mesures ont été prises pour donner suite aux constatations de son inspection.

L'ARSF venait tout juste de terminer une inspection indépendante de la cause fondamentale des problèmes survenus au sein de PACE Savings and Credit Union Limited (une credit union qui a été reconnue coupable d'avoir enfreint la législation et d'avoir mené des activités inappropriées, comme verser des commissions secrètes à la haute direction), mais n'avait pas mis en œuvre des changements afin d'éviter que des problèmes similaires se produisent dans d'autres caisses populaires.

Nous avons aussi constaté que le Fonds de réserve d'assurance-dépôts (FRAD), qui sert d'assurance pour protéger les dépôts admissibles des déposants en cas d'insolvabilité d'une caisse populaire, n'utilisait pas un ensemble complet de facteurs pour établir les frais payés par les caisses populaires et était financé à un taux inférieur à celui visé par l'ARSF. De plus, la modification législative de 2018 stipulant que les déposants ne pouvaient réclamer les dépôts assurés que jusqu'à concurrence de la valeur totale des actifs disponibles dans le FRAD a été peu communiquée, de sorte que les membres existants des caisses populaires seraient probablement surpris d'apprendre que leurs dépôts pourraient ne pas être entièrement protégés dans certains scénarios où le FRAD ne serait pas suffisamment capitalisé.

Recommandation 9 : Mesures 1 et 2

Pour assurer une surveillance efficace des caisses populaires afin de protéger les dépôts des membres, l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers doit :

- recueillir régulièrement des renseignements pour mener des évaluations de tous les principaux processus de gouvernance des caisses populaires (comme les activités du conseil, l'audit interne et les fonctions du comité d'audit du conseil ainsi que les processus liés à l'émission et au contrôle des prêts), dans le cadre de ses inspections des caisses populaires;
- mettre en place un processus de collecte et d'examen de la documentation indiquant que les caisses populaires ont mis en œuvre des mesures correctives pour résoudre chaque problème soulevé dans leurs résultats d'inspection;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons noté que, depuis avril 2022, l'ARSF effectue des évaluations des caisses populaires conformément à son Cadre de surveillance axée sur le risque (CSAR) pour les caisses populaires. L'ARSF nous a indiqué qu'elle continue d'accorder la priorité à la collecte régulière de renseignements afin d'évaluer tous les principaux processus de gouvernance des caisses populaires dans le cadre de ses évaluations de surveillance. En décembre 2023, l'ARSF avait achevé le manuel d'exploitation du CSAR, et tout le personnel de surveillance avait reçu une formation sur le nouveau processus d'évaluation. Le manuel fournit des directives procédurales détaillées sur les processus et les pratiques de surveillance pour la mise en œuvre du CSAR.

En mai 2024, l'ARSF a également établi un nouveau processus de collecte et d'examen de la documentation pour s'assurer que les caisses populaires ont corrigé les problèmes relevés par l'ARSF dans le cadre de ses travaux de surveillance. Bien que ces renseignements soient stockés

avec d'autres documents d'évaluation, l'ARSF a lancé un système spécialisé le 1^{er} août 2024 pour l'aider à surveiller les plans d'action des caisses populaires, ainsi que les progrès des mesures correctives.

Recommandation 9 : Mesure 3

- imposer des pénalités aux caisses populaires qui fournissent des renseignements inexacts ou trompeurs sur les mesures prises pour donner suite aux constatations des inspections;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que l'ARSF avait élaboré un système de pénalités pour les caisses populaires qui fournissent des renseignements inexacts ou trompeurs sur les mesures correctives qu'elles ont prises pour donner suite aux constatations des évaluations de surveillance. Le 31 mai 2023, l'ARSF a terminé sa consultation sur les directives proposées relativement aux pénalités administratives. Le 11 mars 2024, l'ARSF a publié son document *Application : ligne directrice relative aux pénalités administratives générales*, qui énonce la manière dont l'ARSF interprète et applique la loi lorsqu'elle impose des pénalités administratives générales et comment elle détermine le montant approprié de ces pénalités.

Recommandation 9 : Mesure 4

- réévaluer la méthode utilisée pour déterminer le taux d'assurance que les caisses populaires doivent verser au Fonds de réserve d'assurance-dépôts afin de déterminer une pondération plus appropriée pour la cote de gouvernance;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons relevé qu'en 2023, l'ARSF a révisé la méthode de détermination de la cote aux fins du calcul de la prime différentielle utilisée pour calculer les taux d'assurance-dépôts que les caisses populaires sont tenues de cotiser au FRAD. La nouvelle méthodologie élargit la portée de la mesure du risque des caisses populaires en incluant les cotes de risque provenant des évaluations réalisées en vertu du CSAR (instauré en avril 2022); cette méthodologie comprend des mesures du capital conformes à la règle sur la suffisance du capital de l'ARSF. La nouvelle méthodologie a été introduite le 31 décembre 2023.

Recommandation 9 : Mesures 5 et 6

- effectuer une évaluation pour déterminer le nombre optimal d'employés qualifiés requis en fonction d'une fréquence cible d'inspection des caisses populaires;
- élaborer un plan et le mettre en œuvre pour atteindre cette fréquence d'inspection des caisses populaires.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En vertu du Cadre de surveillance axée sur le risque pour les caisses populaires, l'ARSF est passée d'évaluations à fréquence fixe à un calendrier d'évaluation fondé sur le risque. Par conséquent, l'ARSF a redéfini les rôles et les responsabilités de son personnel participant aux inspections et a confirmé qu'elle dispose du nombre optimal d'employés qualifiés pour effectuer toutes les inspections nécessaires en vertu du nouveau cadre.

Recommandation 10 : Mesure 1

Afin de mieux protéger les dépôts des membres des caisses populaires et d'accroître la confiance des consommateurs à l'égard du secteur des caisses populaires et de la façon dont il est réglementé, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers élabore un plan et mette en œuvre les changements nécessaires relevés dans son analyse des causes fondamentales.

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

Détails

Nous avons constaté que l'ARSF apportait des changements en fonction des constatations de son rapport d'analyse des causes fondamentales d'octobre 2022. Il convient de souligner que 11 des 12 recommandations formulées dans ce rapport ont été examinées. Par exemple :

- En août 2023, l'ARSF a mis à jour ses manuels d'exploitation sur la surveillance et l'administration. En décembre 2023, l'ARSF avait achevé le manuel d'exploitation Cadre de surveillance axée sur le risque pour les caisses populaires et organisé des séances de formation sur les nouvelles méthodes et les nouveaux modèles décrits dans le manuel.
- En mai 2024, l'ARSF a établi un nouveau processus de collecte et d'examen de la documentation montrant que les caisses populaires ont mis en œuvre des mesures correctives en réponse aux

problèmes relevés dans le cadre des travaux de surveillance. La formation de son personnel de supervision sur ce nouveau processus a eu lieu dans le cadre du CSAR le 31 juillet 2024.

L'ARSF prévoit donner suite à la dernière recommandation en suspens d'ici mars 2025 et évaluer dans quelle mesure la méthodologie d'évaluation du risque a permis de déceler les cas de risque élevé.

Recommandation 11 : Mesure 1

Afin d'assurer la capitalisation adéquate du FRAD et de protéger les dépôts admissibles des membres des caisses populaires, nous recommandons que l'ARSF collabore avec le ministère des Finances pour :

- déterminer et mettre en œuvre de multiples facteurs financiers dans le calcul de la prime d'assurance du FRAD facturée aux caisses populaires;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons noté que l'ARSF a élaboré une nouvelle méthode de détermination de la cote aux fins du calcul de la prime différentielle qui intègre les cotes de risque du CSAR ainsi que d'autres paramètres financiers quantitatifs. Selon cette nouvelle approche, lorsqu'il s'agit de déterminer la cote globale de risque d'une caisse populaire en vertu du CSAR, l'ARSF calcule et évalue aussi divers paramètres financiers quantitatifs, notamment les ratios de liquidité et les bénéfices, de même que des paramètres du portefeuille de prêts comme le ratio d'amortissement total de la dette, le ratio d'amortissement brut de la dette, les défaillances et les pertes sur prêts; elle procède aussi à une analyse comparative des bilans et des états des résultats. La nouvelle méthode de calcul des primes d'assurance du FRAD est entrée en vigueur le 31 décembre 2023.

Recommandation 11 : Mesure 2

- déterminer dans quelles circonstances la province verserait des fonds pour couvrir les réclamations auprès du FRAD qui dépassent ses actifs;

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

Détails

Le Ministère nous a informés qu'il analysait activement des scénarios selon lesquels l'ARSF, grâce à son accès au mécanisme d'octroi d'une aide d'urgence de la Banque du Canada, fournirait un soutien

financier pour les réclamations au FRAD qui dépassent les actifs du fonds. Le Ministère s'attend à avoir terminé ce travail d'ici mars 2025.

Recommandation 11 : Mesure 3

- évaluer régulièrement si les primes d'assurance sont suffisantes pour maintenir le FRAD à un niveau de capitalisation comparable à celui des autres provinces.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

L'ARSF nous a indiqué qu'elle ne mettra pas en œuvre cette recommandation parce que la comparaison du niveau de capitalisation du FRAD à celui des autres provinces ne tient pas compte des différences entre les systèmes de caisses populaires. L'ARSF déterminera plutôt la cible appropriée pour le FRAD en fonction des résultats obtenus lors de simulations de crise fondées sur divers scénarios appliquées au système des caisses populaires de l'Ontario.

Recommandation 12 : Mesure 1

Pour s'assurer que les membres des caisses populaires sont au courant du changement qui a eu une incidence sur la protection de leurs dépôts, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers communique directement avec les membres par l'entremise de leur caisse pour leur indiquer qu'une modification législative apportée en 2018 à la *Loi de 1994 sur les caisses populaires et les credit unions* a fait en sorte que la garantie de dépôt des caisses populaires se limite aux actifs du Fonds de réserve d'assurance-dépôts.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons noté qu'en août 2022, l'ARSF a mis à jour ses brochures et son site Web sur l'assurance-dépôts pour y inclure des renseignements sur les limites de la couverture d'assurance-dépôts. L'ARSF a distribué ces brochures mises à jour par voie électronique à toutes les caisses populaires de l'Ontario, qui devaient ensuite les distribuer à leurs membres.

3. Améliorations à apporter à la surveillance du secteur par l'ARSF

Dans notre audit initial, nous avons constaté que l'ARSF et le Ministère n'avaient pas clairement communiqué à plus d'un million d'Ontariens participant à des régimes interentreprises (RRI) qu'ils risquent de ne pas recevoir la totalité de leurs prestations de retraite ciblées. Vers 2007, les RRI étaient capitalisés en moyenne à 93 % selon une approche de solvabilité, mais le Ministère a modifié les règles de capitalisation afin que de nombreux RRI puissent choisir de ne plus être capitalisés selon une approche de solvabilité. Au moment de notre audit, les RRI disposaient en moyenne de seulement 74 % des actifs nécessaires pour payer toutes les dépenses futures.

De plus, l'ARSF a effectué moins d'inspections de régimes de retraite que l'institution qui l'a précédée, la Commission des services financiers de l'Ontario (CSFO). Au cours des six années qui ont précédé sa dissolution, survenue le 8 juin 2019, la CSFO a effectué environ 55 inspections sur place de régimes de retraite chaque année, tandis que l'ARSF a effectué des examens approfondis de seulement 18 régimes en 2021-2022. Les examens de l'ARSF n'ont pas permis de vérifier l'exactitude de l'information qui lui est communiquée par les administrateurs des régimes de retraite, même si la CSFO a effectué de telles vérifications par le passé et a constaté que plus du quart des régimes inspectés avaient fourni des renseignements inexacts.

Nous avons également noté qu'au cours de chacun des trois exercices allant de 2019-2020 à 2021-2022, environ 718 régimes de retraite avaient effectué au total 1 058 dépôts obligatoires en retard chaque année. Toutefois, bien qu'elle ait le pouvoir réglementaire d'imposer des pénalités administratives, l'ARSF a choisi de ne pas imposer de pénalités aux déclarants en retard, lesquelles auraient totalisé environ 47 millions de dollars.

En outre, l'ARSF n'a pas fait suffisamment de suivi et de compte rendu de son rendement pour mieux aider le public à évaluer l'efficacité avec laquelle elle s'acquitte de son mandat en matière de réglementation des secteurs de l'assurance automobile, des caisses populaires et des régimes de retraite.

Recommandation 13 : Mesure 1

Afin d'améliorer la stabilité des prestations des régimes de retraite interentreprises (RRI) et de sensibiliser les participants à l'incidence du niveau de capitalisation de leurs régimes sur leurs prestations futures, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF) collabore avec le ministère des Finances pour :

- évaluer les pratiques exemplaires relatives aux RRI;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que, depuis notre audit de 2022, l'ARSF a mené un exercice d'analyse comparative avec chacun des 67 RRI de l'Ontario. Cet exercice visait à évaluer dans quelle mesure les RRI adhèrent aux pratiques exemplaires établies, et consistait à rencontrer les représentants de tous les RRI et à analyser leurs réponses au sondage.

Recommandation 13 : Mesure 2

- mener à bien l'exercice d'analyse comparative des RRI et mettre en œuvre toute modification des règles ou tout autre recours jugé nécessaire;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici le 31 mars 2025.

Détails

En août 2024, l'ARSF a publié un rapport résumant les résultats de l'exercice d'analyse comparative des RRI. Les résultats de cet exercice concordent avec la proposition du ministère des Finances de l'Ontario d'un cadre permanent pour les régimes de retraite à prestations cibles. Au-delà des nouvelles lois ou règlements qui entreront en vigueur en conséquence de ce nouveau cadre de prestations cibles, l'ARSF n'envisage pas d'autres modifications des règles ou recours pour le moment. Le 31 août 2024, l'ARSF a commencé à rédiger une Ligne directrice relative à la supervision pour appuyer la proposition de réglementation du Ministère concernant la mise en œuvre d'un cadre permanent pour les régimes de retraite à prestations cibles en Ontario. L'ARSF s'attend à ce que cette Ligne directrice relative à la supervision soit mise en œuvre d'ici le 31 mars 2025.

Recommandation 13 : Mesure 3

- envisager d'exiger que les renseignements divulgués aux participants comprennent une explication de la façon dont le niveau de capitalisation d'un régime influe sur les prestations de retraite, de même que la mention du fait que les prestations peuvent être réduites à n'importe quel moment au besoin pour atteindre le niveau de capitalisation requis par la *Loi sur les régimes de retraite*.

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

Détails

Nous avons noté qu'au printemps et à l'automne 2023, le Ministère a collaboré avec les RRI au sujet de propositions concernant un cadre permanent pour les régimes à prestations cibles. Ces

propositions comprenaient des mesures concernant les divulgations aux membres. Le *Budget de l'Ontario de 2024* comportait une mise à jour sur les progrès réalisés en vue de l'établissement de ce cadre permanent, la date de mise en œuvre étant prévue pour le 1^{er} janvier 2025. Au moment de notre suivi, le Ministère élaborait les règlements nécessaires à la mise en œuvre de ce cadre, qui intégrera des règlements particuliers concernant les divulgations aux membres.

Recommandation 14 : Mesure 1

Afin de veiller à ce que les régimes de retraite soient conformes à la *Loi sur les régimes de retraite*, que les prestations des participants soient protégées et que les régimes soient bien administrés, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers prenne les mesures suivantes :

- mener à bien son projet pilote visant à établir un cadre d'inspection des régimes de retraite;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en 2023, l'ARSF a mis à l'essai son nouveau cadre d'inspection des régimes de retraite. Au cours du projet pilote, l'ARSF a inspecté 15 régimes de retraite différents, dont la taille de l'actif et le nombre de participants variaient.

Recommandation 14 : Mesure 2

- achever et mettre en œuvre de nouvelles lignes directrices en matière d'inspection et un processus d'inspection (y compris les considérations en matière de dotation) intégrant un processus de sélection des régimes (y compris les régimes à prestations déterminées et à cotisations déterminées), la vérification des données figurant dans les dépôts réglementaires, et le repérage des problèmes de communication insuffisante avec les membres, de gouvernance et de conformité, ainsi que de tout autre facteur de risque pertinent cerné dans le cadre du projet pilote d'inspection des régimes de retraite.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons relevé que l'ARSF avait commencé à utiliser un nouveau processus pour inspecter les deux types de régimes de retraite (à prestations déterminées et à cotisations déterminées) le 1^{er} avril 2024. Le nouveau processus d'inspection comprend l'évaluation de divers risques, y

compris le respect des dépôts réglementaires. De plus, dans le cadre d'une évaluation préliminaire des risques d'un régime de retraite, les inspecteurs recherchent les signes d'un manque de communication avec les participants, de problèmes de gouvernance et de conformité, ainsi que de tout autre facteur de risque pertinent qu'ils ont rencontré dans le cadre de leur projet pilote d'inspection des régimes de retraite. Le 16 mai 2024, l'ARSF a organisé un webinaire pour présenter aux intervenants des régimes de retraite son nouveau processus d'inspection et, le 31 juillet 2024, elle a publié sur son site Web des documents détaillés sur le processus. L'ARSF nous a informés qu'elle emploie actuellement une équipe de huit personnes pour inspecter les régimes de retraite, un nombre qu'elle juge adéquat pour répondre aux exigences du nouveau processus d'inspection.

Recommandation 15 : Mesures 1 et 2

Afin de recueillir en temps opportun les renseignements exacts et complets qui sont exigés de la part des régimes de retraite pour réglementer efficacement le secteur et protéger les participants, nous recommandons que l'Autorité de réglementation des services financiers de l'Ontario (ARSF) :

- mette à jour ses capacités technologiques pour faciliter l'identification automatique des dates limites de soumission de documents non respectées et leur notification à son propre personnel et aux administrateurs des régimes de retraite;
- élabore un plan pour améliorer la conformité des administrateurs de régimes de retraite aux échéances de présentation de renseignements;

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

Détails

Nous avons constaté que, dans le cadre de son plan, l'ARSF avait pris des mesures visant à automatiser son processus de traitement des dépôts réglementaires effectués par les régimes de retraite afin d'améliorer la conformité des administrateurs de régimes de retraite aux échéances de présentation de renseignements. À compter du 31 mars 2023, le système d'information de l'ARSF a commencé à envoyer automatiquement les premier et deuxième avis de dépôt tardif aux régimes de retraite. Le système a été automatisé encore davantage le 11 mai 2023, lorsqu'il a commencé à approuver automatiquement la prolongation des échéances de dépôt, conformément au règlement. De plus, l'ARSF a amélioré son système de façon à ce qu'il envoie automatiquement des rappels de dépôt à tous les administrateurs de régimes de retraite, qu'ils aient déjà amorcé le processus de dépôt ou non. Cela constituait une dérogation au protocole précédent selon lequel les rappels n'étaient pas envoyés si un dépôt avait été amorcé. Le 11 mai 2023, l'ARSF a mis à jour son interface système pour afficher en premier tous les dépôts en suspens plutôt que de les catégoriser sur plusieurs pages, de sorte que ces dépôts pouvaient passer inaperçus aux yeux des administrateurs.

L'ARSF nous a informés qu'elle évalue en ce moment la possibilité de permettre au système de repérer les échéances de soumission de documents non respectées et d'envoyer des avis au personnel de l'ARSF, le tout de manière automatique. Si l'envoi d'avis automatisés est possible, on prévoit que la tâche devrait être terminée d'ici l'automne 2025. À l'heure actuelle, le système existant de l'ARSF ne prend pas en charge l'envoi de notifications poussées à l'interne.

Recommandation 15 : Mesures 3 et 4

- élabore et mette en œuvre des lignes directrices à l'intention du personnel de l'ARSF quant à la prise de mesures d'exécution à l'endroit des administrateurs de régimes de retraite qui ne respectent pas les principales échéances de présentation de renseignements;
- émette systématiquement des lettres d'avertissement, des ordonnances de conformité et des pénalités, comme l'exigent les lignes directrices qui seront mises en œuvre.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que depuis notre audit de 2022, l'ARSF a mis à jour ses lignes directrices sur les mesures d'exécution. À partir du 24 octobre 2022, conformément aux lignes directrices mises à jour, l'ARSF a commencé à prendre des mesures d'exécution contre les administrateurs de régimes de retraite qui ne respectent pas les échéances de production de renseignements. Il a donc imposé des amendes à neuf administrateurs de régimes de retraite pour dépôt tardif. De plus, au 31 mars 2023, l'ARSF a communiqué de façon proactive avec 254 régimes de retraite à cotisations déterminées (CD) pour comprendre les raisons de leurs dépôts tardifs et les informer de leurs obligations en matière de dépôt. Afin de sensibiliser les administrateurs de régime, l'ARSF a également élaboré un document résumant les responsabilités de l'administrateur de régime à cotisations déterminées. En 2023, l'ARSF a envoyé ce document par la poste à tous les régimes de retraite à cotisations déterminées qu'elle réglemente et l'a remis aux compagnies d'assurance pour qu'elles le distribuent à leurs clients participant à un régime à cotisations déterminées de l'Ontario; l'ARSF a également affiché le document sur son site Web.

Recommandation 16 : Mesures 1, 2 et 3

Afin de renforcer la surveillance des régimes de retraite par l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF) au profit des participants des régimes de retraite de l'Ontario, nous recommandons que le ministère des Finances collabore avec l'ARSF pour répondre au souhait de celle-ci :

- de faire promulguer la modification non promulguée (paragraphe 98.1(1) Obligation d'aviser : événement à déclaration obligatoire) de la *Loi sur les régimes de retraite* de façon à rendre obligatoire la divulgation de certains événements à l'ARSF et à permettre la négociation de protections financières liées à ces événements;
- d'obtenir un meilleur accès aux renseignements sur le répondant du régime, comme celui dont bénéficient l'organisme fédéral de réglementation des régimes de retraite du Canada et la Pension Benefit Guarantee Corporation des États-Unis, et d'élaborer une proposition pour que l'ARSF puisse obtenir un tel accès;
- d'obtenir le pouvoir de travailler sur les plans de paiement avec les répondants des régimes sans que des modifications législatives ou réglementaires soient nécessaires.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le Ministère nous a mentionné qu'il collaborait avec l'ARSF dans le but d'évaluer les répercussions plus vastes de la promulgation de l'article 98.1. De plus, les deux organismes travaillent de concert pour déceler les lacunes dans le cadre de surveillance actuel de l'ARSF. Toutefois, le Ministère n'a pas été en mesure de fournir d'échéancier pour la promulgation de la Loi. Le Ministère nous a également informés qu'il examine les demandes de l'ARSF visant à accroître l'accès aux renseignements sur les répondants des régimes et à obtenir le pouvoir de collaborer aux plans de paiement avec ces répondants sans que des modifications législatives ou réglementaires soient nécessaires. Le Ministère vise à terminer son examen d'ici mars 2025, après quoi il déterminera les prochaines étapes.

Recommandation 17 : Mesures 1 et 2

Pour équilibrer les besoins des répondants des régimes de retraite, les besoins des participants et les risques financiers pour le Fonds de garantie des prestations de retraite (FGPR) et la province, nous recommandons que l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF), en collaboration avec le ministère des Finances :

- établisse une cible de capitalisation pour le FGPR et évalue régulièrement (au moins une

fois par année) les fonds réels du FGPR par rapport à cette cible;

- détermine et mette en œuvre des mesures d'atténuation qui devraient être prises lorsque le fonds est jugé insuffisant pour couvrir le montant estimatif des réclamations futures dans des conditions normales;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons relevé qu'à l'automne 2021, l'ARSF a commencé à travailler sur une cible de capitalisation pour le FGPR. L'étape initiale a été achevée le 31 mars 2023, lorsque l'ARSF a achevé la modélisation et la mise à l'essai des perspectives financières du FGPR. Cette analyse supposait qu'il n'y avait eu aucun changement dans les évaluations et la couverture des prestations et explorait divers scénarios hypothétiques. À l'automne 2023, le modèle de l'ARSF a été audité avec succès par une firme externe. Les résultats de ces travaux ont éclairé l'élaboration d'un énoncé de propension à prendre des risques pour le FGPR, qui inclut une cible de financement et a été approuvé par l'administrateur du FGPR (PDG de l'ARSF) le 12 octobre 2023 et appuyé par le Comité consultatif des fonds législatifs du conseil d'administration de l'ARSF.

En date de la plus récente évaluation (31 mars 2024), le FGPR dépasse sa cible de financement. L'ARSF nous a informés que l'établissement de mesures d'atténuation lorsque le fonds n'atteint pas la cible dépend des décisions du Ministère concernant les politiques connexes en matière d'évaluation et de prestations, y compris la question de savoir s'il devrait y avoir un changement dans les prestations couvertes par le FGPR ou une augmentation des cotisations versées par les répondants des régimes couverts par le FGPR, entre autres options.

Recommandation 17 : Mesures 3, 4 et 5

- évalue si sa structure de surveillance et de fonctionnement permet au FGPR de demeurer financièrement viable et de répondre aux besoins des participants aux régimes de retraite (pour bénéficier d'un niveau de protection adéquat);
- détermine si la couverture du fonds devrait être augmentée pour qu'elle corresponde à celle de fonds comparables, comme ceux du Royaume-Uni et des États-Unis;
- en fonction des résultats des évaluations, mette en œuvre un cadre actualisé pour mieux protéger les bénéficiaires des régimes de retraite.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Le Ministère nous a indiqué que lors du prochain examen législatif du FGPR, il tiendra compte des travaux effectués par l'ARSF. Les autres recommandations (évaluer si la structure de surveillance et de fonctionnement du FGPR est efficace, déterminer la couverture que le fonds devrait offrir et mettre à jour le cadre en conséquence) sont envisagées à mesure que le Ministère élabore la portée du prochain examen législatif, prévu pour 2026.

4. Il manque de mesures de rendement utiles pour évaluer le rendement de l'ARSF en tant qu'organisme de réglementation

Recommandation 18 : Mesures 1 et 2

Pour permettre aux membres de l'Assemblée législative et au public d'évaluer pleinement l'efficacité de l'Autorité ontarienne de réglementation des services financiers (ARSF) à s'acquitter de son mandat, nous recommandons que l'ARSF :

- élabore et suive des mesures et des cibles de rendement précises et informatives pour les secteurs de l'assurance des voitures de tourisme, des caisses populaires et des régimes de retraite agréés provinciaux qui correspondent le mieux à son mandat global;
- rende compte annuellement des progrès réalisés par rapport à ces cibles (y compris la raison pour laquelle les cibles n'ont pas été atteintes).

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2025.**

Détails

Nous avons constaté que depuis l'audit de 2022, l'ARSF a élaboré 28 mesures du rendement provisoires, dont 22 ont été acceptées au moyen d'essais bêta internes. Parmi les 22 mesures du rendement, 4 sont expressément liées à des secteurs comme les FSS, les régimes de retraite et les caisses populaires, entre autres. L'ARSF nous a informés qu'elle prévoit consulter ses intervenants au cours de l'exercice 2024-2025 pour déterminer si ces mesures et cibles provisoires sont significatives et en phase avec l'approche d'un organisme de réglementation fondé sur des principes.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommen- dées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	5	2		3		
Recommandation 2	3	2		1		
Recommandation 3	3	1	1		1	
Recommandation 4	3		3			
Recommandation 5	3	3				
Recommandation 6	4			4		
Recommandation 7	3			3		
Recommandation 8	6	4		2		
Recommandation 9	6	6				
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	3	1	1		1	
Recommandation 12	1	1				
Recommandation 13	3	1	2			
Recommandation 14	2	2				
Recommandation 15	4	2	2			
Recommandation 16	3			3		
Recommandation 17	5	2		3		
Recommandation 18	2		2			
Total	60	27	12	19	2	0
%	100	45	20	32	3	0

Ministère des Transports

Planification et gestion des routes

// Conclusion globale

33 recommandations



Au 12 juin 2024, le ministère des Transports (le Ministère) avait pleinement mis en œuvre 30 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2022, **Planification et gestion des routes**. Le Ministère avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 30 % des recommandations.

Le Ministère a pleinement mis en œuvre des recommandations comme l'examen et la mise à jour de son Manuel d'évaluation de l'état de la chaussée afin d'utiliser des inspections manuelles de la chaussée uniquement pour appuyer les évaluations effectuées au moyen d'outils d'auscultation automatisée (ARAN). Le Ministère a également publié une note de service stratégique qui fixe une cible pour la fréquence des évaluations et la proportion du réseau routier provincial qu'il prévoit évaluer à l'aide des ARAN. De plus, le Ministère a formé des employés supplémentaires sur la façon d'utiliser les ARAN afin d'atteindre son objectif. Le Ministère a également établi un processus pour déterminer si les inspections manuelles effectuées par ses bureaux régionaux sont conformes à ses exigences.

Le Ministère est en train de mettre en œuvre 30 % des recommandations, notamment celle concernant la configuration de ses systèmes d'information pour consigner et évaluer l'état des autres biens routiers (comme les ouvrages antibruit, les feux de circulation et la signalisation suspendue). Le Ministère a également collaboré avec l'Université de Toronto pour examiner ses indicateurs de rendement existants en matière de planification et de gestion des routes ainsi que pour élaborer de nouveaux indicateurs de rendement potentiels dont la mise en œuvre est envisagée.

Toutefois, le Ministère a fait peu de progrès dans la mise en œuvre de 40 % des recommandations, notamment celle ayant trait à la saisie des résultats des inspections des autres biens routiers (comme les ouvrages antibruit, les feux de circulation et la signalisation suspendue) dans son système de gestion des biens et à l'utilisation de cette information pour prendre des décisions de remise en état.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'**annexe**).

// **État des mesures prises en réponse aux recommandations**

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juin 2024. Nous avons obtenu du ministère des Transports une déclaration écrite selon laquelle, au 24 octobre 2024, il avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Plans relatifs au transport

Nous avons constaté dans notre audit initial que le Ministère avait achevé et publié un plan de transport pour l'une des régions de la province, mais qu'il n'avait pas fixé d'échéancier pour finaliser les plans relatifs à l'ensemble de l'Ontario. En ce qui concerne le plan qu'il avait achevé, le Ministère n'avait pas établi de priorités à court et à long terme ni communiqué les coûts estimatifs et le calendrier de mise en œuvre du plan.

Les experts-conseils externes qui avaient conçu ou mis à jour les modèles de prévision de la demande de déplacements du Ministère effectuaient également la validation périodique de l'exactitude des modèles. Malgré le possible conflit d'intérêts auquel donnait lieu cet arrangement, le Ministère n'avait pas examiné les travaux de validation de façon indépendante.

Recommandation 1 : Mesure 1

Pour réaliser les objectifs d'une stratégie provinciale globale en matière de transport visant à répondre efficacement aux besoins des Ontariens en matière de transport, le ministère des Transports (le Ministère) devrait :

- établir un échéancier ciblé pour finaliser et achever les plans de transport pour l'ensemble de la province;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le Ministère nous a dit qu'il prévoyait inclure un échéancier ciblé concernant l'achèvement des plans de transport relatifs à l'ensemble de la province dans l'ébauche du plan de transport de l'Ontario. Le Ministère prévoit de mobiliser le public à l'appui de l'élaboration de l'ébauche du plan de transport de l'Ontario en 2024-2025, mais il n'a pas pu fournir de délai cible pour la publication du plan de transport.

Le Ministère a publié des plans de transport distincts englobant les quatre régions de planification de la province. Il s'agit de plans provisoires pour l'Est, le Sud-Ouest et le Nord de l'Ontario, ainsi qu'un plan de transport finalisé pour la région élargie du Golden Horseshoe (REGH).

Recommandation 1 : Mesure 2

- établir les priorités de projet à court, moyen et long terme pour chaque plan de transport régional;

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

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait établi des priorités de projet provisoires à court terme (2031), à moyen terme (2041) et à long terme (2051) pour le plan de transport de la REGH. Le Ministère nous a dit qu'il établissait également des priorités de projet à court, à moyen et à long terme concernant les plans de transport pour l'Est, le Sud-Ouest et le Nord de l'Ontario à mesure qu'il élabore ceux-ci dans leur version définitive. Le Ministère estime qu'il aura achevé l'établissement de toutes les priorités de projet visées par cette recommandation d'ici décembre 2025.

Recommandation 1 : Mesure 3

- estimer et communiquer publiquement le coût et l'échéancier pour atteindre les objectifs de chaque plan de transport régional;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a réalisé des progrès limités dans la mise en œuvre de cette recommandation. Le Ministère nous a dit qu'il est difficile d'estimer les coûts liés à l'atteinte des objectifs de chaque plan régional de transport en raison du nombre important de projets diversifiés et des longs délais d'achèvement des projets (30 ans).

Le Ministère a indiqué que les projets sont désignés dans les plans de transport comme des liens conceptuels qui doivent être précisés au moyen d'études de faisabilité et d'une planification propres aux projets, ce qui devrait permettre de déterminer les facteurs essentiels à l'établissement des coûts.

De plus, le Ministère nous a informés que certains des projets ne sont pas entièrement financés par la province, et que les coûts de certains projets seront partagés avec les municipalités, le gouvernement fédéral et le secteur privé.

À ce jour, le Ministère a estimé les coûts totaux et les échéanciers des projets individuels inclus dans le plan de transport de la REGH. Le Ministère nous a dit qu'il s'efforcera de rendre publics les coûts estimatifs des composantes provinciales une fois que les priorités de projet à court, à moyen et à long terme auront été déterminées pour chaque plan régional de transport.

Recommandation 1 : Mesure 4

- obligatoirement coordonner sa planification et sa mise en œuvre afin de s'harmoniser avec le plan de transport de la région élargie du Golden Horseshoe;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère coordonnait ses activités de planification et de mise en œuvre afin d'assurer l'harmonisation avec le plan de transport de la REGH, et il a mentionné qu'il continuera de le faire pendant la durée du plan, qui est de 30 ans. Cela comprend l'établissement de l'ordre de priorité des projets routiers et l'obtention des approbations de financement pour ces projets afin d'atteindre les objectifs du plan de la REGH.

Recommandation 1 : Mesure 5

- obligatoirement coordonner sa planification et sa mise en œuvre afin de s'harmoniser avec les autres plans régionaux, une fois élaborés et approuvés aux fins de mise en œuvre;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait réalisé aucun progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation, car les plans de transport pour les trois autres régions provinciales à l'extérieur de la REGH n'avaient pas encore été finalisés et approuvés. Comme il est mentionné à la **mesure 1 de la recommandation 1**, le Ministère n'a pas encore établi d'échéancier pour l'achèvement de ces trois plans régionaux de transport. La date de publication des versions définitives de ces plans sera assujettie aux directives gouvernementales, que le Ministère n'a pas encore reçues.

Le Ministère nous a dit qu'il avait toujours l'intention de coordonner ses activités de planification et de mise en œuvre aux fins d'harmonisation d'une manière semblable à ses efforts d'harmonisation avec le plan de transport de la REGH.

Recommandation 1 : Mesure 6

- mesurer ses progrès dans l'atteinte des objectifs de chaque plan de transport et en rendre compte;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le Ministère n'a pas réalisé de progrès notables dans la mise en œuvre de cette recommandation. À ce jour, le Ministère a élaboré des indicateurs de rendement clés provisoires pour mesurer les progrès de chaque plan de transport dans l'atteinte de ses objectifs et en rendre compte. Pour mettre en œuvre cette recommandation, le Ministère doit finaliser les priorités de projet pour chaque plan de transport (comme indiqué à la **mesure 2 de la recommandation 1**), ce qu'il prévoit faire d'ici décembre 2025.

Le Ministère nous a dit qu'il inclura dans le plan de transport provisoire de l'Ontario un cadre proposé pour mesurer les progrès de chaque plan de transport régional dans l'atteinte de ses objectifs et en rendre compte. Le Ministère a indiqué qu'il prévoit commencer à surveiller régulièrement la mise en œuvre des quatre plans régionaux de transport une fois qu'ils auront été finalisés et publiés.

Recommandation 1 : Mesure 7

- déterminer périodiquement si chaque plan régional répond encore aux besoins émergents de la province et rajuster les plans en conséquence.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a réalisé peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation. Trois des quatre plans de transport régionaux du ministère demeurent à l'état d'ébauche. Le Ministère a indiqué qu'une fois que les quatre plans régionaux de transport auront été finalisés et publiés, une surveillance régulière de la mise en œuvre débutera et les plans seront examinés et mis à jour périodiquement, en fonction des rapports d'étape sur la mise en œuvre.

Depuis la publication du plan de transport de la REGH, dans le cadre de ses travaux de mise en œuvre du plan, le Ministère a entrepris d'évaluer de façon plus détaillée et d'améliorer encore plus les éléments qu'il comporte. Par exemple, la correspondance de transport en commun est-ouest indiqué dans le plan de transport de la REGH est en cours d'amélioration grâce aux travaux de faisabilité de Metrolinx ainsi qu'à la participation et à l'analyse dans le cadre de la mise à jour du Plan régional de transport de Metrolinx.

Recommandation 2 : Mesure 1

Le Ministère, pour démontrer qu'il valide efficacement ses modèles de prévision de la demande de déplacements, devrait prendre les mesures suivantes :

- analyser les coûts et les avantages de l'embauche d'un expert en la matière indépendant pour effectuer la validation au lieu de recourir aux experts-conseils qui ont élaboré les modèles;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a réalisé peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation. Le Ministère nous a dit qu'il tiendrait compte des coûts et des avantages associés à l'embauche d'un expert en la matière indépendant pour valider ses modèles de prévision de la demande de déplacements, plutôt que de faire appel aux mêmes experts-conseils qui ont élaboré les modèles, et qu'il planifie le recours à un processus d'approvisionnement en 2025. Cela se

fera dans le cadre du prochain cycle de réaménagement, qui comprendra le paramétrage et la validation du modèle d'analyse Transport and Regional Economic Simulation of Ontario (TRESO), qui couvre l'ensemble de l'Ontario.

Recommandation 2 : Mesure 2

- faire valider par le personnel interne du Ministère les travaux effectués par des experts en la matière externes.

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

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait collaboré avec l'expert-conseil externe à l'élaboration d'un plan de validation du modèle de la REGH.

Le Ministère a consigné les problèmes d'étalonnage du modèle devant être réglés par l'expert-conseil externe et a confirmé qu'ils ont été résolus. Le Ministère prévoit terminer la validation du modèle de la REGH d'ici la fin de décembre 2024.

2. Sur ordre du gouvernement, le Ministère a accordé la priorité à la construction de projets d'autoroutes classés à un niveau inférieur, ce qui a entraîné le report de projets classés à un niveau supérieur

Il était ressorti de notre audit initial que le Ministère avait proposé de reporter six projets d'élargissement de routes déjà approuvés et avait recommandé le financement de quatre projets de construction de routes jugés prioritaires par le gouvernement, même si ces projets étaient jugés moins prioritaires par le personnel technique et d'ingénierie du Ministère. Le Ministère a accordé la priorité aux quatre projets routiers à la demande du cabinet du ministre. La proposition du Ministère au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement n'indiquait pas que l'orientation du cabinet du ministre était incompatible avec les recommandations des experts en la matière du Ministère. Le Ministère a ensuite reçu du cabinet du ministre la directive d'accorder la priorité à quatre autres projets d'élargissement de routes que les experts en la matière du Ministère n'auraient pas recommandés à l'époque, y compris les projets de la région du Grand Toronto Ouest (autoroute 413) et de la voie de contournement de Bradford.

Recommandation 3 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour appuyer la prise de décisions responsable et transparente dans le choix des projets d'élargissement d'autoroute, le ministère des Transports (le Ministère) devrait :

- demander une directive ministérielle écrite officielle lorsque les objectifs du gouvernement provincial ne correspondent pas aux recommandations des experts en la matière du Ministère;
- soumettre des analyses de rentabilisation au Secrétariat du Conseil du Trésor et au Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement qui comprennent la directive ministérielle reçue; une explication indiquant clairement pourquoi la directive ministérielle ne correspond pas aux avis des experts en la matière du Ministère; et les mesures que ceux-ci recommanderaient autrement;
- fournir une copie de la directive ministérielle écrite au Comité permanent des comptes publics, au vérificateur général et au contrôleur général de l'Ontario;
- rendre publique la directive ministérielle écrite sur son site Web.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le Ministère a réalisé peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation. Toutefois, le Ministère nous a dit que, depuis la publication de notre rapport d'audit en novembre 2022, il y avait eu peu de situations où les objectifs du gouvernement provincial n'avaient pas correspondu aux recommandations des experts en la matière du Ministère.

Le Ministère nous a également informés qu'il avait l'intention d'élaborer des directives générales pour la préparation des analyses de rentabilisation afin d'appuyer son personnel dans de telles circonstances. Le Ministère a reconnu qu'en plus des directives générales, il pourrait prendre d'autres mesures au cas par cas en fonction des circonstances qui surviennent, ce qui comprend le fait de consulter le Secrétariat du Conseil du Trésor et le Bureau du Conseil des ministres au besoin.

3. Évaluation de l'état des routes

Il était ressorti de notre audit initial que les ARAN utilisés par le Ministère faisaient double emploi avec les inspections manuelles de la chaussée des mêmes portions de son réseau routier. La direction du Ministère nous a dit que les évaluations de la chaussée fondées sur les ARAN sont plus efficaces que les inspections manuelles et fournissent des résultats plus complets et moins

subjectifs. Toutefois, le Manuel d'évaluation de l'état de la chaussée (le Manuel) du Ministère exigeait toujours que le personnel régional effectue des inspections manuelles de l'ensemble du réseau routier dans chaque région au moins une fois tous les deux ans.

Le Ministère n'avait pas fixé de cible officielle pour la proportion du réseau routier de la province visée par un examen et une évaluation annuels. Depuis l'instauration des ARAN en 2013, le Ministère a analysé et évalué environ 80 % du réseau routier de la province chaque année, inspectant chaque tronçon au moins une fois tous les deux ans. La direction du Ministère nous a dit que le fait d'accroître la proportion du réseau routier qui est analysée annuellement augmenterait l'exactitude et l'actualité des résultats des évaluations. En 2016, le Ministère avait formé du personnel dans deux de ses cinq bureaux régionaux pour qu'il conduise des véhicules équipés d'ARAN. Il n'avait pas formé d'employés supplémentaires concernant l'utilisation des ARAN dans les trois autres bureaux régionaux afin d'accroître sa capacité d'évaluer les autoroutes à l'aide de ces outils et de réduire le recours aux inspections manuelles effectuées par les bureaux régionaux.

Ni l'administration centrale ni les bureaux régionaux ne pouvaient démontrer qu'ils évaluaient l'efficacité des inspections manuelles de l'état des routes faites par les inspecteurs et la conformité de ces inspections au Manuel du Ministère. De plus, les inspecteurs du Ministère de l'un des trois bureaux régionaux que nous avons audités n'avaient pas pu fournir de documentation à l'appui des faiblesses constatées lors de leurs inspections ni étayer le classement de l'état des chaussées qu'ils avaient déterminé pour l'état du réseau routier dans leur région. Le Ministère n'exigeait pas non plus que ses inspecteurs prennent des photographies de la chaussée à l'appui de leurs évaluations.

Recommandation 4 : Mesures 1 et 2

Pour évaluer de manière efficiente et efficace l'état du réseau routier provincial, le ministère des Transports (le Ministère) devrait :

- revoir et mettre à jour les exigences énoncées dans son guide d'évaluation de l'état de la chaussée afin d'utiliser uniquement les inspections manuelles de la chaussée pour appuyer les évaluations effectuées avec des véhicules équipés d'outils d'auscultation automatisée de l'état des routes (ARAN);
- fixer une cible pour la fréquence et la proportion du réseau routier provincial qu'il prévoit évaluer à l'aide des ARAN;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en août 2023, au lieu de mettre à jour les exigences de son Manuel d'évaluation de l'état de la chaussée, le Ministère a publié une note de service stratégique qui précise l'objet des inspections manuelles de l'état de la chaussée et les scénarios autorisés dans lesquels il faut procéder à celles-ci. Elle souligne, par exemple, que des inspections manuelles de l'état de la chaussée sont nécessaires afin de combler les lacunes lorsque des données à jour des ARAN ne sont pas disponibles, notamment dans les cas où des travaux de construction sont en cours au moment de l'évaluation effectuée au moyen des ARAN. La note de service établit également l'objectif du Ministère d'évaluer l'état des routes chaque année ainsi que l'état de 50 % des routes secondaires tous les deux ans à l'aide des ARAN.

Recommandation 4 : **Mesure 3**

- former d'autres employés dans les bureaux régionaux du Ministère pour qu'ils puissent atteindre cet objectif.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en septembre 2023, le Ministère a tenu une séance de formation sur l'utilisation des ARAN aux fins de l'exécution des évaluations de l'état de la chaussée, ainsi que sur l'interprétation des résultats de ces évaluations.

En mai 2024, le Ministère comptait neuf employés dans ses bureaux régionaux (comparativement à cinq au moment de notre audit en 2022) qui sont en mesure d'utiliser les ARAN pour analyser et examiner le réseau routier provincial. Les routes de la série 400 et les routes principales sont analysées et examinées chaque année, tandis que les autres routes le sont tous les deux ans. Ces personnes ont reçu une formation en classe ainsi qu'une formation pratique sur l'utilisation des ARAN.

Recommandation 5 : Mesure 1

Pour que les inspections manuelles de l'état de la chaussée des routes soient effectuées efficacement et contiennent suffisamment de renseignements à l'appui de l'évaluation de l'état de la chaussée, si des inspections manuelles sont toujours nécessaires, le ministère des Transports (le Ministère) devrait :

- établir un processus pour s'assurer que les inspections manuelles de chacun de ses cinq bureaux régionaux sont effectuées et consignées conformément aux exigences du Ministère;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Recommandation 5 : Mesure 2

- prendre des mesures correctives lorsque son examen des évaluations révèle des lacunes;

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

Détails

Nous avons constaté qu'en février 2024, le Ministère a créé une nouvelle version du formulaire d'évaluation de l'état de la chaussée que les inspecteurs peuvent utiliser pour consigner le résultat des inspections manuelles. Le formulaire d'évaluation de l'état de la chaussée, qui peut être rempli électroniquement, doit être examiné et signé par le superviseur de l'inspecteur.

Le Ministère nous a informés qu'il avait commencé à utiliser le formulaire révisé en mai 2024. Le Ministère a souligné que les superviseurs doivent examiner les formulaires d'évaluation de l'état de la chaussée remplis et s'assurer que les inspecteurs corrigent toute lacune avant de donner leur approbation. Le Ministère s'attend à ce que les superviseurs aient examiné les formulaires remplis et que les lacunes aient été corrigées, le cas échéant, d'ici décembre 2024.

Recommandation 5 : Mesure 3

- exiger des inspecteurs qu'ils prennent des photographies des faiblesses de la chaussée pour étayer leur inspection manuelle.

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

Détails

Nous avons constaté qu'à compter de mai 2024, les inspecteurs du Ministère ont commencé à utiliser un formulaire révisé d'évaluation de l'état de la chaussée pour consigner leurs inspections manuelles. Le formulaire révisé permet également de stocker des photos. Les inspecteurs doivent joindre une image de l'état de la chaussée lorsqu'ils remplissent le formulaire. Le Ministère prévoit mettre pleinement en œuvre la recommandation à mesure que les inspections seront effectuées d'ici décembre 2024.

4. Planification des investissements de remise en état

Il était ressorti de notre audit initial que les inspections manuelles sont plus subjectives et moins exhaustives, mais la majorité des bureaux régionaux s'en remettaient encore à elles pour déterminer les plans de remise en état au lieu d'utiliser les résultats obtenus par les outils d'auscultation ARAN. De plus, une fois que les bureaux régionaux avaient soumis leurs plans de remise en état à l'administration centrale du Ministère, celle-ci les acceptait en grande partie tels quels, sans les examiner par rapport au plan de remise en état automatisé produit par le Système de gestion des biens (SGB), qui est fondé sur les données recueillies au moyen des ARAN, pourvu que le coût prévu des plans respecte le budget établi pour la région.

Bien que le SGB soit utilisé pour consigner et analyser l'état des actifs et formuler des recommandations en matière de remise en état des chaussées, des ponts et des grands ponceaux, il n'était pas utilisé pour consigner et analyser les « autres infrastructures » du Ministère qui soutiennent l'infrastructure routière, comme les ouvrages antibruit, les feux de circulation, la signalisation suspendue, les systèmes de drainage, les petits ponceaux et l'éclairage, qui représentent environ 2,6 milliards de dollars. Le Ministère a signalé que le SGB pourrait être configuré pour tenir un registre de ces « autres infrastructures » et pour formuler des recommandations à l'égard de leur remise en état à l'aide des résultats des inspections manuelles effectuées par les bureaux régionaux.

Recommandation 6 : **Mesure 1**

Pour améliorer l'uniformité et l'exactitude des plans régionaux de remise en état de la chaussée des routes, le ministère des Transports devrait collaborer avec son personnel technique et d'ingénierie des cinq bureaux régionaux pour élaborer et mettre en œuvre un processus cohérent d'élaboration et d'examen de ces plans, y compris l'établissement de lignes directrices sur les cas où il est approprié ou non d'utiliser les résultats des inspections manuelles plutôt que les évaluations effectuées à l'aide des outils d'auscultation automatisée du Ministère.

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

Détails

Nous avons constaté qu'en septembre 2023, le Ministère a publié une note de service stratégique qui clarifiait le rôle des données sur l'état de la chaussée recueillies au moyen des ARAN ainsi que celui des données sur l'état de la chaussée recueillies au moyen d'inspections manuelles. La note de service précise que les données sur l'état de la chaussée au niveau du réseau doivent être recueillies au moyen des ARAN et utilisées pour créer des plans de remise en état de la chaussée des routes.

Des inspections manuelles de l'état de la chaussée seront utilisées pour combler les lacunes lorsque des données à jour des ARAN pour le réseau ne sont pas facilement accessibles pour des raisons comme des travaux de construction en cours au moment de la collecte des données ou tout autre facteur qui pourrait avoir modifié sensiblement l'état de la chaussée depuis la dernière analyse.

Le Ministère travaille également à la création d'un guide qui établira un processus uniforme d'élaboration et d'examen des plans régionaux de réfection de la chaussée des routes, et qui précisera notamment les rôles et responsabilités des équipes ministérielles concernées. Le Ministère prévoit finaliser ce guide d'ici décembre 2024.

Recommandation 7 : Mesure 1

Pour que les systèmes d'information du ministère des Transports (le Ministère) puissent produire des plans plus complets de remise en état des autoroutes qui intègrent tous ses actifs routiers, le Ministère devrait :

- faire configurer ses systèmes d'information par le fournisseur du SGB pour consigner et évaluer l'état des autres biens routiers (comme les ouvrages antibruit, les feux de circulation et la signalisation suspendue);

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2027.**

Détails

Nous avons constaté qu'en mars 2024, le Ministère a retenu les services d'un fournisseur chargé de mettre en place un nouveau système de gestion des biens de transport (SGBT) qui permettra de consigner et de suivre l'information pour tous les biens routiers. Le Ministère prévoit commencer à utiliser le nouveau système pour faire le suivi de l'information sur l'état de la chaussée, des ponts et des ponceaux en mars 2025, et commencer à faire le suivi de l'information sur l'état des autres biens routiers, comme les ouvrages antibruit, les feux de circulation et la signalisation suspendue, d'ici mars 2027.

Recommandation 7 : Mesures 2 et 3

- saisir les résultats des inspections des autres biens routiers dans ses systèmes d'information;
- utiliser ses systèmes d'information pour formuler des recommandations en matière de remise en état qui tiennent compte des autres biens routiers.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'a toujours pas réalisé de progrès dans la mise en œuvre de ces recommandations. Le Ministère a retenu les services d'un fournisseur en mars 2024 pour qu'il mette au point un nouveau système d'information, le SGBT, qui, une fois mis en œuvre, permettra de consigner et de suivre l'état des autres biens routiers. Le Ministère prévoit commencer à utiliser le SGBT pour consigner et suivre l'état des autres biens routiers d'ici mars 2027. Par la suite, le Ministère entend commencer à saisir dans le SGBT les résultats des inspections des autres biens routiers achevés au cours de la saison de construction de 2027. Par conséquent, le Ministère s'attend à pouvoir utiliser le SGBT pour formuler des recommandations en matière de remise en état qui comprendront les autres biens routiers d'ici la fin de 2027.

5. Gestion des contrats d'ingénierie

Il était ressorti de notre audit initial que le Ministère n'évaluait pas le rendement de tous les ingénieurs-conseils après chaque mandat de conception, comme l'exige sa politique. Il n'avait pas évalué plus de 40 % de tous les mandats de conception exécutés par des ingénieurs-conseils entre 2011 et 2020.

Le Ministère ne consignait pas la totalité de ses contrats relatifs aux projets routiers ni les autorisations de modification, réclamations et retards (y compris une description utile des causes de ceux-ci) dans son système de gestion des contrats. Par conséquent, le Ministère ne pouvait pas analyser efficacement les données pour cerner et régler les problèmes et les tendances systémiques susceptibles d'entraîner des coûts supplémentaires.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour que le ministère des Transports (le Ministère) accorde uniquement des contrats aux ingénieurs-conseils qui répondent à ses attentes en matière de rendement, le Ministère devrait effectuer des évaluations du rendement en temps opportun de tous les experts-conseils après chaque mandat.

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

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait offert des séances de formation à l'intention de son personnel participant à la gestion des contrats d'ingénierie en juillet 2022 et en janvier 2023. Plus de 400 employés du Ministère ont pris part à ces séances de formation portant sur des sujets comme les étapes à suivre pour exécuter les évaluations techniques et les exigences à respecter pour effectuer l'évaluation. On a rappelé aux participants que les évaluations techniques doivent être effectuées dans les 60 jours suivant la fin d'un projet. Le Ministère nous a informés qu'il s'attend à ce que d'ici décembre 2024, toutes les évaluations de rendement soient effectuées en temps opportun.

Recommandation 9 : Mesure 1

Pour gérer plus efficacement ses contrats avec des ingénieurs-conseils, le ministère des Transports devrait :

- améliorer son système de gestion des contrats afin de saisir les détails dans un format qui permettra l'analyse systématique des autorisations de modification, des réclamations et des retards dans les projets;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Recommandation 9 : Mesure 2

- consigner tous les contrats avec les ingénieurs-conseils dans son système de gestion des contrats, ainsi que la totalité des autorisations de modification, réclamations et retards dans les projets;

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

Détails

Nous avons constaté que le 1^{er} mai 2024, le Ministère a commencé à utiliser un nouveau système de gestion des contrats (SGC) afin de gérer les conventions d'ingénierie avec ses fournisseurs de services pour les mandats nouvellement attribués. Les fonctionnalités du SGC permettent de produire les extraits requis pour l'analyse systématique des autorisations de modification, des réclamations et des retards dans les projets.

Le Ministère nous a informés qu'il commencera à saisir tous les nouveaux contrats dans le SGC à compter de mai 2024, à mesure que les nouveaux mandats seront entrepris. Le Ministère s'attend à mettre pleinement en œuvre la recommandation, ce qui comprend la saisie des autorisations de modification applicables, des réclamations et des retards dans les projets pour ces nouveaux contrats au fur et à mesure qu'ils surviennent, d'ici décembre 2024.

Recommandation 9 : Mesure 3

- analyser périodiquement les autorisations de modification, les réclamations et les retards dans les projets afin de cerner les problèmes et les tendances systémiques et d'entreprendre un suivi et de prendre des mesures correctives pour les régler.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'a toujours pas réalisé de progrès dans la mise en œuvre de ces recommandations. Le Ministère a mis en œuvre un nouveau SGC ayant des fonctionnalités qui permettent de produire les extraits requis pour analyser les autorisations de modification, les réclamations et les retards dans les projets afin de cerner les problèmes et les tendances systémiques. Le Ministère nous a informés qu'il commencera à saisir tous les nouveaux contrats dans le SGC à compter de mai 2024, à mesure que les nouveaux mandats seront entrepris. Le Ministère a indiqué qu'à mesure que les données sur les projets seront saisies au fil du temps dans le SGC, il sera capable d'effectuer des analyses détaillées et des examens systémiques.

6. Le Ministère ne dispose pas d'indicateurs de rendement suffisants pour surveiller l'efficacité de ses initiatives relatives aux routes

Il était ressorti de notre audit initial que les indicateurs de rendement ne permettaient pas de surveiller l'efficacité des activités de planification et de gestion des routes du Ministère. Plus particulièrement, le Ministère ne disposait d'aucun indicateur pour mesurer l'efficacité et l'efficacité

de ses initiatives d'élargissement des routes, en vue notamment de savoir si elles étaient achevées en respectant l'échéancier et le budget prévus et si elles répondaient à sa vision des transports.

Recommandation 10 : Mesures 1 et 2

Pour que le ministère des Transports (le Ministère) puisse mieux mesurer l'efficacité de ses activités de planification et de gestion des routes et en rendre compte, le Ministère devrait :

- examiner ses indicateurs de rendement existants afin de trouver des moyens d'accroître leur utilité pour mesurer l'efficacité des opérations du Ministère et communiquer des résultats significatifs au public et au Conseil;
- déterminer et mettre en œuvre d'autres indicateurs de rendement pour mesurer d'autres aspects de ses activités de planification et de gestion des routes et en rendre compte publiquement, notamment si les projets sont achevés à temps et dans les limites budgétaires, et s'ils répondent aux objectifs du Ministère en matière de transport et aux engagements publiés.

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

Détails

Nous avons constaté qu'à la fin de 2022, le Ministère a commencé à collaborer avec l'Université de Toronto pour examiner ses indicateurs de rendement existants relatifs aux activités de planification et de gestion des routes et pour déterminer de nouveaux indicateurs de rendement potentiels. L'Université de Toronto a examiné les indicateurs de rendement existants du Ministère ainsi que les pratiques exemplaires relatives aux indicateurs de rendement dans d'autres administrations. En novembre 2023, l'Université de Toronto a soumis au Ministère une ébauche d'analyse des pratiques exemplaires des administrations concernant les indicateurs de rendement, puis lui a fourni une liste de nouveaux indicateurs de rendement potentiels aux fins d'examen par le Ministère en avril 2024. L'Université de Toronto achèvera l'élaboration de son rapport comportant ces nouveaux indicateurs de rendement potentiels, puis le Ministère examinera et mettra en œuvre les nouveaux indicateurs de rendement appropriés d'ici décembre 2024.

7. Les analyses de rentabilisation du Ministère concernant l'élimination des péages et le retrait des droits pour les vignettes d'immatriculation ne respectaient pas les lignes directrices et les exigences du Conseil

Il était ressorti de notre audit initial que les analyses de rentabilisation du Ministère concernant l'élimination des péages et des droits des vignettes d'immatriculation ne respectaient pas les lignes directrices et les exigences gouvernementales à l'appui d'un processus décisionnel efficace. Les analyses de rentabilisation ne prévoyaient pas suffisamment de temps d'examen pour les décideurs et leurs analystes, ne comprenaient pas toute l'information pertinente et ne définissaient pas tous les principaux risques ou leurs stratégies d'atténuation.

Recommandation 11 : Mesure 1

Afin de fournir au gouvernement l'information nécessaire pour prendre des décisions éclairées, le ministère des Transports devrait préparer les analyses de rentabilisation futures conformément au Guide de l'utilisateur du modèle d'analyse de rentabilisation du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement, qui comprend des lignes directrices sur la rapidité d'exécution, la présentation de toutes les options requises et la détermination et la gestion des risques.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en 2023, le Ministère a établi un nouveau processus pour envoyer aux principaux contacts ministériels (comme le bureau du sous-ministre et les bureaux des sous-ministres adjoints), chaque année, des courriels visant à leur rappeler les principales exigences du Conseil du Trésor/Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG) concernant les analyses de rentabilisation, y compris les exigences relatives à la rapidité d'exécution, à l'analyse rigoureuse des options, ainsi qu'à la détermination et à l'atténuation des risques. Nous avons également obtenu la présentation faite par le Ministère au CT/CGG à l'hiver 2023-2024 concernant l'infrastructure routière, et nous avons constaté que ces exigences relatives aux analyses de rentabilisation avaient été respectées. De plus, le Ministère nous a fourni l'examen et l'approbation de la présentation par la haute direction, confirmant également que ces exigences relatives aux analyses de rentabilisation étaient respectées.

8. L'absence d'une stratégie ministérielle sur le péage a contribué à l'incohérence des pratiques de péage dans la planification des routes

Il était ressorti de notre audit initial que l'absence d'une stratégie ministérielle sur le péage avait contribué à l'incohérence des pratiques de péage dans la planification des routes. Bien que le gouvernement ait demandé au Ministère d'explorer les possibilités de réduire les coûts d'un projet routier proposé en imposant des péages, le gouvernement lui a aussi demandé de produire une analyse de rentabilisation pour éliminer le péage sur les routes 412 et 418 avant le recouvrement des coûts de celles-ci.

Recommandation 12 : Mesures 1, 2 et 3

Pour fournir des analyses et des conseils cohérents aux décideurs gouvernementaux sur le financement des routes provinciales proposées, le ministère des Transports devrait :

- examiner les pratiques exemplaires d'autres administrations en matière d'utilisation des péages et d'établissement des tarifs de ceux-ci;
- développer un document d'information qui tient compte des cas où le péage est pertinent et avantageux pour faciliter le commerce et les déplacements des Ontariens;
- présenter au gouvernement le document d'information en cas de circonstances où le péage pourrait être considéré.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'au début de 2023, le Ministère a effectué des recherches et des analyses sur l'utilisation des péages et les stratégies de tarification dans d'autres administrations. Par la suite, en juin 2023, le Ministère a préparé un document d'information qui comprend les circonstances dans lesquelles le péage pourrait être approprié. Les décideurs gouvernementaux peuvent accéder à ce document d'information lorsqu'il y a des circonstances qui pourraient justifier le recours au péage.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

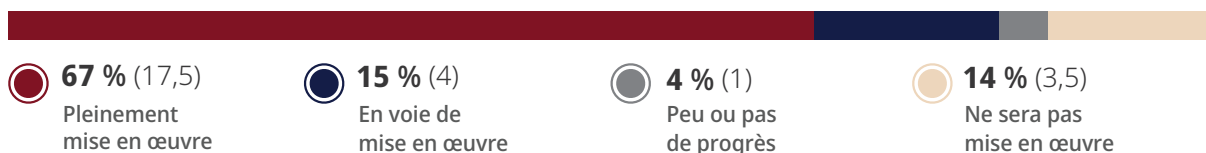
	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	7	1	1	5		
Recommandation 2	2		1	1		
Recommandation 3	4			4		
Recommandation 4	3	3				
Recommandation 5	3	1	2			
Recommandation 6	1		1			
Recommandation 7	3		1	2		
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	3	1	1	1		
Recommandation 10	2		2			
Recommandation 11	1	1				
Recommandation 12	3	3				
Total	33	10	10	13	0	0
%	100	30	30	40	0	0

Régie des alcools de l'Ontario

Approvisionnement en technologies de l'information

// Conclusion globale

26 recommandations



Au 13 septembre 2024, la Régie des alcools de l'Ontario (LCBO) avait pleinement mis en œuvre 67 % des mesures que nous avons recommandées à la suite de notre audit de 2022 intitulé **Régie des alcools de l'Ontario : approvisionnement en technologie de l'information**; parmi les autres mesures, 15 % étaient en voie d'être mises en œuvre, mais il y avait eu peu de progrès, voire aucun, dans le cas de 4 % d'entre elles.

Ainsi, la LCBO a pleinement mis en œuvre les recommandations concernant la présentation de rapports sur les progrès et les dépenses du projet de modernisation pour l'avenir au sous-comité des technologies de l'information du conseil d'administration et au ministère des Finances au moins une fois par trimestre, et l'établissement d'un processus cohérent de sélection des employés contractuels des technologies de l'information (TI) par voie concurrentielle.

Parmi les recommandations que la LCBO était en voie de mettre en œuvre, on note la création de fonctions centralisées de gestion des contrats et des fournisseurs, et l'élaboration de processus pour établir des paramètres de mesure du rendement du personnel contractuel, évaluer le rendement des fournisseurs et consigner les problèmes rattachés aux fournisseurs de façon uniforme.

Par contre, la LCBO a fait peu de progrès, ou même aucun, en ce qui a trait à la mise à jour des fiches de notation des fournisseurs afin d'intégrer le rendement antérieur des soumissionnaires dans le cadre de leurs activités passées en lien avec la Régie.

Enfin, la LCBO a déterminé qu'elle ne mettra pas en œuvre 14 % des mesures recommandées, par exemple celles consistant à exiger que les analyses de rentabilisation soient présentées à l'organisme d'approbation approprié avant le début du processus d'approvisionnement, et rendre obligatoire l'inclusion des procès-verbaux des réunions d'évaluation consensuelle finales dans tous les documents de sélection des fournisseurs. Le Bureau du vérificateur général continue d'appuyer la mise en œuvre de ces recommandations.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'annexe).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juillet 2024. Nous avons obtenu de la Régie des alcools de l'Ontario une déclaration écrite selon laquelle, au 13 septembre 2024, elle avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avions recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Besoin de mieux planifier et surveiller les dépenses en TI

Nous avons noté lors de notre audit de 2022 que les unités fonctionnelles des TI ne préparaient pas de documents annuels de planification des approvisionnements, comme l'exige pourtant la politique d'approvisionnement de la LCBO. La LCBO ne disposait pas de processus pour appuyer la production proactive et régulière de rapports sur les approvisionnements en TI à l'intention de la haute direction ou du conseil d'administration.

Dans presque toutes les analyses de rentabilisation que nous avons examinées, il manquait certains détails importants sur les coûts et les avantages, ces renseignements étant pourtant requis selon la politique d'approvisionnement de la LCBO. Les coûts estimatifs des projets étaient fondés sur les estimations du fournisseur, une fois celui-ci sélectionné; on ne produisait pas d'estimations internes avant le lancement d'un projet d'approvisionnement. Ce n'est qu'à l'étape de l'attribution du contrat que la haute direction et le conseil d'administration de la LCBO approuvaient les contrats, incluant leurs coûts, et non avant, soit à l'étape de l'approbation du projet.

Recommandation 1 : Mesure 1

Pour améliorer l'exhaustivité et l'efficacité de son processus stratégique et de planification des dépenses en TI, la LCBO devrait :

- élaborer un processus pour veiller à ce que tous les projets de TI, y compris les dépenses prévues connexes, soient pris en compte dans son exercice périodique d'établissement des priorités;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que, depuis mars 2023, la LCBO tient un atelier annuel de planification du portefeuille afin de déterminer et de prioriser les projets de TI pour l'exercice à venir. À la suite de l'atelier, le bureau de gestion de projet de la LCBO met à jour les renseignements sur les projets devant être exécutés au cours de l'exercice, y compris les coûts globaux estimatifs; de plus, il organise des appels hebdomadaires avec les responsables des projets pour surveiller l'état d'avancement de ces derniers, et il fait le point chaque mois sur tous les projets à l'intention de la haute direction, ce qui inclut l'ensemble des cadres supérieurs de la LCBO.

Recommandation 1 : Mesure 2

- exiger des unités fonctionnelles des TI qu'elles établissent des plans annuels d'approvisionnement en TI et les communiquent à l'équipe des services d'approvisionnement en TI, conformément à la politique interne de la LCBO.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

La LCBO n'exige pas que les unités fonctionnelles soumettent des plans annuels d'approvisionnement à l'équipe des services d'approvisionnement en TI. Elle a plutôt intégré son équipe des services d'approvisionnement au processus actuel de réception des projets afin qu'elle puisse participer à l'examen et à la planification des projets de TI proposés et approuvés.

En mai 2023, le bureau de gestion des fournisseurs de la LCBO a organisé un atelier de planification de l'approvisionnement à l'intention du personnel interne afin d'examiner les contrats de TI arrivant à échéance en 2023-2024 et de déterminer les ententes pouvant être requises pour les projets de 2023-2024. Cette planification pourrait donner lieu à de nouvelles ententes de services ou de licences, ou encore à la prolongation ou à la modification d'ententes existantes.

En octobre 2023, la direction du bureau de gestion des fournisseurs a transmis des processus mis à jour et des documents à l'appui au personnel interne, notamment l'effectif des services de TI, des services juridiques et des services d'approvisionnement. Les processus mis à jour permettent un examen plus rapide des projets qui nécessitent l'avis du bureau de gestion des fournisseurs. Par exemple, les nouveaux outils de suivi de l'approvisionnement en TI et des demandes de services juridiques permettent de savoir à l'avance à quel moment les contrats vont expirer et quand chaque service doit intervenir relativement à un projet. Le bureau de gestion des fournisseurs tient à jour ces outils de suivi, en partenariat avec l'équipe des services d'approvisionnement, l'équipe juridique et toutes les unités fonctionnelles concernées par le contrat.

Depuis la séance de mai 2023, la LCBO organise des réunions hebdomadaires avec le bureau de gestion des fournisseurs, les services d'approvisionnement et les services juridiques pour examiner et prioriser les contrats, les documents d'approvisionnement et les bons de commande. De plus, la LCBO a mis en place des séances d'examen mensuelles auxquelles assistent d'autres parties prenantes, comme des membres de la haute direction des TI et des services juridiques. Par suite de ces processus, il n'est plus nécessaire de prévoir un atelier annuel de planification.

Recommandation 2 : Mesure 1

Pour que les besoins en matière d'approvisionnement soient évalués et documentés de manière appropriée avant de passer un marché pour l'acquisition de biens et services de TI, la LCBO devrait :

- exiger que les analyses de rentabilisation soient présentées à l'organisme d'approbation approprié, conformément aux politiques internes de la LCBO, avant d'amorcer le processus d'approvisionnement;

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons appris que la LCBO ne prévoit pas mettre en œuvre cette recommandation, parce qu'elle estime qu'il n'est pas toujours possible de présenter une analyse de rentabilisation complète, incluant les coûts estimatifs, à l'organisme d'approbation approprié avant d'entreprendre le processus d'approvisionnement. Par exemple, certains contrats et certaines modalités des demandes de propositions peuvent être complexes, de sorte qu'il est difficile pour le personnel de produire de façon indépendante une estimation des coûts. Dans de tels cas, le personnel se fonde sur le processus d'appel d'offres pour déterminer les coûts éventuels.

La LCBO a intégré son équipe des services d'approvisionnement au processus actuel de réception des projets afin qu'elle puisse participer à l'examen et à la planification des projets de TI proposés et approuvés.

Elle a choisi de resserrer le processus d'approbation par son conseil d'administration au moment de l'attribution du contrat. En mars 2023, le conseil d'administration de la LCBO a approuvé une version mise à jour du processus ainsi qu'une résolution sur l'approbation des contrats (« Contract Approval Resolution ») afin de tenir compte de la nature de plus en plus complexe des contrats commerciaux requis pour appuyer les activités de l'organisation. Ce document précise comment les contrats de TI, incluant les logiciels, sont approuvés par le conseil d'administration.

Recommandation 2 : Mesure 2

- exiger que l'équipe du service d'approvisionnement examine ces analyses de rentabilisation avant de les présenter à la haute direction pour s'assurer que le processus de planification et la stratégie d'approvisionnement appropriés ont été pris en compte.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons appris que la LCBO avait intégré l'équipe des services d'approvisionnement à son processus de réception des projets. Dans le cadre de ce processus, l'équipe examine l'analyse de rentabilisation du projet – qui comprend les décisions préliminaires concernant la question de savoir si un processus concurrentiel sera utilisé –, une liste de fournisseurs, une estimation des coûts des fournisseurs, le processus contractuel requis et une date de début prévue pour les activités des fournisseurs. L'équipe des services d'approvisionnement formule ensuite des recommandations sur la planification et la stratégie d'approvisionnement appropriées avant le début du processus d'approvisionnement, et elle consigne ses recommandations sur le formulaire d'évaluation initiale du projet. Ce formulaire sert aussi à consigner les recommandations et les décisions des équipes des services juridiques et financiers qui examinent l'analyse de rentabilisation.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour améliorer la gouvernance et la surveillance des dépenses et des approvisionnements en TI, la LCBO devrait :

- élaborer des rapports d'information qui fournissent des renseignements utiles sur les approvisionnements et les dépenses en TI, par exemple un sommaire des projets

d'approvisionnement en TI planifiés et en cours, des progrès des projets et des dépenses réelles par rapport aux dépenses prévues au budget;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons déterminé que la LCBO avait élaboré deux rapports d'information visant à fournir des renseignements sur l'approvisionnement et les dépenses en TI, et qu'elle soumettait régulièrement ces rapports à l'équipe de la haute direction.

Le premier rapport consiste en une mise à jour trimestrielle des dépenses inscrites au budget par rapport aux dépenses réelles pour l'ensemble du portefeuille de projets de TI de la LCBO. La haute direction a ainsi un aperçu transparent de l'état d'avancement et de l'information financière au niveau de chaque projet et pour l'ensemble du portefeuille, incluant les prévisions, ce qui lui permet de prendre des décisions éclairées, d'apporter des correctifs en cas de problèmes ou de saisir les occasions pouvant se présenter.

Le second rapport est une mise à jour mensuelle sur l'état d'avancement de tous les projets de TI faisant partie du portefeuille de la LCBO. Ce rapport donne un aperçu des projets par service et du nombre de projets qui en sont à diverses étapes (lancement, planification, exécution, etc.); il indique aussi les projets qui progressent bien ainsi que ceux qui sont à risque et qui peuvent nécessiter la prise de mesures. De plus, il contient des tableaux de bord détaillés pour chaque projet de TI important; ces tableaux contiennent des renseignements comme le pourcentage d'achèvement et le coût réel par rapport au budget.

Recommandation 3 : Mesure 2

- établir un processus de présentation de ces rapports à la haute direction de la LCBO et au sous-comité des technologies de l'information de son conseil d'administration au moins une fois par trimestre.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Nous avons établi que la LCBO présente ces rapports à la haute direction, comme cela a été mentionné dans nos commentaires relatifs à la première mesure que comporte la **recommandation 3**. Elle ne prévoit toutefois pas les présenter à son sous-comité des technologies de l'information du conseil d'administration, car cela ne fait pas partie du mandat de ce sous-comité. Selon la charte du sous-comité, qui a été mise à jour en décembre 2023, son mandat

consiste à aider le conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance des investissements technologiques majeurs (mais pas de la totalité de ces investissements) et de cybersécurité. Par exemple, la haute direction de la LCBO a présenté des mises à jour régulières – notamment en octobre et en décembre 2023 – au conseil d'administration et à son sous-comité des TI au sujet du plus important projet de TI de la LCBO, soit le projet de modernisation pour l'avenir, une initiative pluriannuelle visant à améliorer les systèmes et les processus de TI de l'organisation.

Recommandation 4 : Mesure 1

Afin d'optimiser la valeur qu'elle tire de ses dépenses pour la préparation de son plan de modernisation pour l'avenir des TI, la LCBO devrait :

- examiner les coûts estimatifs du plan de modernisation pour l'avenir;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

La LCBO a estimé que le plan de modernisation pour l'avenir coûtera 220 millions de dollars sur quatre ans, soit de 2022-2023 à 2025-2026. En décembre 2023, la LCBO a signé une entente, assortie d'un prix plafond prédéterminé, avec une entreprise de services professionnels qui remplira le rôle de partenaire à l'appui de la transformation des activités. De plus, au 1^{er} mai 2024, la LCBO avait signé des ententes avec quatre des 10 fournisseurs de solutions de TI – ses « partenaires technologiques » – pour la prestation de services d'intégration et de services de soutien de la plateforme technologique.

Recommandation 4 : Mesure 2

- établir un plan de projet étape par étape qui précise les produits livrables et les jalons ainsi qu'un mécanisme de responsabilisation indiquant qui en est le propriétaire;

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici février 2027.**

Détails

Nous avons pu apprendre que la LCBO avait établi un plan en vue de la première étape du projet de modernisation pour l'avenir, qui s'est déroulée de janvier à juin 2024. Ce plan de projet énonce les principales tâches et les responsables de ces dernières, précise le pourcentage d'achèvement de chaque tâche et indique si la tâche est terminée et si les délais prévus ont été respectés ou dépassés.

Le projet comporte six autres étapes, soit sept étapes en tout, dont chacune est assortie de dates de début et de fin. La LCBO prévoit disposer de toutes les capacités requises d'ici le 1^{er} octobre 2025, de capacités nouvelles d'ici le 1^{er} janvier 2026 et de capacités d'entreposage d'ici la fin de 2026. Elle s'attend à ce que l'ensemble du projet soit terminé d'ici février 2027 et indique qu'elle établira des plans de projet détaillés avant le début de chaque étape.

Recommandation 4 : Mesure 3

- faire rapport des progrès et des dépenses du projet au sous-comité des technologies de l'information du conseil d'administration et du ministère des Finances au moins une fois par trimestre.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons déterminé que le sous-comité des TI du conseil d'administration de la LCBO s'est réuni à huit reprises entre mars 2023 et mai 2024 pour discuter des progrès et des dépenses du projet de modernisation pour l'avenir. De plus, la LCBO a présenté les chiffres sur les dépenses réelles et prévues du projet en 2023-2024 au ministère des Finances en mai 2024. La LCBO indique que son chef de la direction a fait le point verbalement sur l'état d'avancement du projet au ministère des Finances lors de ses réunions périodiques avec des représentants de ce ministère; il y a eu six réunions entre janvier 2023 et mai 2024.

2. Les approvisionnements non concurrentiels ne sont pas justifiés de façon suffisante

Lors de notre audit de 2022, nous avons constaté qu'aucune des analyses de rentabilisation faisant partie de notre échantillon ne contenait suffisamment de renseignements pour justifier une exception au processus d'approvisionnement concurrentiel. Ces analyses de rentabilisation contenaient peu de données probantes pouvant permettre de conclure qu'un seul fournisseur était en mesure de combler les besoins opérationnels, comme l'exige pourtant la politique interne de la LCBO.

Recommandation 5 : Mesure 1

Pour mieux se conformer à l'exigence de la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario d'effectuer les achats de manière équitable et transparente, la LCBO devrait documenter avec diligence les motifs du recours à un processus d'approvisionnement non concurrentiel dans chacun des cas.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En mai 2023, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement en ce qui a trait aux adjudications directes. Toute unité fonctionnelle qui utilise la méthode d'adjudication directe doit effectuer une analyse de rentabilisation et préparer un formulaire d'approbation (fournisseur unique) afin de fournir des renseignements détaillés et d'exposer les raisons pour lesquelles on juge qu'un seul fournisseur satisfait aux exigences opérationnelles.

3. Recours continu à des experts-conseils et à des employés contractuels

L'une des observations faites lors de notre audit de 2022 était que, de 2019-2020 à 2021-2022, les experts-conseils constituaient environ 33 % de l'effectif de TI de la LCBO. Les coûts rattachés aux employés contractuels étaient généralement plus élevés que ceux rattachés à l'effectif permanent. Par exemple, un employé contractuel occupant un poste d'analyste fonctionnel en TI gagnait 155 \$ l'heure, comparativement à environ 68 \$ l'heure pour un employé permanent occupant un poste comparable à la LCBO. La LCBO cédait parfois le contrôle du prix plafond et de la qualité de la conception en confiant à des sociétés d'experts-conseils externes le mandat de diriger la planification de l'approvisionnement et d'élaborer des analyses de rentabilisation dans le cadre de grands projets de TI.

Recommandation 6 : Mesure 1

Pour conserver un meilleur contrôle des projets de TI et atténuer les risques de dépenses inefficaces et de retard de projet, la LCBO devrait :

- mobiliser ses effectifs internes qualifiés pour diriger la phase de planification et de conception des projets de TI, dont la portée est définie avant l'impartition à un partenaire de mise en œuvre;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En date de février 2024, le groupe de direction des TI de la LCBO – composé de gestionnaires, de directeurs, de vice-présidents ainsi que du vice-président principal – était constitué d'employés internes, à l'exception d'un directeur de programme qui était un sous-traitant.

La LCBO a indiqué qu'elle fait appel à son personnel interne pour exécuter, gérer et orienter l'exécution de ses travaux de TI. Par exemple, dans le cas d'un projet de TI lié au programme de cadeaux promotionnels pour les entreprises qui était en cours à l'été de 2023, le personnel interne était chargé de promouvoir, de gérer et de diriger le projet, de rendre compte des activités d'essai et de rédiger des scénarios d'essai.

La LCBO a déclaré que certains projets requièrent une expertise technique particulière ou des compétences spécialisées qui ne sont disponibles que par l'entremise d'entrepreneurs, et qu'elle pourrait devoir embaucher des sous-traitants pendant une partie ou la totalité d'un projet pour se doter de ces compétences, mais qu'elle n'a pas besoin de ces sous-traitants une fois le projet terminé. Elle a précisé qu'elle utilise un modèle d'exécution de projet souple qui lui permet d'accroître ses ressources ou de les réduire pour ne pas être en sous-effectif ni avoir de personnel excédentaire. De plus, elle pourrait devoir retenir les services de sous-traitants parce que c'est la seule option qui s'offre à elle, étant donné que les compétences en TI sont très recherchées et que la structure de rémunération au sein de l'administration publique n'est pas suffisamment concurrentielle pour attirer des travailleurs hautement qualifiés qui exerceront des fonctions données dans le cadre de postes à temps plein.

Recommandation 6 : Mesure 2

- recourir à des processus d'approvisionnement distincts pour les travaux de conception et de construction quand une expertise externe est requise pour la phase de conception;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En février 2024, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement de manière à préciser que, dans la mesure du possible pour les approvisionnements liés aux TI, il faut recourir à des processus d'approvisionnement distincts pour les phases de découverte, de conception et de construction. La LCBO a communiqué cette mise à jour au personnel de l'approvisionnement en décembre 2023. Elle a mentionné que, en date de juin 2024, elle n'avait pas de projet pouvant se prêter à la mise en œuvre de ce nouveau processus.

Recommandation 6 : Mesure 3

- établir des prix contractuels plafonds en s'appuyant sur des analyses et des études de marché réalisées de manière indépendante;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons pu apprendre que, en mai 2023, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement de manière à préciser ce qui suit : [Traduction] « [...] lorsque cela est nécessaire, des études de marché devraient être menées afin de pouvoir prendre en compte les commentaires d'un large éventail de fournisseurs. Les commentaires recueillis auprès des fournisseurs dans le cadre d'études de marché ne doivent pas influencer indûment sur l'élaboration des spécifications et des exigences [...] Les unités fonctionnelles doivent s'assurer que, une fois que le processus d'élaboration de l'appel d'offres a débuté, toutes les communications avec les fournisseurs relativement à l'appel d'offres prennent fin. »

Nous avons relevé un projet de TI pour lequel la LCBO a fixé un prix plafond dans le cadre du contrat conclu avec un fournisseur en octobre 2023, après avoir déterminé un prix unitaire type dans le cadre de son étude de marché.

Recommandation 6 : Mesure 4

- limiter tous les prix contractuels fondés sur le temps et les matériaux à un prix plafond à coût fixe et exiger l'atteinte de jalons et la réalisation de produits livrables avant le paiement.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En février 2024, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement de manière à établir que les structures de prix devraient être établies en tenant compte de formules de hausse des prix, d'options de prolongation et de prix plafonds, lorsque cela est approprié. Les unités fonctionnelles doivent pour leur part consulter l'équipe des services d'approvisionnement pour obtenir des recommandations et des conseils sur l'élaboration de structures de prix.

Nous avons relevé un projet de TI pour lequel la LCBO a établi un prix plafond, en complément avec un taux horaire, dans le cadre d'un contrat conclu avec un fournisseur en juin 2023.

Recommandation 7 : Mesure 1

Pour améliorer la rentabilité des ressources de TI et améliorer la continuité des activités, la LCBO devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un plan assorti d'échéanciers pour accroître la proportion d'employés permanents par rapport aux employés contractuels du secteur des TI, en mettant l'accent sur la réduction du recours à des employés contractuels à long terme pour pourvoir des postes qui se prêtent mieux à des employés permanents;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

La LCBO dit avoir réduit son recours à des entrepreneurs, la proportion des services fournis par ces derniers étant passée de 16 % en avril 2022 à 9 % en mai 2024 (la cible est de 25 %).

En août 2023, un vice-président de la division des TI de la LCBO a communiqué avec d'autres dirigeants du groupe pour rappeler aux gestionnaires d'évaluer avec soin la nécessité ou non d'embaucher des entrepreneurs pour les travaux à venir en estimant les ressources existantes et en consultant les équipes concernées, tout en tenant compte de la portée et des échéanciers des projets, de façon à contrôler les coûts et à faire une utilisation optimale de l'effectif.

La LCBO a déclaré que certains projets requièrent une expertise technique particulière ou des compétences spécialisées qui ne sont disponibles que par l'entremise d'entrepreneurs, et qu'elle pourrait devoir embaucher des entrepreneurs si elle a besoin de ces compétences pendant une partie ou la totalité d'un projet, mais qu'elle ne ferait plus appel à eux une fois le projet terminé. De plus, elle pourrait devoir retenir les services de sous-traitants parce que c'est la seule option qui s'offre à elle, étant donné que les compétences en TI sont très recherchées et que la structure de rémunération au sein de l'administration publique n'est pas suffisamment concurrentielle pour attirer des travailleurs hautement qualifiés qui exerceront des fonctions données dans le cadre de postes à temps plein.

La LCBO souligne qu'elle visera à maintenir le nombre d'entrepreneurs en proportion de l'effectif global de la division des TI sous la moyenne de l'industrie, et à faire état des ressources internes par rapport aux ressources externes en matière de TI dans le tableau de bord mensuel des opérations de TI.

Recommandation 7 : Mesure 2

- établir un processus cohérent de sélection des employés contractuels des TI par voie concurrentielle;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En août 2023, la LCBO a transmis au personnel de direction des TI un modèle comportant des questions d'entrevue normalisées à utiliser pour les employés contractuels des TI; elle a par la suite enregistré cette information sur son intranet pour en faciliter la consultation. Dans le cadre du processus d'embauche d'entrepreneurs documenté par la LCBO, le personnel interne doit utiliser ce modèle pour consigner les réponses fournies par les candidats, et conserver l'information ainsi recueillie dans le dossier d'entrevue pour consultation ou vérification future.

Recommandation 7 : Mesure 3

- exiger que les postes responsables des principaux résultats des grands projets, comme ceux de gestionnaires de projet, soient pourvus par des employés permanents de la LCBO.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

La LCBO a déclaré qu'elle ne mettra pas en œuvre cette recommandation. Elle a dit qu'il existe deux facteurs qui déterminent essentiellement le recours à des entrepreneurs pour les postes de gestionnaire de projet et les autres postes assortis de responsabilités relatives à l'obtention des principaux résultats attendus des projets :

- la nécessité de compter sur des professionnels possédant des compétences spécialisées et qui, souvent, ne peuvent être embauchés parce que les échelles salariales en vigueur à la LCBO pour certaines catégories d'emploi sont inférieures à celles du marché, de sorte qu'il est difficile d'attirer des travailleurs qualifiés;
- la nécessité de hausser temporairement la capacité de travail, mais dans une proportion qui ne justifierait pas l'embauche d'un employé permanent.

4. La sélection du fournisseur est essentiellement défendable, mais ne tient pas compte des antécédents de rendement

Dans 10 des 13 dossiers que nous avons examinés au cours de notre audit de 2022, les formulaires d'évaluation des fournisseurs étaient incomplets. Certains renseignements avaient été omis, comme la justification des notes attribuées et la documentation d'une réunion d'évaluation consensuelle finale. Le rendement d'une société d'experts-conseils dans le cadre de contrats effectués en 2019 n'avait pas été satisfaisant, mais cette société avait tout de même obtenu de nombreux contrats en 2020 et en 2021, notamment parce que la LCBO n'avait pas intégré une exigence d'examen du rendement antérieur de ses fournisseurs dans l'évaluation des nouvelles soumissions.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour justifier et documenter clairement la sélection des fournisseurs et accroître la transparence du processus, la LCBO devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un processus qui préconise une notation indépendante et transparente par tous les membres du comité lors de l'évaluation des projets de TI;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En mai 2023, la LCBO a mis à jour sa politique et ses procédures d'approvisionnement, qui précisent dorénavant qu'un plan d'évaluation doit être élaboré pour promouvoir une notation indépendante et transparente par tous les membres de l'équipe d'évaluation. Les évaluations des fournisseurs peuvent être fondées entre autres sur le rendement antérieur du soumissionnaire dans le cadre de travaux menés pour le compte de la LCBO. Il sera également obligatoire de consigner certains renseignements importants, comme la justification des notes attribuées, ces renseignements devant être présentés lors des réunions d'évaluation consensuelle finales et être incorporés à la documentation de sélection des fournisseurs.

La LCBO a par la suite mis à jour l'outil servant à stocker les renseignements relatifs à l'évaluation des fournisseurs, de manière que chaque évaluateur qui attribue une note à l'égard des renseignements soumis par les fournisseurs le fasse de façon indépendante en utilisant un identifiant qui lui est exclusif. De plus, certains champs sont maintenant obligatoires, comme la raison principale justifiant la note attribuée et les commentaires des évaluateurs.

Recommandation 8 : Mesure 2

- mettre à jour les fiches de notation des évaluations des fournisseurs afin d'intégrer le rendement antérieur des soumissionnaires à la LCBO;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que la LCBO inclut la clause suivante dans ses modèles de demande de propositions : [Traduction] « Dans le cadre du processus d'évaluation, la LCBO peut prendre en considération le rendement ou la conduite du soumissionnaire dans le cadre de contrats antérieurs conclus avec la LCBO ou avec d'autres institutions. » Toutefois, au moment de notre suivi, elle n'avait pas encore adopté cette pratique dans le cadre de l'évaluation des projets de TI. La LCBO a déclaré que, d'ici mars 2025, elle prévoit mettre en œuvre un module servant à faire le suivi du rendement des fournisseurs de services de TI d'importance stratégique et à produire des rapports à ce sujet à l'aide de paramètres de mesure clés; elle s'efforcera en outre d'inclure certains aspects relatifs au rendement antérieur dans les critères d'évaluation et les fiches de notation utilisés pour les projets de TI.

Recommandation 8 : Mesure 3

- rendre obligatoire l'inclusion de renseignements importants, comme la justification des notes attribuées et les procès-verbaux des réunions d'évaluation consensuelle finales, dans tous les documents de sélection des fournisseurs.

État :  Justification des notes – Pleinement mise en œuvre.
 Procès-verbaux des réunions – Ne sera pas mis en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de la recommandation consistant à inclure les procès-verbaux des réunions d'évaluation consensuelle finales dans tous les documents de sélection des fournisseurs.

Détails

Nous avons constaté à la suite de l'examen d'un échantillon de projets de TI qui ont fait l'objet d'un processus concurrentiel après la mise à jour de la politique de la LCBO en mai 2023 que cette dernière avait documenté la justification des notes dans le cadre du processus de sélection des fournisseurs aux fins des réunions d'évaluation consensuelle. La LCBO a indiqué que la justification des notes, une fois documentée, constitue le fondement de la discussion lors des réunions d'évaluation consensuelle subséquentes. Toutefois, la LCBO souligne qu'on ne dresse pas les procès-verbaux officiels de ces réunions d'évaluation consensuelle.

5. Le rendement des fournisseurs de TI n'est pas surveillé de façon centralisée

Dans 20 des 25 contrats que nous avons examinés en 2022, la LCBO n'avait pas pu faire le suivi des progrès des experts-conseils dans la réalisation de leurs projets, parce qu'elle n'avait pas établi d'indicateurs et de cibles de rendement lui permettant de le faire. Ni les unités fonctionnelles des TI ni le bureau de gestion des fournisseurs de la LCBO n'avaient vérifié si les fournisseurs avaient obtenu des résultats satisfaisants et respecté les jalons établis avant d'effectuer les paiements prévus aux contrats.

Recommandation 9 : Mesures 1 et 2

Pour mieux tenir les fournisseurs de TI, y compris tous les employés contractuels des TI, les sociétés d'experts-conseils et les fournisseurs de matériel et de logiciels de TI responsables de leur rendement et pour protéger les intérêts financiers de la LCBO, la LCBO devrait :

- exiger que les factures et une confirmation de la réception des biens et des services soient inclus dans le système de paiement avant le traitement des paiements;
- vérifier les documents sur les progrès et le rendement des fournisseurs dans le cadre de l'approbation des paiements contractuels;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons appris que, en décembre 2022, la LCBO a mis à jour sa solution DocuSign, de sorte que son personnel doit signer une déclaration servant à valider les services ou les produits qui ont été reçus ou qui seront reçus, et qui sont décrits sur la facture. Voici le libellé de cette déclaration : [Traduction] « Je [...] confirme que le paiement peut être effectué au fournisseur en règlement de la ou des factures ci-jointes, et que les biens ou les services mentionnés sur la ou les factures en question satisfont à l'une des conditions suivantes : les biens ont été ou seront reçus, ou les services ont été ou seront fournis; il existe une obligation contractuelle de paiement initial au titre des services. » La LCBO effectuera ensuite le traitement de la facture dans son système d'information financière, mettra à jour les dépenses réelles et les dépenses prévues, puis effectuera le paiement.

Recommandation 9 : Mesures 3, 4 et 5

- créer des fonctions centralisées de gestion des contrats et des fournisseurs;
- mettre à jour sa politique interne pour reconnaître le rôle du bureau de gestion des fournisseurs dans la surveillance et la gestion du rendement des fournisseurs et définir clairement les rôles du bureau par rapport aux rôles des unités fonctionnelles des TI dans la gestion des contrats;
- élaborer des processus pour établir des mesures du rendement contractuel, évaluer le rendement des fournisseurs et consigner les problèmes avec les fournisseurs de façon uniforme.

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

Détails

Nous avons appris que, en octobre 2023, la LCBO a obtenu des conseils d'un cabinet d'experts-conseils en vue de centraliser la gestion de ses contrats. Le cabinet d'experts-conseils a mesuré les économies potentielles, décrit les avantages de cette nouvelle fonction centrale et proposé les ressources nécessaires pour fournir le soutien approprié. Au moment de notre suivi, la LCBO examinait ces conseils et mettait à jour ses outils d'approvisionnement en vue de la mise en service d'une application de gestion des contrats dans le cadre du projet de modernisation pour l'avenir, ce qui est prévu d'ici la fin de décembre 2025.

Par ailleurs, nous avons noté que la LCBO mettait en place un cadre de gestion des fournisseurs pour veiller à ce que son personnel adopte une approche uniforme de gestion du rendement des fournisseurs à l'échelle de la division des TI. Ce cadre comprendra des mesures du rendement normalisées ainsi qu'un processus de suivi connexe, qui s'appliqueront à tous les fournisseurs tiers qui appuient les activités de la LCBO. Toujours au moment de notre suivi, la LCBO menait des travaux afin de définir les rôles et les responsabilités et de mettre à jour les politiques et procédures connexes. Ces travaux devraient être terminés d'ici décembre 2025.

6. Le manuel d'administration de la LCBO ne reflète pas toutes les exigences de la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario

Nous avons déterminé lors de notre audit de 2022 que le manuel d'administration de la LCBO n'avait pas été mis à jour de manière à mettre en application les mesures provisoires prévues aux termes de la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour bien orienter ses pratiques internes d'approvisionnement, la LCBO devrait inclure dans son manuel d'administration toute nouvelle mesure introduite dans la Directive sur l'approvisionnement pour la fonction publique de l'Ontario.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En mai 2023, la LCBO a mis à jour ses politiques et procédures d'approvisionnement pour y inclure les éléments suivants :

- 1) des instructions détaillées sur la façon de remplir le formulaire d'approbation des adjudications directes;
- 2) l'obligation de documenter les éléments probants qui démontrent qu'un seul fournisseur satisfait aux exigences opérationnelles, et que le personnel a envisagé d'autres solutions que le recours à un processus d'approvisionnement non concurrentiel.

La politique prévoit également ce qui suit : *[Traduction]* « En septembre 2020, le ministère des Services au public et aux entreprises (MSPE) a instauré de nouvelles mesures provisoires à l'appui des achats collectifs. Ces mesures consistent notamment à limiter à deux ans la durée des nouveaux contrats, et à établir un coût pour chaque produit livrable aux termes de tout contrat de services consultatifs. Elles prévoient de plus la présentation au MSPE d'un rapport de justification de l'approvisionnement, et ce, avant que l'approvisionnement soit communiqué à la collectivité des fournisseurs. » Les mesures provisoires comportaient en outre une exigence consistant à soumettre des rapports sur les approvisionnements prévus au MSPE; toutefois, en novembre 2022, la LCBO a obtenu de ce ministère la confirmation que l'exigence en question n'avait pas été mise en œuvre.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2	2				
Recommandation 2	2	1			1	
Recommandation 3	2	1			1	
Recommandation 4	3	2	1			
Recommandation 5	1	1				
Recommandation 6	4	4				
Recommandation 7	3	2			1	
Recommandation 8	3	1,5		1	0,5	
Recommandation 9	5	2	3			
Recommandation 10	1	1				
Total	26	17,5	4	1	3,5	0
%	100	67	15	4	14	0

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

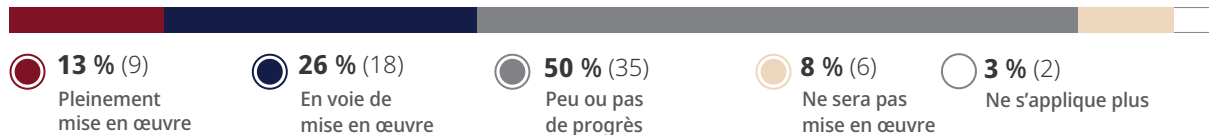
Ministère des Mines

Ministère des Richesses naturelles

Gestion des dangers et des urgences en environnement

// Conclusion globale

70 recommandations



Au 20 novembre 2024, le ministère des Mines et Gestion des situations d'urgence Ontario (GSUO) et à partir du 21 novembre 2024, le ministère des Richesses naturelles avaient pleinement mis en œuvre collectivement 13 % des mesures que nous avons recommandées et avaient réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 26 % des mesures recommandées. Par contre, 50 % des mesures recommandées avaient enregistré peu ou pas de progrès. De plus, 8 % des mesures recommandées ne seront pas mises en œuvre. Nous continuons cependant de croire que ces mesures devraient l'être. Enfin, 3 % des mesures recommandées ne s'appliquaient plus.

Le ministère des Richesses naturelles, qui a recommandé un total de 55 mesures, a pleinement mis en œuvre 9 % de ces mesures, a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 24 % d'entre elles, a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 58 % de celles-ci et ne mettra pas en œuvre 9 % de nos mesures recommandées. Les mesures recommandées qui sont pleinement mises en œuvre par le Ministère relativement aux stations météorologiques comprenaient l'établissement d'une politique officielle précisant la fréquence à laquelle ces stations devraient être inspectées, la tenue d'inspections conformément à la politique et le suivi des dates d'inspection et des résultats des inspections pour toutes les stations météorologiques à l'aide d'une base de données qui signale les inspections à

venir. Les mesures recommandées que le Ministère ne mettra pas en œuvre ont trait à l'atténuation des risques liés aux dangers des barrages, à l'érosion et aux affaissements, et comprennent :

- créer et tenir un registre de tous les barrages, tant publics que privés;
- élaborer un programme pour identifier tous les barrages à risque élevé et effectuer des inspections en temps opportun en conséquence;
- collaborer avec d'autres ministères, organismes et experts de l'environnement pour désigner et cartographier les propriétés situées dans les zones susceptibles à l'érosion et élaborer une carte provinciale pour aider à établir les priorités et les stratégies;
- élaborer et mettre en œuvre des programmes communautaires de sensibilisation à l'érosion et d'éducation, particulièrement pour les résidents des zones à risque élevé;
- élaborer des mesures de prévention et d'atténuation pour déterminer la priorité des zones à risque d'affaissement et gérer le risque, de concert avec des forestiers et d'autres experts.

Le ministère des Mines, qui compte un total de 11 mesures recommandées, a pleinement mise en œuvre de 9 % des mesures recommandées a réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 36 % d'entre elles, réalisé peu ou pas de progrès dans la mise en œuvre de 46 % des mesures recommandées et ne mettra pas en œuvre 9 % de ces mesures. Le Ministère a pleinement mis en œuvre notre recommandation de déterminer l'état de toutes les mines abandonnées. Parmi les mesures recommandées pour lesquelles des progrès ont été réalisés, mentionnons l'adoption d'une approche fondée sur le risque pour sélectionner les mines abandonnées et en exploitation aux fins d'inspection, et la prise de mesures pour s'assurer que les propriétaires de mines avisent le Ministère lorsque les propriétaires ont entièrement remis en état leurs mines abandonnées. Le Ministère ne mettra pas en œuvre notre mesure recommandée d'examiner des vidéos en ligne qui encouragent l'exploration de mines abandonnées en Ontario et prendre des mesures pour qu'elles soient ensuite retirées de l'accès en ligne.

GSUO, qui compte 6 mesures recommandées au total, a pleinement mis en œuvre 9 % des mesures recommandées, a réalisé des progrès à l'égard de 36 % des mesures recommandées, a réalisé peu ou pas de progrès à l'égard de 46 % des mesures recommandées et les 9 % qui restaient ne s'appliquaient plus. Parmi les mesures recommandées pleinement mises en œuvre, mentionnons la mise en place de mesures d'urgence pour faire face à la possibilité que des capacités supplémentaires soient nécessaires dans les collectivités d'accueil; et la mise en œuvre d'un processus de surveillance qui évalue régulièrement la qualité et le caractère suffisant des programmes de gestion des situations d'urgence en place.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'**annexe**).

// L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et septembre 2024. Nous avons obtenu du ministère des Richesses naturelles (qui était auparavant le ministère des Richesses naturelles et des Forêts), du ministère des Mines et de GSUO une déclaration écrite selon laquelle, au 20 novembre 2024, ils nous avaient fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avions formulées dans notre audit initial il y a deux ans.

En vertu du décret 1739/2022 (déc. 1039/2022, au moment de notre audit), le ministère des Richesses naturelles est chargé de gérer les risques et d'intervenir en cas d'urgence découlant d'inondations, d'incendies de forêt, de bris de barrages, de puits de pétrole et de gaz, de sécheresse ou de faible niveau d'eau, d'érosion et d'instabilité du sol et du sous-sol rocheux. Le ministère des Mines se voit attribuer la responsabilité des dangers que posent les mines abandonnées.

1. Inondations

Les inondations en Ontario sont souvent causées par des précipitations abondantes ou prolongées, une fonte rapide des neiges, des embâcles se formant dans les rivières et les ruisseaux et les houles de lacs et de cours d'eau. Notre audit de 2022 a révélé que l'emplacement de certaines collectivités des Premières Nations en Ontario les expose à des inondations et à des évacuations récurrentes. Par exemple, la Première Nation de Kashechewan, située sur les rives nord de la rivière Albany, près de la baie James, subit des inondations importantes presque chaque année. Le gouvernement fédéral a pris plusieurs engagements depuis 2005 pour relocaliser la communauté de la Première Nation de Kashechewan.

Nous avons également constaté que le ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'époque n'effectuait pas de suivi ni de dépôt centralisé des cartes des plaines inondables (zones inondables près des rivières et des cours d'eau) qui avaient été effectuées à l'échelle de la province, ce qui l'empêchait de prendre des mesures efficaces d'atténuation et de préparation. De plus, comme le Ministère a cessé de financer la cartographie des plaines inondables depuis 1993, il n'y a pas eu de telle cartographie ni de mécanisme pour financer les efforts de cartographie dans les zones qui ne relèvent pas de la compétence d'un office de protection de la nature ou d'une municipalité. Nous avons également remarqué que, contrairement à ce que prévoit son Plan d'intervention d'urgence, le Ministère n'avait pas produit de comptes rendus après action après tous les événements importants et tous les exercices pour cerner les points à améliorer. Il avait préparé des comptes rendus après action pour seulement trois des sept situations urgentes d'inondation auxquelles il a répondu de 2017 à 2021.

De plus, nous avons constaté que les composantes de certains guides techniques sur les dangers naturels et des normes connexes étaient désuètes et, dans certains cas, inaccessibles au public en ligne. Par ailleurs, le Ministère n'avait pas de contrats permanents avec les transporteurs aériens pour obtenir les prix et la disponibilité du transport aérien nécessaire aux évacuations d'urgence.

Nous avons également constaté que le Ministère possède et exploite 126 stations météorologiques dans le Nord de l'Ontario et qu'il recueille de l'information pour modéliser et prévoir les conditions météorologiques et prévoir les incendies de forêt. Toutefois, le Ministère n'avait pas de politique sur la fréquence à laquelle les stations météorologiques devraient être inspectées et ne faisait pas le suivi des dates d'inspection de toutes leurs stations météorologiques. De plus, certaines stations météorologiques n'étaient pas inspectées en temps opportun.

Recommandation 1 : Mesures 1 et 2

Pour éviter que les collectivités des Premières Nations à risque élevé soient inondées à répétition et aient besoin d'être évacuées fréquemment, nous recommandons au gouvernement provincial (Secrétariat du Conseil du Trésor/Gestion des situations d'urgence Ontario) :

- de collaborer avec le gouvernement fédéral pour relocaliser de façon permanente la collectivité de la Première Nation de Kashechewan sur un terrain plus sec et plus élevé dès que possible;
- d'évaluer si d'autres collectivités des Premières Nations qui risquent de subir des inondations et des évacuations récurrentes, comme Fort Albany et Attawapiskat, doivent aussi être relocalisées ou si des digues ou des canaux évacuateurs devraient être construits.

État : ☐ **Ne s'applique plus.**

Détails

Au moment de notre suivi, GSUO, qui fait partie du Secrétariat du Conseil du Trésor, a réitéré sa réponse initiale à notre recommandation en 2022, c'est-à-dire qu'il n'avait pas le pouvoir d'assurer le déménagement de la Première Nation de Kashechewan. Il appartient à la communauté de décider si elle souhaite déménager et au gouvernement fédéral de fournir tout le soutien possible en vue de la relocalisation. GSUO a également déclaré que toute décision de réinstallation de la Première Nation de Kashechewan nécessite un engagement auprès de la Première Nation de Fort Albany. En effet, les deux collectivités sont légalement reconnues comme une seule bande en vertu de la *Loi sur les Indiens*. Bien que les gouvernements fédéral et provincial se soient engagés à appuyer toute décision communautaire, les deux communautés des Premières Nations n'ont encore dégagé aucun consensus.

GSUO a également déclaré que, dans le cadre du projet de réinstallation de Kashechewan, le ministère des Affaires autochtones et le ministère des Richesses naturelles, et non le Conseil du Trésor/GSUO, représentent l'Ontario dans le contexte de consultations avec le gouvernement fédéral, la Première Nation de Kashechewan et la Première Nation de Fort Albany.

GSUO a également déclaré que l'infrastructure d'atténuation structurelle dans les réserves, y compris les digues et les canaux d'évacuation des crues, est fondée sur les besoins cernés par les collectivités et relève de la compétence du gouvernement fédéral.

Le Bureau du vérificateur général souscrit à cette réponse et, à ce titre, nous considérons maintenant que cette recommandation ne s'applique pas.

Recommandation 2 : Mesures 1 et 2

Pour que les leçons tirées des inondations passées soient intégrées aux plans d'intervention en cas d'urgence afin d'améliorer les futurs efforts d'intervention en cas d'urgence, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- documenter les analyses après action liées aux inondations dans un rapport officiel et normalisé en temps opportun;
- prendre rapidement des mesures pour remédier aux éléments à améliorer et veiller à ce que les progrès soient surveillés, suivis et communiqués jusqu'à ce qu'ils soient pleinement mis en œuvre.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté qu'en 2023, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts a constitué une équipe interne chargée d'examiner son processus d'analyse après action pour les sept risques liés au décret du Ministère. Le Ministère nous a dit que l'analyse se déroulera par étapes sur une période de deux ans. Les objectifs et les résultats du projet comprennent la clarté des rôles, des responsabilités et de la responsabilisation à l'égard du processus d'analyse après action; l'établissement d'une orientation et d'une politique claires pour effectuer des analyses après action normalisées et en temps opportun à la suite d'incidents d'urgence et d'exercices de pratique; le suivi et la production de rapports sur les leçons apprises jusqu'à leur mise en œuvre complète; et le suivi des améliorations continues. Dans le cadre du projet, le Ministère a indiqué qu'un examen par les administrations (provinciales, territoriales et fédérales) des analyses après action avait été effectué pour obtenir des renseignements sur les approches et les pratiques exemplaires utilisées dans d'autres administrations en matière de gestion des urgences. En août 2024, le Ministère a préparé

une ébauche de politique, qui comprend les rôles et les responsabilités à l'égard du processus d'analyse après action, les critères de déclenchement d'une telle analyse et une ébauche de plan de mise en œuvre. Toutefois, au moment de notre suivi, la politique et le plan étaient toujours à l'étude par la direction aux fins d'approbation. Le Ministère étudiait également la viabilité d'outils logiciels éventuels pour faciliter le processus d'analyse après action.

Recommandation 2 : Mesure 3

Nous recommandons également que Gestion des situations d'urgence Ontario continue de s'efforcer de mettre en place des mesures d'urgence pour faire face à la possibilité que des capacités supplémentaires soient nécessaires dans les collectivités d'accueil.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Depuis notre audit, GSUO a conclu des ententes officielles avec trois organismes pour accueillir jusqu'à 3 500 personnes évacuées en cas d'incident dans une collectivité. Ces ententes expirent le 31 janvier 2025.

De plus, GSUO a collaboré avec ApprovisiOntario pour établir une entente de fournisseur attiré, en vigueur du 1^{er} novembre 2024 au 31 octobre 2030. Ce contrat permet à la province de présélectionner des fournisseurs de services appropriés qui ont la capacité de fournir des services pour accueillir des personnes évacuées en cas d'incident dans une collectivité. Le contrat n'a pas fixé de limite à la capacité d'accueil.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour protéger les Ontariens et les infrastructures essentielles et mieux comprendre les risques d'inondation à l'échelle de la province, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait intensifier ses efforts de cartographie des plaines inondables afin de mieux soutenir les municipalités, les offices de protection de la nature, les Premières Nations et les territoires non érigés en municipalité.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2028.**

Détails

Lors de notre suivi, le ministère des Richesses naturelles nous a informés qu'en août 2022, il avait présenté une demande de financement dans le cadre du Programme fédéral d'identification et

de cartographie des aléas d'inondation pour créer et mettre à jour les cartes locales des plaines inondables. Le Ministère a ensuite obtenu une approbation pour 55 projets de cartographie des plaines inondables en Ontario. Le financement a commencé à être versé aux municipalités bénéficiaires et aux offices de protection de la nature en mars 2023.

Au 18 juillet 2024, quelque 31 des 55 projets de cartographie des plaines inondables étaient affichés comme étant « en cours » selon le site Web de l'organisme de financement fédéral Ressources naturelles Canada (RNCan). De plus, les 55 projets de cartographie des plaines inondables ont été réalisés dans des municipalités et des offices de protection de la nature; aucun des projets n'a été réalisé dans une Première Nation ou un territoire non organisé, comme il est indiqué dans notre recommandation. Le Ministère nous a informés que le gouvernement fédéral avait versé directement des fonds à certaines collectivités des Premières Nations pour cartographier les plaines inondables, dans le cadre du Programme d'adaptation aux changements climatiques des Premières Nations.

Le Ministère nous a informés qu'il présenterait une fois de plus une demande de financement dans le cadre du Programme fédéral d'identification et de cartographie des aléas d'inondation, qui a été prolongé jusqu'en mars 2028, afin de permettre davantage les activités de cartographie des plaines inondables à l'échelle de la province.

Recommandation 4 : Mesures 1, 2 et 3

Pour confirmer que les stations météorologiques sont en bon état de fonctionnement et fonctionnent comme prévu, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- établir une politique officielle précisant la fréquence des inspections des stations météorologiques;
- effectuer des inspections conformément à la politique;
- assurer le suivi des dates et des résultats des inspections pour toutes les stations météorologiques à l'aide d'une base de données qui signale les inspections à venir.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en mars 2023, le Ministère a publié un manuel de politiques et de procédures concernant le fonctionnement et l'entretien des stations météorologiques. Ce document comprend des conseils et des directives sur l'entretien courant des sites, y compris le moment et la fréquence des inspections des stations météorologiques dans les régions du Nord-Est et du Nord-Ouest. Il convient de noter que, dans la mesure du possible, des visites des sites

devraient être effectuées à chaque station météorologique au début de la saison des incendies, qui s'étend d'avril à octobre. La politique exige également qu'une fiche de réparation et d'entretien soit remplie pour chaque visite sur le terrain de la station météorologique, ainsi qu'une analyse de la sécurité des travaux et une évaluation des risques relatifs à la présence d'un ours, avec une copie électronique de l'évaluation tenue par le spécialiste technique en météorologie.

Nous avons constaté qu'au 18 juillet 2024, environ 70 % des 133 stations météorologiques opérationnelles avaient été visitées jusqu'à présent au cours de la saison des incendies de 2024 à des fins d'entretien annuel.

Les techniciens en météorologie font le suivi des dates cibles d'inspection pour chaque station météorologique, d'avril à juillet, à l'aide d'un document « en direct » tenu à jour par les techniciens en météorologie pour signaler les problèmes liés aux stations météorologiques et aider à planifier et à suivre les visites à ces stations. Un fichier indiquant les dates cibles des inspections prévues des stations météorologiques est conservé dans la base de données du site SharePoint sur l'instrumentation météorologique des Services d'urgence, d'aviation et de lutte contre les feux de forêt (SUALFF) qui a été élaborée et mise en œuvre pour la saison des incendies de 2025. Cette base de données est utilisée. Elle permet de suivre l'évolution de l'entretien des stations météorologiques.

Recommandation 5 : Mesure 1

Afin d'assurer une gestion prudente des fonds publics et d'assurer un accès rapide aux transporteurs aériens à des tarifs concurrentiels en cas d'évacuation d'urgence, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait procéder à un appel d'offres concurrentiel et conclure des contrats à prix fixe avec les transporteurs aériens.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en avril 2024, le Ministère avait lancé une demande de soumissions ouverte portant sur des services de transport aérien afin de faciliter les évacuations d'urgence en 2024 et 2025. Le Ministère nous a informés qu'il n'avait reçu qu'une seule soumission d'un transporteur. Ce transporteur a obtenu un contrat à prix fixe en vigueur de juin 2024 à octobre 2025. Le Ministère nous a dit qu'il évaluera les avantages des contrats à long terme avec des transporteurs privés ou d'autres solutions de rechange pour les saisons à risque à venir.

Recommandation 6 : Mesure 1

Afin que les gouvernements locaux et les offices de protection de la nature disposent de guides et de bulletins techniques qui reflètent les normes et les pratiques exemplaires provinciales actuelles en matière d'inondation, d'érosion, d'instabilité du sol et du sous-sol rocheux et de bris de barrages, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait examiner et mettre à jour ses guides et bulletins techniques régulièrement, au besoin, et veiller à ce que tous les guides soient accessibles au public.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2028.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait finalisé et publié un nouveau bulletin technique en décembre 2023 intitulé *Bulletin technique – Risques d'inondation : Data Survey and Mapping Specifications*. Ce document constitue une mise à jour partielle du guide technique intitulé « *Guide technique – River and Stream Systems : Flooding Hazard Limit* » (dernière mise à jour en 2002), destiné aux municipalités, aux offices de protection de la nature et aux autres parties qui participent au relevé et à la cartographie des risques d'inondation en Ontario.

Le Ministère nous a dit qu'il continuera de mettre à jour ses directives sur les dangers naturels selon l'ordre de priorité, en fonction des risques associés aux dangers. Les prochains guides techniques qu'il prévoit mettre à jour d'ici décembre 2026 sont intitulés :

» <i>Great Lakes St. Lawrence River System and Large Inland Lakes</i> (2001);	» <i>River and Stream Systems : Flooding Hazard Limit</i> (2002);
» <i>Guide technique : Special Policy Areas</i> (2009);	» <i>River and Stream Systems : Erosion Hazard Limit</i> (2002).

Le Ministère prévoit qu'un examen et une première mise à jour de chacun des 12 guides techniques restants (voir l'**annexe 8** de notre rapport d'audit de 2022) prendraient fin en 2028.

2. Feux de forêt

La saison des feux de forêt en Ontario se déroule habituellement d'avril à octobre. Notre audit de 2022 a révélé que le ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'époque ne faisait pas de suivi et ne documentait pas complètement les raisons des retards dans les délais de déploiement, ni ne calculait ni surveillait le temps moyen qu'il faut pour déployer une équipe ou éteindre un incendie.

Nous avons également constaté que le Ministère avait préparé des comptes rendus après action pour seulement deux des 11 urgences déclarées pour des feux de forêt de 2017 à 2021. De plus, en ce qui concerne les comptes rendus après action qui ont été dressés, les améliorations recommandées n'ont pas été attribuées à des personnes en particulier, et l'état d'avancement et l'achèvement des recommandations n'ont pas fait l'objet d'un suivi officiel.

En outre, nous avons constaté que l'on mettait peu l'accent sur le programme de reconnaissance Intelli-feu en Ontario, et que peu de collectivités recevaient des fonds provinciaux pour les aider à réduire le risque d'incendies de forêt. Le financement n'était pas non plus destiné aux districts évalués comme présentant un risque extrême ou élevé d'incendie. En outre, aucun financement n'a été accordé à des territoires non érigés en municipalité.

De plus, nous avons constaté que le Système de gestion de l'information sur le personnel du Ministère, qui sert à stocker les dossiers de formation par voie électronique, n'était pas à jour pour 20 % des membres de l'équipe d'incendie que nous avons échantillonnés. Nous avons également constaté que le système n'avertissait pas automatiquement les pompiers ou leurs superviseurs lorsque la formation d'un pompier était sur le point d'expirer.

Il y avait également des écarts dans les données sur l'évacuation signalées au Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous avons également obtenu plus tard une ventilation détaillée auprès de GSUO. De plus, nous avons constaté que GSUO n'avait pas tenu de statistiques sur la méthode d'évacuation et les coûts connexes.

Recommandation 7 : Mesures 1, 2 et 3

Pour intervenir en cas de feux de forêt dans les délais cibles maximaux, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- déterminer si les délais d'intervention requis sont respectés en fonction des niveaux d'alerte;
- lorsque les délais d'intervention ne sont pas respectés, déterminer et documenter pleinement les raisons des délais;
- prendre des mesures correctives pour améliorer les délais d'intervention futurs.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a réalisé peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation. Selon le Ministère, la surveillance des délais d'intervention a lieu à l'administration centrale du district local. Toutefois, le Ministère n'a fourni aucun document à l'appui démontrant comment il fait le suivi du respect des délais d'intervention requis en fonction des niveaux d'alerte, documente les raisons des retards ou prend des mesures correctives pour améliorer les délais d'intervention futurs. Le Ministère a indiqué qu'il était en train de former une équipe de travail pour donner suite aux mesures recommandées.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour améliorer les interventions en cas de feux de forêt à l'avenir, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- élaborer des critères permettant de déterminer quels feux de forêt sont considérés comme « importants » aux fins des analyses après action;

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

Détails

Nous avons constaté qu'en janvier 2023, le Ministère a formé une équipe interne chargée d'examiner son processus d'analyse après action pour les sept risques liés au décret du Ministère (y compris les feux de forêt). Le Ministère a indiqué que l'analyse se fera par étapes sur une période de deux ans. Dans le cadre de ce projet, le Ministère prévoit définir des critères généraux qui déclencheront une analyse après action officielle, plutôt que d'élaborer une définition d'un incendie de forêt « important ». Au moment de notre suivi, le Ministère avait préparé une ébauche de politique, qui comprend des critères pour déclencher une analyse après action, et une ébauche de plan de mise en œuvre; les deux étaient à l'étude par la direction aux fins d'approbation. Le Ministère prévoit mettre à jour son Plan ministériel d'intervention en cas d'urgence d'ici avril 2025 pour tenir compte de ces nouvelles politiques.

Recommandation 8 : Mesures 2, 3 et 4

- procéder à des analyses après action en cas de feux de forêt « importants » et documenter officiellement les constatations de façon normalisée et en temps opportun;
- effectuer des exercices avec les équipes d'incendie et le personnel de gestion des situations d'urgence tous les ans et effectuer une analyse après action après chaque exercice;

- prendre rapidement des mesures pour remédier aux éléments à améliorer des feux de forêt passés et des exercices, et veiller à ce que les progrès soient surveillés, suivis et communiqués jusqu'à ce qu'ils soient pleinement mis en œuvre.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait réalisé peu de progrès dans la mise en œuvre des trois dernières mesures recommandées. Comme il est indiqué à la **mesure de suivi 1 de la recommandation 2**, le Ministère procède à un examen interne de son processus d'analyse après action. Cet examen devrait se dérouler par étapes sur une période de deux ans et se terminer en avril 2025.

Nous avons également constaté que le Ministère avait rédigé une politique qui exigera que le programme de lutte contre les incendies effectue un exercice annuel et, par la suite, une analyse après action. Cette question était à l'étude par la direction au moment de notre suivi. Le Ministère prévoit mettre à jour son Plan ministériel d'intervention en cas d'urgence d'ici avril 2025 pour tenir compte de cette politique après son approbation.

Dans le cadre de son examen interne, le Ministère examine également d'éventuels outils logiciels pour faciliter le processus d'analyse après action. Cependant, il n'a pas établi si les outils disponibles sur le marché constituent une solution viable pour tenir compte de ce processus.

Recommandation 9 : Mesure 1

Pour harmoniser ses activités de prévention des incendies avec les pratiques exemplaires, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- élargir la portée, la sensibilisation et l'adoption des initiatives Intelli-feu dans les collectivités locales;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait accru ses investissements dans le programme de subventions pour la Journée de préparation communautaire d'Intelli-feu Canada afin qu'un plus grand nombre de collectivités de l'Ontario obtiennent la subvention. En 2024, quelque 39 collectivités de l'Ontario ont reçu des subventions totalisant 18 500 \$, ce qui est nettement supérieur aux 3 750 \$ reçus par 19 collectivités en 2023 et aux 3 000 \$ reçus par 6 collectivités en 2022. Le Ministère indique qu'il prévoit un investissement accru de 31 250 \$ au total en 2025.

Le Ministère a également augmenté son offre de cours sur les collectivités Intelli-feu en Ontario afin d'accroître la sensibilisation. Ce cours offre de la formation et des renseignements sur l'élaboration des plans de protection contre les feux incontrôlés, le programme Intelli-feu et l'exécution des évaluations locales des risques d'incendie de forêt.

De plus, le Ministère a collaboré avec d'autres programmes provinciaux et territoriaux partout au Canada dans le cadre du Conseil canadien des ministres des forêts pour élaborer une stratégie nationale de prévention et d'atténuation des feux incontrôlés partout au Canada. Cette stratégie a été publiée en juin 2024. La stratégie a permis de cerner des mesures à prendre pour accroître la sensibilisation et la compréhension à l'égard de la prévention et de l'atténuation des incendies de forêt, y compris la recherche d'occasions de promouvoir la sensibilisation communautaire, la détermination des lacunes dans les connaissances communautaires en matière de prévention et d'atténuation et la participation à la formation pour améliorer les connaissances. Le Ministère nous a dit qu'il en était aux premières étapes de la planification de la mise en œuvre de cette stratégie.

Recommandation 9 : Mesures 2 et 3

- faire participer les collectivités, en particulier les territoires non érigés en municipalité, aux programmes Intelli-feu, comme la reconnaissance des quartiers Intelli-feu;
- déterminer les priorités en matière de financement et cibler les collectivités et les territoires non organisés des districts qui présentent un risque d'incendie extrême ou élevé.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Au moment de notre suivi, aucune autre collectivité en Ontario n'a obtenu le statut de reconnaissance de quartier Intelli-feu depuis notre audit en 2022. La dernière collectivité à avoir reçu une reconnaissance semblable était Elliot Lake en 2016.

En décembre 2023, le Ministère a lancé un projet pilote avec des fonds disponibles pour aider les municipalités à mettre en œuvre leurs plans de protection contre les feux incontrôlés. Ce projet pilote offre toutefois du financement à seulement deux à quatre bénéficiaires par année. Les territoires non érigés en municipalité et les collectivités des Premières Nations ne sont pas admissibles à ce financement.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour que la stratégie de prévention et d'atténuation des feux de forêt du ministère des Richesses naturelles et des Forêts tienne compte des besoins émergents et y réponde, le Ministère devrait mettre à jour sa Stratégie de gestion des feux de broussailles ainsi que sa stratégie FireSmart Strategy and Implementation Plan 2015-2020 en tenant compte des commentaires d'experts, d'intervenants communautaires et des pratiques exemplaires utilisées par d'autres provinces.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici avril 2027.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère faisait l'objet d'un vaste projet de modernisation de la gestion des urgences liées aux risques naturels qui comprend le programme de lutte contre les incendies de végétation et ses activités de prévention et d'atténuation, y compris ses programmes Intelli-Feu. En juillet 2024, le Ministère a publié un document de travail et a mené des consultations auprès du public, des partenaires de la gestion des urgences, des représentants autochtones, des municipalités, de l'industrie et d'autres organismes de lutte contre les feux de végétation sur une période de 45 jours. Le Ministère prévoit de mettre en œuvre le projet de modernisation d'ici avril 2027.

De plus, le Ministère nous a dit que l'Ontario jouait un rôle de direction important dans l'élaboration d'une stratégie nationale de prévention et d'atténuation relevant du Conseil canadien des ministres des forêts. Cette stratégie nationale et les travaux d'analyse en cours élaborent des objectifs et des engagements pour les travaux de prévention et d'atténuation à venir.

Recommandation 11 : Mesures 1 et 2

Pour que les pompiers se conforment aux exigences en matière de formation, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- assurer le suivi de tous les cours de formation requis suivis par les pompiers luttant contre les feux de végétation dans le Système de gestion de l'information sur le personnel;
- programmer le système de TI de façon à ce qu'il avertisse les pompiers et leurs superviseurs lorsque la formation d'un pompier est sur le point d'expirer.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait fait peu de progrès dans le suivi de l'achèvement des cours par les pompiers des terres sauvages dans le Système de gestion de l'information sur le personnel.

Le Ministère procède à un examen interne de son Système de gestion de l'information sur le personnel afin de répondre à ses besoins opérationnels en matière de gestion efficace et efficiente du personnel, de dossiers de formation et de certifications, de données et de rapports sur l'emploi liés aux affectations pour le personnel de l'aviation, des incendies et des interventions d'urgence pour les 10 à 15 prochaines années. Ce projet en est actuellement aux premières étapes. Le Ministère a effectué une analyse des autres programmes de lutte contre les feux incontrôlés au Canada et des recherches auprès des utilisateurs. Ce projet de modernisation devrait être terminé et mis en œuvre d'ici le printemps 2026.

Toutefois, dans le cadre de ses recherches auprès des utilisateurs, le Ministère a déterminé que les dossiers de formation sont tous saisis d'abord sur papier, et l'information est ensuite entrée manuellement dans le Système de gestion de l'information sur le personnel. Ce processus redondant entraîne des retards dans la mise à jour des dossiers et crée une dépendance à un « principe d'intégrité », ce qui peut causer de la confusion et des risques sur le plan de la responsabilité si les équipes d'intervention en cas d'incendie n'ont pas la formation requise. Le Ministère a également confirmé que le système de TI actuel ne notifie pas activement les superviseurs lorsque la formation d'un pompier est près d'expirer.

Recommandation 12 : Mesure 1

Afin d'améliorer le processus décisionnel pour les évacuations futures en situation d'urgence, nous recommandons à Gestion des situations d'urgence Ontario :

- de recueillir des données supplémentaires sur les personnes évacuées, y compris le mode d'évacuation et les coûts connexes;

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

Détails

Selon GSUO, il lui est actuellement difficile de recueillir des données sur les personnes évacuées et les coûts d'évacuation connexes, car il n'a pas le pouvoir de recueillir ces renseignements auprès d'autres ministères et des municipalités d'accueil. Par conséquent, GSUO désire moderniser le cadre législatif de gestion des situations d'urgence de l'Ontario, la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence*.

En juillet 2024, GSUO a publié un document de travail pour mobiliser les partenaires, les intervenants et les membres du public au sujet de la modernisation proposée. GSUO nous a informés que la rétroaction et les commentaires reçus pendant les séances de mobilisation et les présentations publiques sur le document de travail aideront à déterminer comment le gouvernement peut moderniser le cadre législatif de gestion des urgences. L'un des domaines d'intérêt de ce travail a été d'examiner les possibilités d'améliorer la coordination et l'échange d'information à l'échelle provinciale par l'entremise de GSUO qui agirait comme guichet unique. Une fois le cadre législatif mis à jour, GSUO prévoit de recueillir et d'analyser les données sur les évacuations d'ici décembre 2025.

Recommandation 12 : Mesure 2

- d'examiner les données des présentations à la haute direction et au Secrétariat du Conseil du Trésor pour que des renseignements exacts et complets soient fournis.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

GSUO souligne que l'un des objectifs énoncés dans la Stratégie provinciale de gestion des urgences et le plan d'action publiés en février 2023 comprend l'amélioration des données, des connaissances et de la capacité analytique à l'appui de la planification et de la surveillance proactives des urgences éventuelles à l'échelle de la province. En mai 2023, GSUO a lancé une plateforme appelée Terminal d'information pour la gestion des urgences qui contient divers tableaux de bord qui permettent à GSUO et aux coordonnateurs ministériels de la gestion des urgences d'obtenir, de partager et d'analyser des données afin d'appuyer la prise de décisions fondées sur des données probantes. Nous avons été informés que tous les secteurs de programme de GSUO ont des responsables spécialisés pour garantir la qualité des données.

3. Mines abandonnées

Dans notre audit de 2022, nous avons constaté que sur les 3 942 sites miniers abandonnés présentant des dangers en Ontario, seulement 3 % avaient été partiellement réhabilités et que 59 % ne l'avaient pas été. De plus, l'état des 38 % restants était inconnu. De plus, des plans de fermeture de sites miniers étaient en place pour seulement 41 des 2 335 sites qui n'avaient pas encore été réhabilités.

Nous avons également constaté que le ministère des Mines n'avait pas de processus normalisé pour sélectionner les mines abandonnées aux fins d'inspection, et que les mines étaient plutôt inspectées en fonction des plaintes, de la connaissance préalable des dangers sur place ou pour

déterminer si une inspection est effectuée par un inspecteur sur un autre site minier abandonné dans la même région.

De plus, nous avons constaté que le ministère des Mines n'avait pas de programme pour sensibiliser la population ontarienne aux dangers des mines abandonnées et pour réduire au minimum les répercussions sur la santé et la sécurité, comme l'exige la *Loi sur les mines*. Il n'a pas non plus pris de mesures pour contrer l'information potentiellement dangereuse disponible en ligne qui favorise l'exploration des mines abandonnées en Ontario.

Recommandation 13 : Mesure 1

Pour protéger la santé publique, la sécurité et l'environnement contre les dangers que posent les mines abandonnées qui n'ont pas été réhabilitées, le ministère des Mines devrait :

- déterminer l'état de toutes les mines abandonnées;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Depuis notre audit, le ministère des Mines a mis à jour sa base de données du Système d'information sur les mines abandonnées (AMIS) en y ajoutant un nouveau champ pour consigner l'état de réhabilitation de toutes ses mines abandonnées. Le Ministère nous a informés qu'il a confirmé auprès des propriétaires de mines l'état de toutes les mines abandonnées. Au 30 septembre 2024, 4 395 mines abandonnées présentaient des dangers qui relèvent de la compétence du Ministère. De ce nombre, près de 2 % ont été déclarées entièrement réhabilitées, 5 % ont été partiellement réhabilitées et 93 % n'ont pas été réhabilitées. Il n'y avait aucune mine abandonnée dont l'état était inconnu.

Recommandation 13 : Mesure 2

- déterminer la priorité des mines abandonnées présentant des dangers et de les réhabiliter;

État :  En voie de mise en œuvre. Il s'agit d'un processus continu.

Détails

Le Ministère nous a dit qu'il dispose d'un plan de travail continu de 10 ans pour orienter et diriger la réhabilitation de certaines mines abandonnées, en fonction des priorités. Le Ministère nous a fourni son plan de travail de 10 ans pour la période de 2019 à 2029. Ce plan de travail indiquait que

la réhabilitation d'au moins neuf sites miniers contaminés de catégorie A et de catégorie B et de 13 autres sites miniers de sécurité publique a été classée prioritaire d'ici 2029. Depuis notre audit en 2022, trois sites ont été réhabilités (mine du lac Rond, mine Gopher et mine Kirk).

Recommandation 13 : Mesure 3

- prendre des mesures pour s'assurer que les propriétaires de mines avisent le Ministère lorsqu'ils ont entièrement réhabilité leurs mines abandonnées.

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ministère des Mines avait préparé une version provisoire d'une page de la fiche d'information sur les dangers miniers, qui fait référence aux articles appropriés de la *Loi sur les mines* qui exigent que les propriétaires de mines abandonnées réhabilitent leurs sites et avisent le Ministère de tout danger minier sur leur propriété. Le Ministère nous a informés qu'une fois que ce document provisoire aura été approuvé et finalisé, il entend commencer à le distribuer aux propriétaires de sites miniers en décembre 2024 pour leur rappeler leur responsabilité en matière de réhabilitation en vertu de la *Loi sur les mines*.

Recommandation 14 : Mesure 1

Pour permettre aux inspecteurs de s'acquitter de leurs fonctions et responsabilités de façon efficace et efficiente, nous recommandons au ministère des Mines :

- d'adopter une approche axée sur les risques pour sélectionner les mines abandonnées et en exploitation à inspecter;

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait rédigé un modèle révisé axé sur les risques (le modèle révisé de priorisation des risques d'AMIS) afin d'offrir une approche uniforme d'évaluation des risques posés par les mines abandonnées et d'aider à établir l'ordre de priorité des inspections et à planifier les travaux de réhabilitation des mines abandonnées. L'ébauche de la matrice des risques du modèle évalue le risque pour la sécurité publique et le risque pour l'environnement en fonction de critères pertinents. Selon le Ministère, ce modèle révisé a été présenté à la Section de la réhabilitation des sites miniers en avril 2024 et à la Direction de

l'exploitation des minéraux en juin 2024 pour obtenir des commentaires. Une fois les commentaires recueillis et pris en compte, le Ministère s'attend à être en mesure de présenter l'approche de priorisation des risques aux fins d'examen et d'approbation par la direction, puis de mise en œuvre d'ici décembre 2024.

Recommandation 14 : Mesure 2

- de documenter correctement le résultat du processus de sélection;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ministère des Mines avait fait peu de progrès dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée. La mise en œuvre de cette mesure recommandée dépend de la mesure de suivi 1 de la **recommandation 14**. Le Ministère a souligné qu'il avait récemment adopté une plateforme de conformité numérique pour améliorer le processus de suivi, de documentation et de production de rapports sur les inspections au moyen d'une plateforme centralisée dotée de capacités d'interrogation des données et d'automatisation.

Recommandation 14 : Mesure 3

- d'effectuer les inspections prévues en temps opportun.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que le ministère des Mines avait fait peu de progrès dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée. Le Ministère a effectué 145 inspections entre le 1^{er} janvier 2023 et le 5 juillet 2024. Toutefois, le Ministère n'a pas été en mesure de nous fournir le nombre d'inspections prévues pour la même période et les dates d'inspection prévues pour les mines abandonnées restantes de l'AMIS. Le Ministère a fait remarquer que le calendrier des inspections restantes des sites miniers fait l'objet d'un examen des ressources humaines et de l'établissement des priorités en vertu du modèle révisé de priorisation des risques de l'AMIS, mentionné à la **recommandation 14**, mesure 1 (en attendant l'approbation du nouveau modèle).

Recommandation 15 : Mesure 1

Pour protéger et mieux éduquer le public sur les dangers des mines abandonnées, nous recommandons au ministère des Mines :

- de passer en revue et mettre à jour le programme Restez à l'écart! Restez en vie! pour s'assurer qu'il est toujours pertinent, et trouver des moyens de communiquer publiquement les dangers des mines abandonnées;

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

Détails

Depuis notre audit effectué en 2022, dans le cadre de son programme Restez à l'écart! Restez en vie!, le ministère des Mines a préparé et publié sur son site Web un bulletin d'une page (fiche d'information) décrivant les risques et les dangers des mines abandonnées. Nous avons également remarqué que le Ministère avait mis sur pied un groupe de travail interne en 2023 pour examiner son programme de sensibilisation du public et trouver des façons d'accroître la sensibilisation du public aux dangers de l'exploration des mines abandonnées, ainsi que pour examiner les vidéos en ligne qui encouragent l'exploration des mines abandonnées et prendre des mesures pour qu'elles soient étiquetées comme dangereuses ou pour qu'elles soient retirées. De plus, le Ministère a rencontré des représentants de l'État du Nevada en juin 2023 pour discuter des pratiques exemplaires et des approches en matière d'éducation et de sensibilisation du public utilisées dans son administration.

À la suite de son examen et de ses recherches, le Ministère a préparé un plan de communication qui décrit une stratégie pour promouvoir le message Restez à l'écart! Restez en vie! et vise à sensibiliser le public aux dangers des sites miniers abandonnés. Le plan de communication, qui a été approuvé en février 2024, décrit les produits livrables que le groupe de travail s'engage à terminer d'ici décembre 2024. Ces produits livrables comprennent une brochure mise à jour à partager avec le public, les premiers intervenants et d'autres ministères et organismes; la création d'une page d'accueil sur www.Ontario.ca pour partager de l'information sur les dangers posés par les mines abandonnées; la création de contenu sur les dangers pertinents à afficher sur la page Web de GSUO; l'élaboration de matériel de formation du personnel pour l'informer des dangers posés par les mines abandonnées; et la création d'une publicité qui sera diffusée sur les médias sociaux ou YouTube sur les dangers posés par les mines abandonnées.

Recommandation 15 : Mesure 2

- d'examiner des vidéos en ligne qui encouragent l'exploration de mines abandonnées en Ontario et prendre des mesures pour qu'elles soient ensuite retirées de l'accès en ligne;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait effectué une analyse des vidéos publiées sur YouTube de personnes entrant dans des mines abandonnées en Ontario, et qu'il avait trouvé au moins 23 de ces vidéos en ligne. Le Ministère nous a dit qu'il n'avait pas le pouvoir légal de retirer du contenu nuisible en ligne et il envisage d'autres options, comme de faire partie du programme « YouTube Priority Flaggers », un programme qui permet aux organismes gouvernementaux et aux organisations non gouvernementales de déclarer et de signaler le contenu nocif ou dangereux qui contrevient aux lignes directrices de YouTube. Si cette option est réalisable, elle permettrait au Ministère de signaler des vidéos en ligne, des diffusions en direct et d'autres produits YouTube qui encouragent l'exploration des mines abandonnées en Ontario. Le Ministère étudie également la possibilité de mettre en place des publicités sur YouTube qui « s'afficheraient » avant la diffusion des vidéos. Les paramètres peuvent être configurés pour que les publicités soient diffusées avant que certains contenus le soient. YouTube permet aux organisations de confiance d'ajouter des annonces lorsque certains mots clés sont tapés par des utilisateurs de vidéos. Le Ministère entend mettre fin à ces mesures d'ici le 31 décembre 2024.

Recommandation 15 : Mesure 3

- de mesurer l'efficacité du programme Restez à l'écart! Restez en vie! et d'en rendre compte.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons remarqué que le Ministère avait élaboré une ébauche d'un ensemble d'indicateurs éventuels (paramètres) pour mesurer l'efficacité du programme Restez à l'écart! Restez en vie! Ces paramètres proposés comprennent le suivi du nombre de brochures émises, le suivi des vues des vidéos en ligne publiées par le Ministère pour contrer les vidéos nuisibles existantes publiées en ligne, et le suivi du nombre de kiosques mis en place chaque année aux kiosques Restez à l'écart! Restez en vie! Au moment de notre suivi, nous avons constaté que ces paramètres étaient toujours en cours d'élaboration. Nous avons également constaté que toutes les mesures proposées étaient toujours en attente d'approbation ou n'étaient pas encore mises en œuvre. Le Ministère nous a dit qu'une fois achevés les documents destinés au public, comme il est décrit à la **mesure 1** de cette

recommandation, les paramètres seront approuvés, finalisés et surveillés. Toutefois, aucun de ces indicateurs ne mesure l'efficacité du programme Restez à l'écart! Restez en vie! pour établir s'il a réussi à prévenir l'entrée ou les incidents liés aux mines abandonnées.

4. Dangers que représentent les barrages

Notre audit de 2022 a révélé que près de la moitié des barrages appartenant au ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'époque atteindraient la fin de leur durée de vie utile d'ici 20 ans et qu'ils devraient être remplacés, remis en état ou mis hors service. Toutefois, le Ministère avait évalué la valeur de remplacement de seulement 31 % de ces barrages, estimant le coût de remplacement à 321 millions de dollars, ce qui signifie que les coûts de remplacement réels peuvent être trois fois ce montant.

Nous avons également constaté qu'il manquait des renseignements clés pour mesurer le coût estimatif de leur remise en état, la probabilité de bris et l'impact d'un bris. Plus précisément, 65 % des barrages n'avaient pas d'indice de l'état des installations, 45 % ne présentaient pas d'indice de défaillance totale et 32 % comportaient une cote de risque inconnue. Le Ministère ne vérifiait pas non plus si les barrages avaient été remis en état ou remplacés, ou s'ils avaient été cédés ou mis hors service.

De plus, nous avons constaté que le Ministère ne réglait ni n'inspectait les barrages appartenant à des intérêts privés, même s'il dispose de vastes pouvoirs de réglementation et d'application de la loi en vertu de la *Loi sur l'aménagement des lacs et des rivières*. Le Ministère limitait son rôle réglementaire à approuver la construction de nouveaux barrages et l'exécution de modifications aux barrages existants.

Nous avons également remarqué que le Ministère n'avait pas mis à jour la plupart des bulletins techniques sur les barrages depuis leur élaboration en 2011.

Recommandation 16 : Mesure 1

Afin de prévenir et d'atténuer de façon proactive le risque de bris de barrage, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- effectuer l'évaluation des barrages qui atteindront la fin de leur durée de vie utile d'ici 20 ans afin de déterminer les fonds nécessaires pour remettre en état, reconstruire ou mettre hors service ces barrages;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il prévoyait inspecter 20 % de ses barrages chaque année sur une période de cinq ans afin de prioriser la remise en état, la reconstruction ou la mise hors service des barrages. En 2023, le Ministère avait inspecté 56 ou 19 % de ses 297 barrages et prévoyait d'inspecter 234 ou 79 % de ses 297 barrages entre 2024 et 2029.

Recommandation 16 : Mesure 2

- déterminer la priorité des barrages qui arrivent à la fin de leur durée de vie utile et les remettre en état, les reconstruire ou les mettre hors service.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le plan d'immobilisations du Ministère pour la période de 2023-2024 à 2033-2034 prévoyait 78 barrages totalisant 179 millions de dollars en travaux d'immobilisations, qu'il s'agisse de la conception, de la construction ou des deux. Le Ministère nous a dit que les barrages étaient classés par ordre de priorité pour les travaux d'immobilisations en fonction de leur probabilité de bris (déterminée par une cote élevée de l'indice de défaillance totale) et des conséquences de leur bris (déterminée par une cote élevée de classification du potentiel de danger élaborée en 1999). Toutefois, au moment de notre suivi, nous avons constaté ce qui suit :

- l'indice de défaillance totale n'avait pas été calculé pour 42 % des barrages;
- la cote de classification des dangers potentiels était inconnue pour 24 % des barrages.

Nous avons également constaté que les projets présentant à la fois un risque de bris plus élevé et des conséquences plus importantes d'un bris n'ont pas été planifiés pour des travaux d'immobilisations, tandis que d'autres barrages à faible cote ont été planifiés en vue de tels travaux.

Le Ministère nous a également dit qu'il s'apprêtait à utiliser un modèle plus à jour pour calculer la cote de classification des dangers potentiels (CDP) pour chaque barrage (modèle de 2011 plutôt que de 1999). Toutefois, lors de notre analyse des données, nous avons constaté que 76 % des barrages n'avaient pas de cote de CDP calculée à l'aide du modèle de 2011. Le Ministère nous a dit qu'il prévoyait terminer la reclassification de la CDP de 2011 dans un à deux ans, mais qu'il n'avait pas de plan officiel en place.

Recommandation 17 : Mesure 1

Afin de mieux planifier, prioriser et gérer les frais d'immobilisations consacrés à la remise en état, à la reconstruction ou à d'autres projets d'immobilisations pour tous ses barrages, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait régulièrement :

- évaluer l'état de chaque barrage ou adopter les meilleures pratiques de l'industrie;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2029.

Détails

Comme il est mentionné à la mesure 1 de la **recommandation 16**, le Ministère nous a informés qu'il prévoyait inspecter 20 % de ses barrages chaque année sur une période de cinq ans se terminant en décembre 2027, afin d'établir l'ordre de priorité de la remise en état, de la reconstruction ou de la mise hors service des barrages. En 2023, le Ministère avait inspecté 56 ou 19 % de ses 297 barrages et prévoyait d'inspecter 234 ou 79 % de ses 297 barrages entre 2024 et 2029.

Recommandation 17 : Mesure 2

- déterminer et mettre à jour l'indice de l'état des installations, l'indice de défaillance totale et la cote de classification des dangers potentiels pour chaque barrage;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que l'indice de l'état des installations utilisé pour déterminer l'état d'un barrage était inconnu pour 55 % des barrages (comparativement à 65 % au moment de notre audit). L'indice de défaillance totale utilisé pour mesurer la probabilité d'un bris de barrage était inconnu pour 42 % des barrages (comparativement à 45 % au moment de notre audit). Le Ministère n'avait pas mis à jour ni recalculé la cote de classification des dangers potentiels utilisée pour mesurer l'impact d'un bris de barrage depuis 2011, comme il est mentionné à la mesure 2 de la recommandation 16. Le Ministère nous a dit qu'il prévoit de terminer la reclassification du CDP de 2011 d'ici un à deux ans.

Le Ministère nous a également dit qu'il était en train de rédiger une demande de propositions pour que des services hydrologiques et hydrauliques soient fournis pour tous les barrages non évalués afin de déterminer leur paramètre d'indice de défaillance totale. Le Ministère nous a dit qu'une fois ces données manquantes compilées, il recalculerait son plan d'infrastructure à long terme des barrages et mettrait à jour la liste maîtresse de l'inventaire des barrages.

Recommandation 17 : Mesure 3

- mettre à jour le plan d'infrastructure à long terme en fonction des nouveaux renseignements;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le Ministère nous a dit que la mise à jour de son Plan d'infrastructure à long terme est un exercice annuel continu. Toutefois, comme nous l'avons mentionné précédemment, il manque des renseignements sur le paramètre de l'indice de défaillance totale et la CDP pour un grand nombre de barrages.

Recommandation 17 : Mesure 4

- suivre l'état de chaque barrage, c'est-à-dire s'il a été remis en état, remplacé, cédé ou mis hors service.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère consignait seulement si les barrages avaient été cédés ou mis hors service, et non quand ils avaient été remis en état ou remplacés pour la dernière fois.

Recommandation 18 : Mesures 1 et 2

Afin de réduire le risque de bris imprévu des barrages, de mieux prévenir le public des bris potentiels des barrages et de prévenir les urgences liées aux barrages, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- créer et tenir un registre de tous les barrages, tant publics que privés;
- élaborer un programme pour identifier tous les barrages à risque élevé et effectuer des inspections en temps opportun en conséquence.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il ne mettrait pas en œuvre cette recommandation. À l'instar de sa réponse dans notre rapport d'audit de 2022, le Ministère a réitéré sa position selon laquelle les propriétaires de barrages sont responsables de l'exploitation et de l'entretien sécuritaires de leurs structures et de s'assurer qu'ils demeurent conformes à la *Loi sur l'aménagement des lacs et des rivières* (la Loi) et à toute approbation délivrée en vertu de celle-ci. Comme nous l'avons mentionné dans notre rapport de 2022, un avis juridique que nous avons obtenu au moment de notre audit nous a informés que le Ministère possède de vastes pouvoirs de réglementation et d'application de la Loi qui lui permettent d'inspecter les barrages appartenant à des intérêts privés, d'auditer les propriétaires de barrages et d'examiner leurs dossiers. Le Ministère a également le pouvoir de rendre des ordonnances exécutoires pour s'assurer que les propriétaires de barrages se conforment à l'ensemble des lois, approbations, plans et ententes applicables, non seulement pendant les phases de conception et de construction, mais aussi de façon continue après la construction d'un barrage.

Recommandation 19 : Mesure 1

Pour que les directives du Ministère à l'intention des propriétaires de barrages tiennent compte des pratiques exemplaires, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait examiner régulièrement les bulletins techniques qui appuient la construction, l'exploitation, la sécurité et l'enlèvement des barrages et, s'il y a lieu, les mettre à jour de façon à ce qu'ils tiennent compte des normes et des pratiques exemplaires du secteur.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait mis à jour aucun des bulletins techniques à l'appui de la construction, de l'exploitation, de la sécurité et de l'enlèvement des barrages. Nous avons confirmé que ces bulletins techniques avaient été élaborés entre 2011 et 2016. Le Ministère nous a informés que les bulletins techniques liés à la *Loi sur l'aménagement des lacs et des rivières* seront examinés au besoin et mis à jour, s'il y a lieu, à mesure que de nouveaux renseignements seront disponibles, y compris les progrès techniques ou les changements apportés aux normes et aux pratiques exemplaires de l'industrie.

5. Activités de l'industrie pétrolière

Notre audit de 2022 avait révélé que le ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'époque n'avait pas évalué le risque des 27 000 puits de pétrole et de gaz de la province et qu'il n'était donc pas en mesure d'établir s'il concentrait ses efforts d'inspection proactive sur les puits présentant le risque le plus élevé. Nous avons constaté que seulement 19 % de tous les puits de pétrole et de gaz de la province avaient été inspectés par le Ministère depuis 2005.

Nous avons également constaté que les puits à risque élevé et les puits qui fuyaient n'avaient pas été comblés, et que plusieurs l'étaient avant 1970, lorsque les matériaux utilisés pour les combler risquaient de perdre leur intégrité au fil du temps. Près de 36 % des puits pourraient donc représenter un danger. Le Ministère n'a pas été en mesure de fournir de l'information sur le nombre de puits à risque élevé qui devaient encore être comblés.

Recommandation 20 : Mesures 1, 2 et 3

Pour prévenir les urgences liées aux puits de pétrole et de gaz, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- établir une politique sur la fréquence d'inspection des puits de pétrole et de gaz à risque élevé;
- examiner la capacité d'inspection pour s'assurer que les puits à risque élevé sont inspectés en temps opportun, conformément au plan;
- effectuer plus d'inspections.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il comptait six inspecteurs. Toutefois, il n'avait pas établi de politique sur la fréquence à laquelle les puits de pétrole et de gaz à risque élevé devraient être inspectés. De plus, le Ministère ne disposait pas d'une liste de tous les puits de pétrole et de gaz, y compris la cote de risque de chaque puits et la date de la dernière inspection. Par conséquent, nous n'avons pas pu vérifier le nombre d'inspections effectuées chaque année et si le Ministère avait la capacité suffisante pour s'assurer que les puits à risque élevé étaient inspectés en temps opportun. Le Ministère nous a informés qu'il se concentrait actuellement sur la recension des puits non documentés et qu'il examinera son cadre d'inspection des puits à risque élevé au cours des trois prochaines années.

Recommandation 21 : Mesure 1

Pour réduire au minimum le risque pour la sécurité publique et l'environnement découlant de la fuite de puits de pétrole et de gaz, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- repérer de façon proactive les puits à risque élevé, y compris les puits déjà comblés;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il adoptait une approche fondée sur le risque pour établir la priorité des puits candidats au programme de puits abandonnés afin de s'assurer que les puits à risque élevé admissibles sont comblés en premier. Ces puits sont identifiés et portés à l'attention du Ministère par les propriétaires fonciers qui présentent une demande au Programme de puits abandonnés pour que les puits situés sur leur propriété soient comblés. Le Ministère nous a également dit qu'il avait récemment effectué un exercice de bureau à l'aide de l'Ontario Petroleum Data System, afin de recenser les puits qui doivent faire l'objet d'un examen plus poussé par le Ministère afin de déterminer s'ils posent des risques pour le public et l'environnement. Le Ministère nous a dit que ces évaluations étaient en cours.

Le Ministère a ajouté qu'il validait les résultats concernant 93 puits potentiellement à risque élevé recensés pendant l'exercice de bureau en visitant 11 des puits situés dans des « zones de peuplement » pour effectuer une évaluation. Le Ministère a vérifié qu'il n'y avait aucune infrastructure visible à la surface ni aucune préoccupation pour la sécurité publique et environnementale.

Recommandation 21 : Mesure 2

- établir un registre à jour des puits à risque élevé;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le Ministère nous a dit qu'il avait tenu deux appels d'offres ouverts pour trouver un fournisseur pour effectuer une enquête de détection de traces thermiques, magnétiques et gazières. L'enquête avait pour objectif de localiser et de cartographier les puits patrimoniaux cachés et enfouis, ainsi que de cartographier, d'enregistrer et de quantifier les migrations de gaz provenant de puits de pétrole et de gaz actifs et existants et de puits d'eau domestique et potable qui posent un risque

pour la santé humaine et l'environnement en Ontario. Les deux appels d'offres ont toutefois été annulés en raison de soumissions de faible qualité. En réponse, le Ministère a lancé une étude pour explorer les approches les plus appropriées et les plus rentables pour repérer les puits de gaz naturel à fortes émissions.

Recommandation 21 : Mesures 3 et 4

- combler immédiatement les puits qui fuient;
- combler les autres puits en temps opportun selon leur cote de risque ou prendre d'autres mesures d'atténuation.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.**

Détails

Le Ministère nous a dit que dans le cadre du Programme de puits abandonnés, 37 puits ont été comblés depuis 2022. Le Ministère prévoit de combler 20 autres puits en 2024-2025 et évalue 30 autres puits comme candidats qui pourraient être comblés en 2025-2026.

Recommandation 22 : Mesures 1 et 2

Pour atténuer les risques liés aux puits de pétrole à l'échelle provinciale et par district, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- prendre des dispositions pour que les inspecteurs de sa Section des opérations pétrolières rencontrent chaque année le personnel du bureau de district pour évaluer le risque lié aux puits de pétrole dans chaque district, attribuer conjointement les cotes de risque et tenir à jour la documentation à l'appui de chaque cote;
- éduquer le personnel de district sur les signes de puits abandonnés et de fuites potentielles, et leur demander de contribuer à améliorer un inventaire à jour des puits de pétrole;

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mars 2026.**

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'un inventaire des puits sur les terres de la Couronne avait été communiqué au personnel du district d'Aylmer-Guelph en mai 2023. Par la suite, une séance d'information et de sensibilisation à l'intention du personnel du district

d'Aylmer-Guelph a eu lieu en juin 2024. Elle portait sur la gestion des urgences liées aux puits de pétrole. Cette réunion comprenait une visite éducative des puits et des activités pétrolières, un aperçu des exigences et des dangers en matière de sécurité et un examen des plans de gestion des urgences existants. Le Ministère nous a dit que les prochaines séances éducatives visant à accroître la sensibilisation dans les huit autres districts seraient tenues d'ici le printemps 2025.

Recommandation 22 : Mesure 3

- en fonction du risque évalué, établir des stratégies d'atténuation opportunes qui peuvent être mises en œuvre à l'échelle provinciale et des districts, comme des messages ciblés sur la sécurité publique et des plans d'intervention locaux.

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

Détails

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère avait mis sur pied deux groupes de travail pour appuyer l'élaboration d'un plan d'action exhaustif visant à atténuer les risques liés aux anciens puits de pétrole et de gaz et aux dangers liés à la migration souterraine du gaz. Les deux groupes de travail étaient les suivants :

- un comité directeur des sous-ministres adjoints pour orienter le projet;
- le groupe de travail technique, chargé de coordonner les travaux entrepris par trois groupes de travail techniques interministériels ciblés et d'en rendre compte :
- Géoscience/génie : gestion des risques liés à la migration des gaz et des outils disponibles;
- Planification de la gestion des urgences : examiner les demandes municipales pour obtenir des orientations et des directives supplémentaires;
- Gestion des urgences : élaboration d'une trousse d'outils et d'un guide à l'intention des municipalités.

Le Ministère nous a dit que les stratégies d'atténuation comprendraient les mesures suivantes :

- faire du Centre d'intervention en cas de déversement du ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs le guichet unique pour recevoir les avis d'incidents concernant les puits de pétrole;
- acquérir une compréhension des ressources et de l'équipement disponibles au sein de l'industrie et des ministères provinciaux pour appuyer l'intervention ou la réponse lors d'incidents et de situations d'urgence mettant en cause du pétrole;

- préciser les rôles et les responsabilités des ministères provinciaux, des intervenants en cas d'urgence et d'autres intervenants dans les domaines de la prévention, de l'atténuation, de la préparation, de l'intervention et de la reprise après une urgence mettant en cause un puits de pétrole;
- fournir des fonds aux municipalités prioritaires pour les aider à se préparer aux urgences liées au pétrole (un financement de 7,5 millions de dollars sur 3 ans a été annoncé en janvier 2024 pour atténuer les risques associés aux anciens puits de pétrole et de gaz inactifs).

De plus, le ministère des Richesses naturelles nous a informé qu'il entreprenait un examen de certains aspects du programme pétrolier afin de cerner les changements à apporter éventuellement aux programmes et aux politiques qui réduiraient les risques actuels et futurs liés aux puits existants.

Le Ministère estime que la plupart des initiatives devront être terminées d'ici l'hiver 2025.

6. Sécheresse

Dans notre audit de 2022, nous avons constaté que certaines parties de la Stratégie d'intervention en matière de ressources en eau de l'Ontario de 2010 du Ministère étaient désuètes ou n'étaient plus pertinentes. Par conséquent, les autorités locales (municipalités, offices de protection de la nature et Premières Nations) ne disposaient pas d'une stratégie claire de gestion de l'offre et de la demande d'eau, et pour encadrer les efforts d'intervention en cas de sécheresse ou de faible niveau d'eau. Nous avons également constaté que certaines des évaluations des risques dans les districts pour la sécheresse et la faible quantité d'eau ne reflétaient pas les faibles niveaux d'eau récents dans les bassins versants des districts.

Recommandation 23 : Mesure 1

Afin de renforcer l'état de préparation de la province en cas de sécheresse ou de conditions de faible niveau d'eau, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait examiner et mettre à jour le Programme d'intervention en matière de ressources en eau de l'Ontario actuel afin de tenir compte des objectifs actuels et des pratiques exemplaires.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Au moment de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère en était aux premières étapes de son examen du Programme d'intervention en matière de ressources en eau de l'Ontario pour s'assurer qu'il est pertinent et qu'il reflète les objectifs actuels et les pratiques exemplaires. Le

Ministère définissait la portée de l'examen et élaborait un plan de travail en plusieurs étapes. Le Ministère nous a informés qu'il communiquerait le plan révisé aux municipalités, aux offices de protection de la nature et aux collectivités des Premières Nations une fois les mises à jour terminées.

Recommandation 24 : Mesures 1 et 2

Pour que des mesures soient élaborées afin de se préparer aux urgences en lien avec des sécheresses et de faibles niveaux d'eau et d'y remédier, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- collaborer avec les bureaux de district pour examiner les évaluations des risques des districts sur une base annuelle, en tenant compte des sécheresses et des faibles niveaux d'eau vécus au cours des dernières années;
- tirer parti des évaluations des risques pour établir les priorités et mettre en œuvre des stratégies d'atténuation (pratiques exemplaires).

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère a indiqué qu'il tiendrait compte de notre mesure recommandée dans le cadre de l'examen du processus d'identification des dangers et d'évaluation des risques (IDER), comme il est indiqué dans la **recommandation 27**.

7. Érosion et instabilité du sol/sous-sol rocheux

Notre audit de 2022 a révélé que le ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'époque n'avait pas pris de mesures pour réduire les risques pour les résidents et les propriétés en cernant les zones exposées au risque d'érosion, en particulier autour du lac Érié où l'érosion côtière et les vagues se sont révélées importantes. Nous avons également constaté qu'il n'existe pas de cartes provinciales des risques d'érosion des berges.

De plus, malgré la présence d'affaissements en Ontario au cours des dernières années, le Ministère nous a indiqué qu'il ne considérait pas sa responsabilité en matière d'« instabilité du sol et du sous-sol rocheux » comme incluant les affaissements, et qu'il n'avait donc pas l'intention d'entreprendre des évaluations de l'affaissement des terres et des risques d'affaissement, de revoir ses évaluations des risques existantes ou de déterminer des mesures d'atténuation.

Recommandation 25 : Mesure 1

Pour atténuer le risque pour les propriétés situées dans des zones susceptibles à l'érosion, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- collaborer avec d'autres ministères, organismes et experts de l'environnement pour désigner et cartographier les propriétés situées dans les zones susceptibles à l'érosion et élaborer une carte provinciale pour aider à établir les priorités et les stratégies;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette mesure recommandée, car en vertu du décret 1739/2022, le ministère des Richesses naturelles se voit confier la responsabilité de gérer les risques et d'intervenir en cas d'urgence découlant de l'érosion et de l'instabilité du sol et du sous-sol rocheux.

Détails

Lors de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il n'avait pas l'intention de mettre en œuvre cette mesure recommandée. Le Ministère estime que son rôle se limite à fournir une orientation technique aux municipalités et aux offices de protection de la nature pour déterminer les zones susceptibles de présenter des risques d'érosion. Il estime en outre que les offices de protection de la nature sont chargés de déterminer et de cartographier les zones susceptibles d'érosion dans le cadre de l'administration de leurs permis d'aménagement, de l'interférence avec les terres humides et de la modification des rives et des cours d'eau, ainsi que de mettre la cartographie des dangers à la disposition du public. De plus, le Ministère estime qu'il incombe aux offices de protection de la nature de déterminer les zones interdites à l'aménagement en raison des risques de dangers naturels, dont l'érosion.

Recommandation 25 : Mesure 2

- élaborer et mettre en œuvre des programmes communautaires de sensibilisation à l'érosion et d'éducation, particulièrement pour les résidents des zones à risque élevé.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette mesure recommandée, car en vertu du décret 1739/2022, le ministère des Richesses naturelles se voit confier la responsabilité de gérer les risques et d'intervenir en cas d'urgence découlant de l'érosion et de l'instabilité du sol et du sous-sol rocheux.

Détails

Au cours de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'il ne recueille pas de renseignements sur les zones à risque élevé d'érosion ni sur les programmes de communication locaux directs. Le Ministère affirme que c'est le rôle et la responsabilité des municipalités et des offices de protection de la nature.

Recommandation 26 : Mesure 1

Pour réduire les risques associés aux affaissements et à d'autres incidents connexes, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, de concert avec le Secrétariat du Conseil du Trésor/Gestion des situations d'urgence Ontario, devrait :

- préciser les responsabilités du Ministère en vertu du décret (1039/2022) relativement aux affaissements;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

En juin 2022, l'ancien ministère du Développement du Nord, des Mines, des Richesses naturelles et des Forêts a été subdivisé en trois ministères distincts : le ministère du Développement du Nord, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts et le ministère des Mines. Un nouveau décret (1739/2022) a été pris en décembre 2022 (après la publication de notre rapport d'audit) pour refléter les types d'urgences dont chaque nouveau ministère est maintenant responsable. Toutefois, à l'instar de l'ancien décret (1039/2022), le nouveau décret (1739/2022) ne définit ni ne clarifie les types d'urgences qui relèveraient des dangers liés à la « stabilité du sol et du sous-sol rocheux ». Le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, maintenant appelé le ministère des Richesses naturelles, a fait remarquer que même si le décret n'établit pas de distinction entre les dangers naturels et non naturels pour la stabilité du sol et du sous-sol rocheux, il considère les affaissements naturels comme une composante de son décret.

Le ministère des Richesses naturelles a rencontré GSUO en octobre 2023 pour définir chacune de ses responsabilités respectives en matière d'instabilité du sol et du sous-sol rocheux en vertu du décret 1739/2022. Selon le Ministère, les deux parties ont convenu verbalement qu'il lui incombe d'intervenir en cas d'affaissements naturels. Toutefois, le Ministère soutient qu'il n'est pas responsable d'intervenir dans les situations d'urgence non naturelles, comme celles qui découlent de l'effondrement des infrastructures dans les zones aménagées. Le Ministère affirme que l'infrastructure ne relève pas de son mandat ou de son expertise, et qu'il incombe aux municipalités de réagir à ces types d'affaissements. Toutefois, le décret n'a pas été révisé pour indiquer quel ministère serait alors responsable des affaissements non naturels.

Recommandation 26 : Mesure 2

- recueillir les données nécessaires pour évaluer correctement le risque d'instabilité du sol et du sous-sol rocheux, y compris les affaissements et autres incidents connexes, dans tous les districts;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le Ministère nous a dit qu'il avait l'intention de mettre en œuvre cette mesure recommandée dans le cadre de l'examen de l'IDER qui sera entrepris, comme il est décrit dans la **recommandation 27**. L'évaluation actuelle des risques liés à l'instabilité du sol et du sous-sol rocheux n'a pas été mise à jour depuis 2018. Le Ministère nous a dit qu'une fois que les lignes directrices sur l'IDER auront été finalisées et approuvées, il s'attend à effectuer une évaluation et à mettre à jour tous les documents et le matériel pertinents en conséquence.

Recommandation 26 : Mesure 3

- élaborer des mesures de prévention et d'atténuation pour déterminer la priorité des zones à risque d'affaissement et gérer le risque, de concert avec des forestiers et d'autres experts.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette mesure recommandée, car en vertu du décret 1739/2022, le ministère des Richesses naturelles se voit confier la responsabilité de gérer les risques et d'intervenir en cas d'urgence découlant de l'érosion et de l'instabilité du sol et du sous-sol rocheux, ce qui comprend les affaissements.

Détails

Le Ministère nous a informés qu'il ne mettrait pas en œuvre cette mesure recommandée parce qu'il estime que son rôle consiste uniquement à fournir une orientation technique aux municipalités et aux offices de protection de la nature pour déterminer les zones sujettes à l'érosion du sol et à l'instabilité du sous-sol rocheux. Le Ministère estime qu'il revient à chaque municipalité et office de protection de la nature de déterminer les mesures à prendre pour atténuer les risques cernés sur son territoire, notamment au moyen de l'aménagement du territoire.

8. Identification des dangers et évaluations des risques

Notre audit de 2022 a révélé que les processus de détermination des dangers et d'évaluation des risques du ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'époque étaient désuets, incomplets et non coordonnés à l'échelle de la province. Plus précisément, nous avons constaté que 16 des 25 districts n'avaient pas mis à jour leurs évaluations des risques de district pour les dangers assignés par le Ministère depuis 2018. De plus, les experts des dangers, les municipalités, les Premières Nations et les intervenants locaux n'ont pas pris part au processus d'évaluation des risques. En outre, les districts du Nord de l'Ontario utilisaient un système de notation différent de celui du Sud de l'Ontario, ce qui empêchait la comparabilité provinciale. Nous avons également constaté des incohérences entre les cotes de l'évaluation des risques provinciale pour les districts et les cotes autoévaluées des districts.

Recommandation 27 : Mesure 1

Pour que les évaluations des risques liés aux dangers assignés soient mises à jour périodiquement et effectuées de façon uniforme à tous les niveaux selon une approche coordonnée, nous recommandons au ministère des Richesses naturelles et des Forêts :

- de mettre à jour les évaluations des risques des districts au moins tous les trois ans en consultation avec des experts de ces dangers, les collectivités des Premières Nations, les offices de protection de la nature et des intervenants locaux. Ces évaluations doivent tenir compte des répercussions des changements climatiques et de la croissance de la population et inclure la documentation des progrès réalisés par rapport aux stratégies d'atténuation, l'élaboration de nouvelles stratégies d'atténuation et la révision des cotes au besoin;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait fait peu de progrès dans la mise à jour régulière des évaluations des risques de district (au moins tous les trois ans). Le Ministère nous a dit qu'il prévoyait entreprendre un examen approfondi des processus d'IDER (dernière révision en 2012). L'examen visera à élaborer un processus efficace et uniforme de détermination des dangers et d'évaluation des risques pour s'assurer que les dangers liés aux décrets du Ministère sont correctement évalués en fonction des risques et des répercussions possibles, afin de mieux positionner le Ministère pour prévenir les situations d'urgence, s'y préparer, les atténuer et y réagir. Le Ministère a préparé une ébauche de charte de projet en décembre 2022. Elle décrit les diverses phases et les dates d'achèvement cibles du projet, mais elle n'a pas encore été finalisée ni approuvée. Notre examen de la charte de projet a révélé qu'aucune des phases n'était terminée

ou bien entamée. Le Ministère nous a informés que GSUO était également en train de déterminer la nécessité d'effectuer un examen provincial de l'IDER, ce qui pourrait avoir des répercussions sur l'approche et les modèles du Ministère élaborés dans le cadre de son propre examen de l'IDER. Par conséquent, GSUO a conseillé au Ministère d'envisager de reporter toute amélioration à son propre programme d'IDER jusqu'à ce qu'il ait publié ses lignes directrices.

Recommandation 27 : Mesure 2

- d'offrir de la formation au personnel des districts, aux intervenants locaux et aux collectivités des Premières Nations sur la façon d'effectuer une évaluation des risques normalisée conformément au processus ontarien d'identification des dangers et d'évaluation des risques et sur la façon d'élaborer des stratégies d'atténuation précises et mesurables;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le ministère des Richesses naturelles nous a dit qu'une fois que les processus provinciaux et ministériels d'IDER auront été examinés et mis à jour, il envisagera la formation, les outils, l'orientation et d'autres produits de soutien appropriés pour le personnel, les intervenants et les collectivités autochtones, au besoin.

Recommandation 27 : Mesure 3

- de réviser les pratiques actuelles afin que les évaluations des risques provinciales soient compilées à partir des évaluations des risques des districts selon une approche ascendante tenant compte des commentaires locaux.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère n'avait pris aucune mesure à l'égard de cette mesure recommandée. Cependant, il a indiqué que les évaluations des risques des districts seront compilées avec les commentaires locaux et intégrées à l'évaluation des risques à l'échelle du Ministère.

9. Territoires non érigés en municipalité

Dans notre audit de 2022, nous avons constaté que les exigences législatives en vertu de la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence* ne s'appliquaient pas aux territoires non érigés en municipalité (une région géographique non régie par une municipalité) et que, par conséquent, la province pourrait être appelée à obtenir un soutien en matière d'intervention d'urgence dans ces régions. De plus, nous avons constaté qu'il y avait un manque général de clarté au sein du ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'époque et de GSUO en ce qui concerne leurs rôles et responsabilités juridiques respectifs en matière d'intervention d'urgence dans les régions non organisées, y compris l'organisation des évacuations et l'obtention des collectivités d'accueil et des soutiens connexes.

Recommandation 28 : Mesures 1 et 2

Afin d'assurer une intervention efficace et coordonnée en cas d'urgence et d'évacuation dans des territoires non érigés en municipalité, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, de concert avec Gestion des situations d'urgence Ontario, devrait :

- préciser et officialiser les rôles et responsabilités prévus par la loi relativement aux interventions d'urgence et aux évacuations dans les territoires non érigés en municipalité;
- déterminer si les règlements, les politiques et les plans existants (p. ex., le Plan ministériel d'intervention en cas d'urgence) comportent des lacunes qui devraient être comblées afin d'améliorer la clarté et la compréhension des rôles et responsabilités respectifs relativement aux interventions en cas d'urgence et aux évacuations dans les territoires non érigés en municipalité.

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

Détails

Au cours de notre suivi, nous avons été informés que le ministère des Richesses naturelles et GSUO avaient tenu des réunions pour discuter de leurs rôles et responsabilités respectifs liés aux évacuations dans des territoires non érigés en municipalité. Selon le Ministère, les deux parties s'emploient à formuler un plan d'intervention d'urgence pour les territoires non érigés en municipalité, en cernant les lacunes critiques qui nécessitent une attention particulière. Le Ministère nous a informés que GSUO avait élaboré une ébauche de plan d'intervention d'urgence pour les territoires non érigés en municipalité et qu'il avait l'intention de planifier des discussions de suivi avec le Ministère pour examiner le plan, en discuter et collaborer à son élaboration, et le mettre au point d'ici décembre 2025. Dans le cadre de cette planification, GSUO a élaboré des profils de neuf territoires non érigés en municipalité dans le Nord de l'Ontario (Algoma, Cochrane,

Kenora, Manitoulin, Nipissing, Parry Sound, Sudbury, Thunder Bay et Timiskaming) à l'intention des partenaires locaux et provinciaux de gestion des urgences. On s'attend à ce que ces profils aident à s'assurer que les considérations et les vulnérabilités uniques dans ces domaines soient bien comprises avant les incidents.

Nous avons également remarqué que le Ministère avait rédigé un plan de soutien à l'évacuation communautaire (PSEC), qui définit les rôles et les responsabilités au sein du ministère des Richesses naturelles en ce qui concerne les interventions d'urgence et les évacuations dans les territoires non érigés en municipalité. Le Ministère a fait remarquer que, bien que le PSEC soit un document interne du Ministère visant à décrire les rôles et les responsabilités en matière d'intervention à l'appui d'un territoire non érigé en municipalité, il ne s'agit pas d'un document public destiné à être distribué à des territoires non érigés en municipalité, et le Ministère ne le considère pas comme juridiquement contraignant. Le PSEC est un document que le Ministère peut utiliser lorsque des évacuations et des retours d'évacués sont requis par une collectivité, une Première Nation ou un territoire non érigé en municipalité.

10. Indicateurs de rendement

Notre audit de 2022 avait révélé que le ministère des Richesses naturelles et des Forêts de l'époque ne disposait que de quatre indicateurs de rendement clés pour évaluer son programme de gestion des situations d'urgence. Bien qu'il y avait un indicateur pour mesurer le succès pour chaque inondation, feu de forêt ou opération pétrolière, il n'y avait pas d'indicateurs pour évaluer les autres dangers dont le Ministère avait la responsabilité, à savoir : la sécheresse et les faibles niveaux d'eau, l'érosion et l'instabilité du sol et du sous-sol rocheux, et les bris de barrages. De plus, nous avons constaté que le Ministère ne disposait pas de mesures et de cibles pour évaluer les progrès réalisés dans le cadre d'initiatives clés du programme, comme la promotion du programme Intelli-feu ou la mise en œuvre de la Stratégie ontarienne de lutte contre les inondations. De plus, le Ministère n'a pas mesuré la qualité de son programme de gestion des situations d'urgence.

Nous avons également constaté que GSUO n'évaluait pas si les plans de gestion des situations d'urgence du Ministère comprennent toutes les composantes essentielles, ni si les exercices de pratique ont porté sur les zones à risque élevé et ont fait intervenir toutes les parties concernées.

Nous avons également remarqué que le ministère des Mines n'avait pas élaboré de mesures du rendement pour évaluer ses efforts de gestion des dangers liés aux mines abandonnées et en rendre compte.

Recommandation 29 : Mesures 1 et 2

Pour que la direction et les autres intervenants soient informés des progrès du programme de gestion des situations d'urgence et de l'atteinte des objectifs du programme, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts et le ministère des Mines devraient :

- établir des cibles et des indicateurs de rendement clés appropriés pour tous les dangers dont ils sont responsables, ainsi que pour leurs programmes et initiatives clés;
- compiler les résultats des indicateurs chaque année pour évaluer si les objectifs ont été atteints et, s'ils n'ont pas été atteints, mettre en œuvre des mesures d'amélioration.

État : **Ministère des Richesses naturelles :**  **Peu ou pas de progrès.**
Ministère des Mines :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le ministère des Richesses naturelles avait fait peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation. C'est-à-dire qu'il ne disposait toujours pas d'indicateurs pour mesurer le succès des dangers suivants : sécheresse/faible niveau d'eau, érosion, instabilité du sol et du sous-sol rocheux et bris des barrages. Il n'avait pas non plus établi de mesures et de cibles pour évaluer les progrès réalisés vers les initiatives suivantes : promouvoir son programme Intelli-feu, fournir une formation sur la gestion des situations d'urgence et mettre en œuvre la Stratégie ontarienne de lutte contre les inondations.

Le Ministère nous a dit qu'il avait l'intention d'examiner cette recommandation dans le cadre de son programme de modernisation de la gestion des urgences liées aux dangers naturels, qui a été lancé en 2023 et qui devrait être achevé d'ici décembre 2025. L'une des mesures de ce projet consiste à mettre en œuvre un modèle stratégique révisé de gestion des dangers liés aux ressources naturelles. Ce modèle tient compte des résultats actuels et futurs et des indicateurs de réussite. Le Ministère nous a également dit qu'il s'employait à établir un cadre de mesure du rendement dans le contexte de son plan stratégique pour 2020 à 2025, ce qui comprend la démonstration du rendement du Ministère par rapport à son objectif stratégique de sécurité publique. De plus, le Ministère nous a informés qu'il avait eu des discussions avec le secteur du programme de gestion des situations d'urgence au sujet de l'amélioration des indicateurs de rendement clés liés à la gestion des situations d'urgence et aux dangers. Le Ministère s'attend à ce que les indicateurs de rendement clés améliorés et révisés prennent jusqu'à trois ans, jusqu'à décembre 2027 (ce qui comprend le temps consacré au processus de présentation au Bureau du Conseil des ministres). Le Ministère a souligné qu'il continue d'examiner les indicateurs de rendement clés déjà établis et d'en rendre compte.

Nous avons constaté que le ministère des Mines, en ce qui concerne les dangers liés aux mines abandonnées, n'avait toujours pas élaboré de mesures du rendement pour évaluer ses efforts de gestion de ce type de dangers et en rendre compte. Le Ministère a indiqué qu'il avait mis sur pied un groupe de travail interne pour donner suite à cette recommandation et qu'il demandera d'autres conseils à la Vérification interne et à des parties externes pour élaborer des indicateurs de rendement clés appropriés.

Recommandation 30 : Mesure 1

Afin que les programmes de gestion des situations d'urgence en place dans les ministères de l'Ontario incluent toutes les responsabilités déléguées et préparent suffisamment les ministères à intervenir en cas d'urgence, nous recommandons que Gestion des situations d'urgence Ontario mette en œuvre un processus de surveillance qui évalue régulièrement la qualité et le caractère suffisant des programmes de gestion des situations d'urgence en place.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que, depuis notre audit de 2022, GSUO a amélioré son analyse, son évaluation et son appréciation annuelles des ministères au moyen de plusieurs initiatives. Dans le cadre de son projet intitulé « Améliorer la qualité des programmes de gestion des situations d'urgence en Ontario » (lancé en 2022), GSUO a amélioré son processus de surveillance pour qu'il ne soit axé que sur la conformité aux exigences législatives (comme la *Loi sur la protection civile et la gestion des situations d'urgence*, les normes (Règlement de l'Ontario 380/04) en vertu de cette loi et le décret 1739/2022, tout en assurant la qualité et le caractère suffisant de ces programmes. Par exemple, GSUO a mis à niveau son processus d'examen pour s'assurer que les sous-ministres reçoivent un résumé annuel des résultats de l'évaluation et de l'état du programme de gestion des situations d'urgence de leur ministère respectif pour l'année. Voici d'autres améliorations et changements clés apportés au processus de surveillance de GSUO :

- Le modèle d'évaluation utilisé par GSUO pour évaluer la présentation du programme de gestion des situations d'urgence de chaque ministère a été révisé afin d'inclure des mesures mises à jour, comme une note d'évaluation (pourcentage) remplaçant l'ancien système de réussite ou d'échec, une comparaison d'une année à l'autre permettant aux ministères de cerner les tendances et les lacunes, et la rétroaction et l'évaluation des experts en la matière de GSUO pour cerner les forces et les faiblesses du programme et éclairer les améliorations. Toutes les exigences et normes doivent être respectées au plus tard le 31 décembre de chaque année.

- GSUO exige maintenant que les sous-ministres approuvent leur rapport annuel sur le programme de gestion des urgences et les documents à l'appui.
- De plus, GSUO a commencé à distribuer les rapports d'évaluation annuels du Ministère pour le programme de gestion des situations d'urgence d'un ministère au sous-ministre compétent (au cours des années précédentes, les rapports d'évaluation ont été distribués au sous-ministre adjoint responsable du programme de gestion des situations d'urgence).

GSUO nous a fourni des copies des documents pertinents remplis pour le ministère des Richesses naturelles et le ministère des Mines. Le rapport d'évaluation des programmes de 2023 du ministère des Richesses naturelles indiquait une note de 100 % pour ce qui est de satisfaire aux 15 exigences législatives (comparativement à une moyenne de 99 % pour les 29 ministères de la FPO) et de 100 % pour ce qui est de mettre en œuvre les 15 pratiques recommandées (comparativement à une moyenne de 75 % pour les 29 ministères de la FPO), comme la mise en place d'un système de gestion des incidents, la prestation de formation et d'exercices supplémentaires, la collaboration avec un autre ministère ou partenaire à un exercice annuel et le soutien de la santé mentale et du mieux-être dans la gestion des urgences.

De même, le rapport d'évaluation du programme de 2023 du ministère des Mines indiquait une note de 100 % pour ce qui est de satisfaire aux 15 exigences législatives et de 93 % pour ce qui est de respecter les 15 pratiques recommandées par GSUO.

Le document d'orientation du Programme de gestion des situations d'urgence du Ministère a été mis à jour en 2023. Les mises à jour principales comprennent des directives nouvelles ou améliorées sur les comptes rendus après action pour les exercices simulés et les interventions d'urgence en cas d'incident, y compris des critères pour déterminer quand ils devraient être effectués, et des directives sur l'intégration des leçons tirées des situations d'urgence passées aux programmes et aux plans de gestion des situations d'urgence du Ministère, afin d'améliorer les interventions d'urgence futures.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2					2
Recommandation 2	3	1		2		
Recommandation 3	1		1			
Recommandation 4	3	3				
Recommandation 5	1	1				
Recommandation 6	1		1			
Recommandation 7	3			3		
Recommandation 8	4		1	3		
Recommandation 9	3	1		2		
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	2			2		
Recommandation 12	2	1	1			
Recommandation 13	3	1	2			
Recommandation 14	3		1	2		
Recommandation 15	3		1	1	1	
Recommandation 16	2		1	1		
Recommandation 17	4		1	3		
Recommandation 18	2				2	
Recommandation 19	1			1		
Recommandation 20	3			3		
Recommandation 21	4		2	2		
Recommandation 22	3		3			
Recommandation 23	1			1		

Recommandation 24	2			2		
Recommandation 25	2				2	
Recommandation 26	3			2	1	
Recommandation 27	3			3		
Recommandation 28	2		2			
Recommandation 29	2			2		
Recommandation 30	1	1				
Total	70	9	18	35	6	2
%	100	13	26	50	8	3

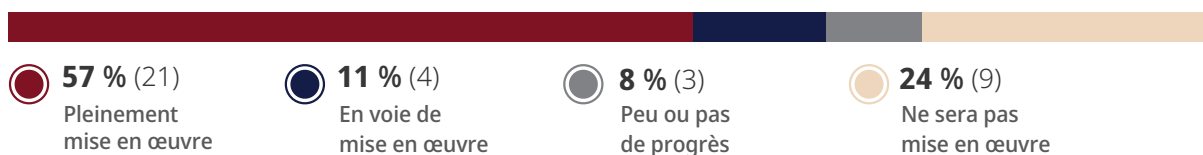
Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Ministère des Richesses naturelles

Gestion des espèces envahissantes

Conclusion globale

37 recommandations



Le 26 août 2024, le ministère des Richesses naturelles (le MRN ou le Ministère) avait pleinement mis en œuvre 57 % des mesures que nous avons recommandées dans notre **audit de 2022, intitulé Gestion des espèces envahissantes**. De plus, il procédait à la mise en œuvre de 11 % des mesures recommandées.

Le Ministère a pleinement mis en œuvre les mesures recommandées suivantes : l'élaboration et l'utilisation d'un outil normalisé d'évaluation des risques posés par les espèces terrestres (végétales); l'évaluation de la nécessité de travailler avec les ministères et organismes fédéraux pour formuler des réponses collaboratives et opportunes à des menaces spécifiques; la demande de ressources et de financement fédéraux pour soutenir le Ministère et ses partenaires dans la gestion des espèces envahissantes; l'exploration d'approches pour accroître l'échantillonnage d'ADN environnemental (ADNe) et d'autres nouvelles technologies de suivi; et l'établissement d'ententes de financement à long terme dans le cadre du programme de lutte contre les espèces envahissantes.

Le Ministère a fait peu de progrès à l'égard de 8 % des mesures recommandées, notamment l'évaluation et l'assurance de la suffisance des ressources d'application de la loi; l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement pour le programme global de lutte contre les espèces envahissantes de la province; et la production de rapports publics sur l'état des mesures du rendement dans le cadre d'un rapport annuel.

Le Ministère ne mettra pas en œuvre 24 % des mesures recommandées, ce qui comprend fournir aux municipalités et aux offices de protection de la nature les conseils et l'orientation dont ils ont besoin pour élaborer et mettre en œuvre leurs propres plans stratégiques et de mise en œuvre relatifs aux espèces envahissantes.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (voir l'[annexe](#) pour plus de détails).

// Comité permanent des comptes publics

Le 24 avril 2023, le Comité permanent des comptes publics a tenu une audience publique sur notre audit de la gestion des espèces envahissantes. En octobre 2024, le Comité a déposé un rapport à l'Assemblée législative découlant de cette audience. Il a approuvé nos conclusions et recommandations et il a formulé trois autres recommandations.

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et juillet 2024. Nous avons obtenu une déclaration écrite du MRN selon laquelle, le 24 octobre 2024, il avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial il y a deux ans. Il est à noter que depuis notre audit initial, le nom du Ministère a changé, soit de ministère des Richesses naturelles et des Forêts à ministère des Richesses naturelles.

1. Les espèces envahissantes ne sont pas évaluées et réglementées en temps opportun

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que la liste des espèces envahissantes réglementées (Règlement 354/16 pris en vertu de la *Loi de 2015 sur les espèces envahissantes*) n'avait été mise à jour qu'une seule fois en sept ans, ce qui augmentait le risque d'introduction et de propagation d'espèces envahissantes. Les évaluations des risques liés aux 12 espèces nouvellement réglementées en janvier 2022 (à l'exception des cochons sauvages, qui ont été évalués et réglementés dans le cadre d'un processus distinct) ont été effectuées en moyenne quatre ans avant la réglementation de ces espèces en vertu de la Loi.

De plus, le Ministère n'a pas procédé à l'évaluation et à la réglementation d'au moins 30 espèces végétales terrestres envahissantes nuisibles (plantes qui poussent dans la terre) et de leurs voies de propagation. Nous avons constaté qu'au moins six des 30 espèces végétales terrestres envahissantes (plus précisément la lysimaque nummulaire, l'égopode podagraire, l'érable plane, la pervenche, la menthe à épis et le fusain radicaire « *vegetus* ») étaient offertes en vente dans les centres de jardinage locaux, les pépinières ou les détaillants de produits domestiques.

Recommandation 1 : Mesures 1, 2 et 3

Pour que les espèces envahissantes nuisibles soient réglementées plus rapidement et pour prévenir leur introduction et leur propagation, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- faire le suivi de la durée et de l'état continu des diverses étapes de ses processus d'évaluation des risques et d'inscription;
- déterminer et consigner les raisons des retards dans les évaluations et les inscriptions, et mettre en œuvre des mesures efficaces pour éviter ces retards;
- établir un calendrier uniforme pour la mise à jour en temps opportun des espèces réglementées inscrites dans le Règlement 354/16 de l'Ontario et soumettre des projets de règlement en conséquence.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'a pas l'intention de faire de suivi de la durée et de l'état d'avancement des mesures prises pour évaluer et répertorier les espèces envahissantes aux fins de leur réglementation en vertu de la *Loi sur les espèces envahissantes*. Il a plutôt fait savoir qu'il continue d'appliquer une approche fondée sur le risque à l'élaboration de projets de règlement en vertu de la *Loi sur les espèces envahissantes*. Il a en outre fait remarquer que parce que les évaluations des risques s'inscrivent dans un processus raisonné et scientifique, de nombreux facteurs, dont la disponibilité des données sur les espèces, entraînent des retards dans la réalisation des évaluations.

Le Ministère a affirmé que l'établissement de délais pour l'achèvement des évaluations ne serait pas avantageux pour le processus d'évaluation des risques et qu'il avait pris des mesures pour résoudre les problèmes découlant des retards au sein du programme et du Ministère. Ces mesures comprennent un processus de consultation simplifié, par exemple en ayant une seule période de

consultation au lieu de deux, et l'adoption d'outils d'évaluation des risques (p. ex. pour les espèces aquatiques envahissantes et les espèces terrestres envahissantes).

Au cours de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'au lieu d'établir un calendrier de mises à jour régulières du Règlement 354/16 de l'Ontario en vertu de la *Loi sur les espèces envahissantes*, les projets de règlement seront préparés après l'achèvement d'une série d'évaluations des risques visant de nombreuses espèces, afin de rationaliser les processus d'examen interne, de consultation publique et d'approbation. Par exemple, en décembre 2023, le Ministère a modifié le Règlement 354/16 de l'Ontario afin de classer dix espèces et quatre genres dans la catégorie des espèces envahissantes interdites ou faisant l'objet de restrictions (voir le Registre environnemental n°019-7360). Ces modifications réglementaires sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2024.

Notre Bureau continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation. Nous reconnaissons que le temps nécessaire pour effectuer l'évaluation des risques liés à une espèce fluctue en raison de facteurs multiples, dont la disponibilité des données. Nous croyons que même sans fixer de délais pour l'achèvement des évaluations, le suivi de la durée et de l'état des étapes du processus d'évaluation et d'inscription, en plus de la détermination et de la documentation des raisons des retards, aiderait le Ministère à relever et à combler les retards afin qu'il puisse réglementer plus rapidement les espèces nuisibles.

Comme le personnel ministériel l'a indiqué lors de notre audit de 2022, un calendrier prévisible et cohérent de mise à jour de la liste des espèces réglementées de l'Ontario aiderait à s'assurer que les évaluations faisant état d'un risque élevé donnent lieu régulièrement à la réglementation des espèces envahissantes.

Le Ministère a fait savoir qu'il continuera d'évaluer le processus actuel d'évaluation des risques et d'élaboration de la réglementation afin de cerner les possibilités d'amélioration.

Recommandation 1 : Mesure 4

- tenir une liste des espèces envahissantes en attendant les évaluations des risques afin de déterminer l'ampleur de l'arriéré et mettre en œuvre des mesures pour éliminer celui-ci;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a tenu à jour une liste interne des espèces envahissantes non réglementées afin de prioriser les évaluations des risques liés aux espèces et d'éclairer les décisions de donner suite ou non aux projets de règlement relatifs à des espèces particulières.

Toutefois, le Ministère ne considère pas cette liste comme recensant un arriéré d'espèces, soulignant que la réglementation est l'une de plusieurs approches préconisées pour lutter contre les espèces envahissantes. Il a mentionné qu'il octroie des fonds au Centre de lutte contre les espèces envahissantes pour tenir à jour une base de données des évaluations des risques effectuées par les administrations compétentes afin de déterminer si de nouvelles évaluations sont nécessaires.

Recommandation 2 : Mesure 1

Pour faire en sorte que les espèces terrestres nuisibles et leurs voies de propagation soient rapidement réglementées conformément aux buts et objectifs du Plan stratégique de l'Ontario contre les espèces envahissantes (2012), le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- mettre au point et utiliser un outil normalisé d'évaluation des risques pour les espèces terrestres;

État :  Pleinement mise en œuvre, mais uniquement pour les espèces végétales terrestres.

Détails

En 2016, le Ministère a mis au point un outil d'évaluation des risques écologiques pour évaluer la probabilité d'invasions d'espèces aquatiques envahissantes en Ontario et leurs répercussions écologiques. Au cours de notre suivi, nous avons constaté que le Ministère a adapté cet outil pour évaluer les risques écologiques posés par les espèces terrestres envahissantes, mais uniquement pour les végétaux terrestres. Cet outil ne permet donc pas d'évaluer la probabilité de l'introduction, de la survie, de l'établissement et de la propagation d'autres espèces terrestres, comme les insectes et les mammifères envahissants.

Le Ministère a utilisé ce nouvel outil d'évaluation des risques pour évaluer l'ailante glanduleux, l'hôte principal du fulgore tacheté, un ravageur envahissant réglementé par le gouvernement fédéral qui menace les secteurs de la viticulture, des arbres fruitiers et de la sylviculture. Les résultats de cette évaluation des risques ont servi à mettre en place, en janvier 2024, la réglementation de l'ailante glanduleux en vertu de la *Loi sur les espèces envahissantes*.

Recommandation 2 : Mesure 2

- collaborer avec des intervenants afin d'identifier les espèces de plantes terrestres envahissantes potentielles aux fins de réglementation;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère continue de travailler avec le Centre de lutte contre les espèces envahissantes et d'autres partenaires et intervenants pour identifier les nouvelles espèces de plantes terrestres envahissantes en vue d'une évaluation des risques et d'une réglementation éventuelle. Grâce à ces travaux, l'ailante glanduleux a été réglementé en vertu de la *Loi sur les espèces envahissantes* en janvier 2024.

En février 2024, grâce au soutien financier du Ministère, le Centre de lutte contre les espèces envahissantes a organisé le Forum annuel sur les espèces envahissantes, comportant des séances axées sur les espèces envahissantes prioritaires et émergentes.

Le Ministère a fait savoir qu'il a également renforcé ses relations avec les intervenants, notamment Landscape Ontario (qui représente l'industrie horticole de la province), afin d'augmenter les communications avec les producteurs, les paysagistes et les détaillants de produits de pépinière au sujet de la réglementation des plantes envahissantes et de recueillir le point de vue de l'industrie sur les espèces végétales envahissantes à soumettre à la réglementation.

Le Ministère a également mentionné qu'il consultait directement l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA) au sujet des rôles des provinces par rapport au gouvernement fédéral dans la réglementation des plantes terrestres envahissantes. La participation continue du Ministère aux comités fédéraux, provinciaux et territoriaux, tels que le Comité national sur les espèces exotiques envahissantes et le Comité de gestion des phytoravageurs critiques de l'Ontario, lui permet de mieux comprendre les rôles des gouvernements fédéral et provinciaux dans la détermination des menaces liées aux nouvelles plantes envahissantes et leur réglementation.

Le Ministère a noté que son suivi continu des travaux menés par d'autres groupes de travail binationaux, tels que le Midwest Invasive Plant Network, lui fournit également des informations précieuses sur les risques liés aux plantes terrestres envahissantes identifiées aux États-Unis.

Recommandation 2 : Mesure 3

- évaluer la nécessité de réglementer les voies de propagation des espèces terrestres envahissantes et prendre les mesures nécessaires, le cas échéant.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Bien qu'il n'ait pas évalué la nécessité de réglementer les voies de propagation des espèces terrestres envahissantes, le Ministère a indiqué qu'il répond à ce besoin en collaboration avec le gouvernement fédéral.

Le Ministère a souligné que la réglementation des principales voies de propagation des espèces terrestres envahissantes doit être définie au niveau national pour être efficace et satisfaire aux obligations internationales. Il nous a informés qu'il a consulté l'ACIA au sujet des rôles et responsabilités relatifs à la biosécurité et aux voies d'introduction, et qu'il continue de participer activement aux principaux comités fédéraux, provinciaux et territoriaux chargés d'examiner les menaces posées par des espèces terrestres envahissantes spécifiques.

2. La province ne dispose pas de renseignements suffisants pour détecter et surveiller les espèces envahissantes potentiellement nuisibles

Lors de notre audit initial, nous avons remarqué que le Ministère ne surveillait pas au moins 33 espèces envahissantes présentes en Ontario, qui sont considérées comme présentant un risque élevé dans d'autres administrations à proximité. Plutôt, la surveillance des espèces envahissantes repose principalement sur des observations fortuites plutôt que sur une surveillance systématique et ciblée, ce qui empêche l'exécution d'analyses fiables des tendances. De plus, le Ministère ne regroupe pas et ne conserve pas les données sur les espèces envahissantes recueillies par différents organismes.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour que les espèces envahissantes de l'Ontario soient surveillées efficacement afin d'éclairer les mesures et les politiques de gestion, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts (le Ministère) devrait :

- exiger que le personnel respecte son cadre de lutte contre les nouvelles espèces envahissantes pour tous les cas connus d'espèces qui sont nouvelles en Ontario ou dans des régions de la province et susceptibles de causer des dommages à l'environnement;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le Ministère nous a informés qu'il continue d'appliquer son *Cadre de lutte contre les nouvelles espèces envahissantes* afin d'évaluer le risque que représentent les nouvelles espèces envahissantes pour l'environnement naturel de l'Ontario, et de définir et de mettre en œuvre des mesures d'intervention pertinentes pour lutter efficacement contre les espèces envahissantes. En 2022 et 2023, le Ministère a utilisé le Cadre pour orienter les mesures d'intervention concernant les espèces nouvelles en Ontario (p. ex. la carpe de roseau, l'hydrille) ainsi que les espèces déjà présentes, mais qui se sont récemment implantées dans certaines régions de la province (p. ex. la châtaigne d'eau, la stratiote faux-aloès).

Recommandation 3 : Mesure 2

- examiner régulièrement les évaluations des risques réalisées par d'autres administrations et tenir compte de celles-ci au moment de déterminer les observations d'espèces qui doivent faire l'objet d'un suivi;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le Ministère a fait savoir qu'il continuait à examiner et à prendre en considération les évaluations des risques provenant d'administrations pertinentes sur les plans écologique et géographique, comme les États limitrophes des Grands Lacs et les provinces voisines, selon le cas.

Lors de notre suivi, le Ministère a souligné que des outils tels que la base de données d'évaluation des risques du Centre de lutte contre les espèces envahissantes et le système d'information sur les espèces aquatiques non indigènes des Grands Lacs fournissent des données précieuses pour étayer ces examens.

Recommandation 3 : Mesure 3

- collaborer avec les partenaires participant aux travaux relatifs aux espèces envahissantes, notamment les municipalités et les offices de protection de la nature, afin de recueillir et de regrouper les données disponibles sur le suivi et la surveillance des espèces envahissantes;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le Ministère a mentionné que, grâce à son entente de paiement de transfert avec l'Ontario Federation of Anglers and Hunters (OFAH), le programme de sensibilisation aux espèces envahissantes a consolidé les données de suivi et de surveillance des espèces envahissantes dans le système de détection précoce et de répartition (EDDMapS), données qu'il reçoit de ses partenaires et du public.

Nous avons remarqué que l'entente de paiement de transfert de l'OFAH comprend les activités suivantes :

- collaborer avec le groupe de travail national sur l'EDDMapS pour maintenir et mettre à jour ce système afin d'assurer le suivi des principales espèces envahissantes qui menacent ou affectent l'Ontario;
- veiller à ce que les données de l'Ontario provenant du réseau iNaturalist (un réseau social en ligne pour enregistrer et échanger des observations et des informations sur la biodiversité) soient téléversées dans l'EDDMapS.

Le Ministère nous a informés qu'il encourage les autres bénéficiaires de paiements de transfert qui facilitent le suivi et la surveillance des espèces envahissantes à utiliser les outils de déclaration de l'OFAH. Il a précisé que depuis le 1^{er} avril 2023, l'OFAH a publié ou mis à jour 21 739 rapports EDDMapS à partir de données en lot reçues directement d'organismes, comme les offices de conservation de la nature, et de données en lot transférées d'iNaturalist.

Recommandation 3 : Mesure 4

- lorsqu'il n'existe pas de données pertinentes, élaborer et mettre en œuvre des programmes de surveillance fondés sur les risques afin de détecter et de surveiller systématiquement les espèces envahissantes potentiellement nuisibles dans chaque district.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Au moment de notre rapport d'audit de 2022, le Ministère a répondu à cette recommandation en indiquant qu'il étudierait les possibilités de faciliter et d'améliorer la surveillance des espèces envahissantes. Au cours de notre suivi cependant, nous avons appris que le Ministère ne mettrait pas en œuvre cette recommandation.

Le Ministère a déclaré qu'il continuait d'avoir confiance dans ses programmes actuels de surveillance de la santé des forêts, de la pêche dans les Grands Lacs et en eau douce et de la faune pour détecter et surveiller les espèces envahissantes potentiellement nuisibles à l'échelle de la province. Il a mentionné que les programmes de surveillance ciblés sont mis en œuvre pour les espèces à risque élevé à des endroits appropriés et qu'il continue de promouvoir le recours à la science en milieu humain pour détecter de nouveaux cas d'espèces envahissantes en déployant des efforts et des outils de formation et de sensibilisation continues (p. ex. EDDMapS et iNaturalist).

Notre Bureau continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation. La science en milieu humain, bien qu'utile, se limite généralement à des rapports volontaires soumis par des organismes concernés et des membres du public. Compte tenu de la densité de population élevée dans le Sud de l'Ontario, un préjugé inhérent est associé au fait qu'il y a plus de rapports émanant de cette région que du reste de la province. Bien qu'il soit peu pratique pour le Ministère de passer d'efforts de surveillance fragmentés à l'évaluation de toutes les espèces envahissantes dans l'ensemble de la province (surtout en raison de la grande superficie de l'Ontario et des ressources limitées), des mesures en ce sens fondées sur le risque doivent être prises pour que le Ministère dispose de renseignements essentiels sur la propagation des espèces envahissantes et leurs répercussions afin d'orienter la priorisation de ses activités de gestion.

3. Les niveaux de collaboration du Ministère avec les partenaires de programme sont insuffisants pour lutter contre les espèces envahissantes

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que les lacunes dans la collaboration entre le Ministère et les partenaires fédéraux avaient entraîné une gestion inadéquate des espèces envahissantes. Par exemple, le personnel de l'ACIA nous a dit que le leadership du Ministère laissait à désirer en ce qui concerne le recensement et l'organisation d'interventions immédiates face aux infestations connues du puceron lanigère de la pruche, un insecte envahissant qui attaque les pruches. Selon l'ACIA, le Ministère n'a pas donné suite à ses recommandations ou à ses appels à l'action ni pris les mesures qui s'imposent.

Comme nous l'avons constaté dans notre audit, bien qu'il soit le responsable désigné de l'exécution du Plan stratégique de l'Ontario contre les espèces envahissantes (2012), le Ministère ne dispose pas de plan de mise en œuvre pour effectuer les travaux relatifs aux espèces envahissantes et il n'a pas fourni de directives exhaustives et structurées aux municipalités, aux offices de protection de la nature et aux organismes d'intervenants de la province pour neutraliser les menaces liées aux espèces envahissantes. À quelques exceptions près, le Ministère n'a pas défini les rôles et responsabilités en matière de gestion des espèces envahissantes et a fourni à d'autres intervenants des directives minimales pour guider et coordonner les travaux relatifs aux espèces envahissantes. Par conséquent, les intervenants ont dû se débrouiller pour élaborer et mettre en œuvre leurs propres stratégies, mais ils ont été peu nombreux à le faire. Nous avons constaté que 70 % des municipalités qui ont répondu à notre sondage n'avaient pas élaboré de plan de gestion des espèces envahissantes pour orienter les activités connexes.

De plus, le Ministère n'a pas mis à profit les outils de production de rapports existants (comme le système de détection précoce et de répartition) et ne prévoit pas d'utiliser à grande échelle les nouvelles méthodes de surveillance (comme l'échantillonnage d'ADN environnemental).

Recommandation 4 : Mesure 1

Pour empêcher efficacement l'introduction et l'établissement d'espèces envahissantes nuisibles en Ontario, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- évaluer la nécessité de travailler de concert avec des ministères et des organismes fédéraux afin d'élaborer des interventions rapides et axées sur la collaboration pour lutter contre des menaces particulières posées par des espèces envahissantes;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a évalué la nécessité de travailler avec des ministères et organismes fédéraux afin d'élaborer des interventions rapides et collaboratives pour neutraliser les menaces posées par des espèces envahissantes particulières. Il a mentionné qu'il était un membre actif des groupes de travail fédéraux et provinciaux chargés de la lutte contre les parasites envahissants des forêts, les cochons sauvages, les carpes envahissantes et d'autres espèces exotiques envahissantes. Le Ministère a ajouté qu'il avait eu recours au forum du Comité de l'annexe sur les espèces aquatiques envahissantes, dans le cadre de l'Accord Canada-Ontario sur la qualité de l'eau et la santé de l'écosystème des Grands Lacs, pour accroître la collaboration aux efforts d'intervention et aux possibilités de financement, ce qui a donné lieu à l'adhésion de nouveaux membres et à la participation en 2023 du ministère fédéral des Pêches et des Océans à des groupes de travail sur la stratiote faux-aloès et l'écrevisse marbrée.

Recommandation 4 : Mesures 2 et 3

- fournir une réponse écrite lorsqu'on lui demande d'appuyer les efforts fédéraux de lutte contre les espèces envahissantes;
- consigner les raisons sur lesquelles il fonde sa décision de soutenir ou non les efforts fédéraux de lutte contre les espèces envahissantes, ainsi que la façon dont il prévoit appuyer ces efforts, le cas échéant;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le Ministère a mentionné qu'il n'a pas reçu de demande officielle depuis l'achèvement de notre audit de 2022, mais il s'est engagé à fournir une réponse écrite aux demandes du gouvernement fédéral visant à soutenir les efforts de lutte contre les espèces envahissantes. Il a souligné qu'en réponse à la détection, en mai 2023, de la flétrissure du chêne (une maladie des arbres) à Niagara Falls, en Ontario, il a collaboré avec le gouvernement fédéral et les municipalités concernées par l'entremise des groupes de travail existants sur la surveillance et l'abattage des arbres infectés.

Recommandation 4 : Mesure 4

- demander des fonds et des ressources au gouvernement fédéral pour l'aider ainsi qu'aider ses partenaires à gérer les espèces envahissantes dans la province.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en janvier 2024, le Ministère a demandé à rencontrer les organismes fédéraux concernés (l'Agence canadienne d'inspection des aliments, le ministère des Pêches et des Océans, le ministère de l'Environnement et du Changement climatique et le ministère des Ressources naturelles), afin de discuter, entre autres, des possibilités de mobiliser des ressources et des fonds fédéraux pour soutenir le Ministère et ses partenaires dans la gestion des espèces envahissantes. Ces discussions ont eu lieu en février et mars 2024. En juillet 2024, rien n'indiquait que cette demande avait débouché sur des ressources et un financement du gouvernement fédéral pour appuyer le Ministère et ses partenaires.

Recommandation 5 : Mesure 1

Pour assurer l'adoption d'une approche efficace et coordonnée de prévention et de gestion des espèces envahissantes en Ontario, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- préciser les rôles et responsabilités des partenaires de programme et des principaux intervenants, y compris la responsabilité d'élaborer et de mettre à jour les pratiques exemplaires de gestion;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que les ententes de paiement de transfert intervenues entre le Ministère et les partenaires de programme (p. ex. le Centre de lutte contre les espèces envahissantes, le Green Shovels Collaborative, l'Ontario Federation of Anglers and Hunters et Conservation de la nature Canada) précisent les projets, les activités et les produits livrables attendus des bénéficiaires de financement. Le Ministère a souligné que, dans le cadre des ententes de paiement de transfert et des réunions annuelles, il collabore avec ces partenaires à l'élaboration de plans de travail coordonnés et à l'établissement d'ententes sur les rôles et les responsabilités afin de lutter contre les espèces envahissantes dans la province. Selon le Ministère, ces discussions visent en partie à prioriser les mises à jour des pratiques exemplaires de gestion, qui sont ensuite encouragées conjointement par les partenaires de programme et échangées sur leurs réseaux.

Le Ministère n'a toutefois pas précisé les rôles et responsabilités d'autres intervenants clés, comme les municipalités et les offices de protection de la nature. En réponse au sondage que nous avons mené dans le cadre de notre audit en 2022, 79 % des 135 municipalités et 89 % des 27 offices de protection de la nature ayant répondu au sondage ont indiqué que les rôles et les responsabilités associés aux interventions face aux espèces envahissantes en Ontario n'étaient pas clairement définis. Bien que le Ministère reconnaisse le rôle important des municipalités, des offices de

protection de la nature et d'autres intervenants dans la lutte contre les espèces envahissantes dans leurs régions respectives, il a souligné qu'il n'a pas le pouvoir de définir leurs activités, rôles et responsabilités à l'égard des espèces envahissantes au-delà des exigences énoncées dans la *Loi sur les espèces envahissantes* ou d'autres exigences législatives ministérielles.

Même si notre Bureau comprend les limites du Ministère à définir les rôles et responsabilités des municipalités et des offices de protection de la nature en dehors des exigences législatives, nous l'encourageons à collaborer avec ces partenaires et d'autres intervenants pour préciser ce que chaque partie devrait faire pour assurer une approche efficace et coordonnée pour prévenir et gérer les espèces envahissantes en Ontario.

Recommandation 5 : Mesure 2

- établir et officialiser un cadre de responsabilisation dans le cadre duquel il assure une direction, une coordination et une collaboration avec tous les ordres de gouvernement et une grande diversité de partenaires de programme en ce qui concerne les activités de prévention et de gestion des espèces envahissantes;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons remarqué que le Ministère ne mettra pas en œuvre cette mesure recommandée puisque le gouvernement du Canada (l'Agence canadienne d'inspection des aliments et le ministère des Pêches et des Océans) a pour mandat principal de prévenir l'introduction et l'établissement d'espèces envahissantes au pays. Il estime que toute mesure supplémentaire visant à définir la responsabilisation devrait être menée par les organismes fédéraux compétents.

Le Ministère a fait savoir qu'il continuera d'appliquer une approche fondée sur le risque pour répondre aux cas d'espèces envahissantes et qu'il cherchera à collaborer avec d'autres acteurs le cas échéant.

Notre Bureau continue d'appuyer la mise en œuvre de cette mesure recommandée. Alors qu'il revient au gouvernement fédéral de prévenir l'introduction d'espèces envahissantes au Canada et leur déplacement entre les provinces, l'Ontario est responsable de réduire au minimum les déplacements et les répercussions des espèces envahissantes dans la province.

Le Plan stratégique de l'Ontario contre les espèces envahissantes prévoit que le Ministère, avec le soutien d'autres ministères, dirige la lutte contre les espèces envahissantes dans la province.

Le Ministère est chargé de l'application de la *Loi de 2015 sur les espèces envahissantes*, la loi principale régissant la gestion des espèces envahissantes en Ontario.

En tant que responsable provincial de la lutte contre les espèces envahissantes, le Ministère devrait établir et officialiser un cadre de responsabilisation conjointement avec les autres ordres de gouvernement et les partenaires en ce qui concerne l'éradication, le confinement et le contrôle à long terme des espèces envahissantes qui sont déjà présentes en Ontario, ainsi que leur déplacement d'une région à l'autre de la province.

Recommandation 5 : Mesure 3

- collaborer avec les municipalités et les offices de protection de la nature afin de leur fournir l'orientation et les directives dont ils ont besoin pour élaborer et exécuter leurs propres plans stratégiques et de mise en œuvre relatifs aux espèces envahissantes.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons appris que le Ministère ne mettra pas en œuvre cette mesure recommandée, car il n'exige pas que les municipalités ou les offices de protection de la nature dressent des plans de lutte contre les espèces envahissantes ou entreprennent des interventions de gestion de ces espèces.

Notre Bureau continue d'appuyer la mise en œuvre de cette mesure recommandée. Compte tenu du rôle de première ligne que jouent les municipalités et les offices de protection de la nature dans la gestion des espèces envahissantes sur leur territoire et du fait que le Ministère est le responsable de la lutte contre les espèces envahissantes en Ontario, nous croyons qu'il devrait fournir aux municipalités et aux offices de protection de la nature les conseils et l'orientation dont ils ont besoin pour combattre efficacement les menaces émanant des espèces envahissantes. Cela comprend leur fournir les conseils et les orientations nécessaires à l'élaboration et à la mise en œuvre de leurs propres plans stratégiques et de mise en œuvre relatifs aux espèces envahissantes.

Recommandation 6 : Mesure 1

Pour saisir toutes les occasions qui s'offrent de détecter et d'éradiquer des espèces envahissantes avant qu'elles s'établissent, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- fournir des directives sur les mesures que les membres du public peuvent prendre sur-le-champ afin de gérer des espèces envahissantes lorsqu'ils signalent des observations;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que des mesures ont été prises pour fournir au public des directives supplémentaires sur ce qu'il peut faire immédiatement pour la gestion des espèces envahissantes lorsqu'il signale des observations.

Le Ministère soutient le programme de sensibilisation aux espèces envahissantes de l'OFAH, qui a collaboré avec les concepteurs d'EDDMapS pour la transmission de courriels automatiques lorsqu'un rapport est effectué au sujet d'une espèce répertoriée dans la *Loi sur les espèces envahissantes*. Par exemple, lorsque des signalements de carpes envahissantes sont transmis à EDDMapS, les déclarants sont invités à suivre les étapes décrites dans les fiches d'information en ligne, y compris l'éviscération de toute carpe envahissante identifiée avec certitude et sa conservation dans une glacière (avec la tête au-dessus de la glace) en vue d'une analyse par le ministère fédéral des Pêches et des Océans.

Recommandation 6 : Mesure 2

- examiner et mettre en œuvre des approches afin d'étendre à l'échelle de la province le recours à l'échantillonnage de l'ADNe et à d'autres technologies nouvelles en vue d'assurer un suivi systématique de l'introduction et de la propagation d'espèces envahissantes.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons observé que le Ministère reconnaît que les technologies et les ressources ne sont pas encore au stade où une surveillance systématique généralisée des espèces envahissantes est réalisable sur les plans technique ou financier. Il a cependant indiqué qu'il évaluerait et développerait l'ADNe et d'autres technologies pour améliorer la détection et la surveillance des espèces envahissantes à mesure que les technologies le permettent.

Le Ministère a signalé que l'ADNe est actuellement utilisé en Ontario pour faciliter la détection d'espèces spécifiques faisant l'objet d'une gestion active et qu'il mène des recherches pour optimiser la surveillance de l'ADNe pour les espèces à risque élevé. Il a aussi fait savoir qu'il dresse un plan pour intensifier la surveillance de l'ADNe pour la flétrissure du chêne en améliorant sa capacité à interpréter les résultats des tests d'ADNe.

4. Le financement versé par le Ministère aux fins des travaux relatifs aux espèces envahissantes n'est ni suffisant ni opportun

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que le Ministère ne versait pas de fonds à plusieurs partenaires de programme nommés dans son plan stratégique, comme les municipalités et les offices de protection de la nature. Alors que les coûts estimatifs liés aux espèces envahissantes engagés en 2021-2022 par les municipalités et les offices de protection de la nature de l'Ontario s'élevaient à plus de 50 millions de dollars, le Ministère a consacré moins de quatre millions par année aux programmes de lutte contre les espèces envahissantes.

Nous avons observé que le Ministère retardait régulièrement l'approbation du financement annuel pour les bénéficiaires de paiements de transfert, ce qui limitait la planification relative aux espèces envahissantes et les travaux à effectuer au printemps et en été, lorsque de nombreuses activités de gestion sont les plus efficaces. En raison de l'absence d'ententes de financement pluriannuelles et de l'incertitude en matière de financement, les organismes ont eu de la difficulté à effectuer une planification à long terme et à maintenir en poste du personnel pour mener les travaux relatifs aux espèces envahissantes.

Recommandation 7 : Mesures 1, 2 et 3

Pour accroître le caractère suffisant des ressources financières disponibles aux fins des mesures de prévention et de gestion des espèces envahissantes, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts, avec l'apport d'intervenants et d'experts pertinents, devrait :

- évaluer et prioriser les activités nécessaires pour éradiquer et contrôler les espèces envahissantes nuisibles ainsi que prévenir leur introduction;
- estimer les coûts et mettre à la disposition d'organismes ou de particuliers le financement nécessaire à l'exécution des activités prioritaires;
- guider, appuyer et surveiller la mise en œuvre de ces activités.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a financé des évaluations et participé à celles-ci pour mieux comprendre les répercussions économiques, les coûts estimatifs et les dépenses des municipalités, des offices de protection de la nature et des ministères provinciaux au titre des espèces envahissantes, ainsi qu'une analyse coûts-avantages de la gestion du roseau commun (une plante envahissante) en Ontario. Ces évaluations ont permis au Ministère de comprendre que le contrôle et la gestion représentent les coûts les plus élevés et les priorités principales se rapportant aux dépenses liées aux espèces envahissantes.

En réponse à ces évaluations, le Ministère s'est engagé à augmenter le financement pour appuyer le Fonds d'action contre les espèces envahissantes (FAEE) et le Fonds de lutte contre le roseau commun envahissant, qui permettent directement aux municipalités, aux offices de protection de la nature, aux collectivités autochtones et à d'autres organisations de prendre des mesures pour gérer les espèces envahissantes. Plus précisément, en 2023, le Ministère a annoncé un investissement supplémentaire d'un million de dollars dans le Centre de lutte contre les espèces envahissantes et Conservation de la nature Canada affecté à ces Fonds, ce qui représente une augmentation des dépenses consacrées aux espèces envahissantes, passant de 3,7 millions en 2021-2022 et 2022-2023 à 5,0 millions en 2023-2024. En juin 2024, le Ministère s'est également engagé à verser un financement supplémentaire de 16 millions de dollars sur trois ans à ces Fonds de gestion, ce qui a augmenté le financement des mesures prioritaires de gestion des espèces envahissantes dirigées par les collectivités.

Le Ministère a souligné qu'il collabore avec le Centre de lutte contre les espèces envahissantes pour établir les priorités relatives aux projets annuels pour le financement du FAEE, y compris les activités admissibles et les critères d'évaluation détaillés pour évaluer les demandes de projet. Parallèlement, nous avons constaté que les lignes directrices du FAEE à l'intention des demandeurs précisent les espèces prioritaires et les thèmes pour les projets soumis.

Pour appuyer l'évaluation du FAEE, y compris l'établissement des priorités futures et l'affectation des fonds, le Centre de lutte contre les espèces envahissantes exige que les bénéficiaires de financement présentent des rapports finaux qui comprennent des indicateurs de rendement. Le Ministère a indiqué qu'à titre de condition de l'entente de paiement de transfert, le Centre de lutte contre les espèces envahissantes doit lui fournir régulièrement des mises à jour sommaires du rendement au moyen de rapports trimestriels, ce qui permet au Ministère d'orienter, d'appuyer et de surveiller la réalisation des activités prioritaires.

Le Ministère a affirmé qu'il était convaincu que ces investissements accrus, axés sur les espèces présentant les risques les plus élevés pour l'environnement naturel de la province, constituaient le moyen le plus efficace de mettre en œuvre des mesures de gestion et d'intervention efficaces.

Recommandation 8 : Mesures 1 et 2

Pour que les bénéficiaires de paiements de transfert puissent planifier et exécuter efficacement les travaux relatifs aux espèces envahissantes qui doivent être entrepris pendant les périodes critiques chaque année et affecter du personnel à ceux-ci, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- élaborer des ententes de financement pour les programmes de lutte contre les espèces envahissantes dans une perspective à long terme, le cas échéant;
- approuver et transférer des fonds en vertu d'ententes avant le début de l'année de financement.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a conclu des ententes de financement pluriannuelles avec le Centre de lutte contre les espèces envahissantes et Conservation de la nature Canada pour les exercices 2024-2025, 2025-2026 et 2026-2027. Il a indiqué qu'il en était à la dernière année des ententes pluriannuelles conclues avec Canards Illimités Canada et l'Ontario Federation of Anglers and Hunters, et que les décisions relatives au renouvellement de ces ententes seraient prises dans le cadre de la planification budgétaire de 2025-2026.

5. La stratégie relative aux espèces envahissantes est désuète et ne permet pas une mise en œuvre suffisante des activités requises

Lors de notre audit initial, nous avons constaté qu'aucun plan de mise en œuvre n'était associé à la Stratégie relative aux espèces envahissantes de l'Ontario, qui elle-même nécessitait une mise à jour afin d'intégrer l'application de la *Loi sur les espèces envahissantes* et les outils de détection modernes. Notre audit avait aussi révélé que même si le Ministère finançait un certain nombre d'activités de sensibilisation et d'éducation du public, les programmes d'éducation et de sensibilisation du public relatifs aux espèces envahissantes en Ontario n'avaient pas joint la majorité des résidents de la province.

Recommandation 9 : Mesure 1

Pour obtenir de façon efficace, efficiente et responsable les résultats escomptés en matière de prévention et de gestion des espèces envahissantes, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- élaborer un plan de mise en œuvre détaillé qui énumère des mesures à prendre particulières, les parties responsables, les ressources humaines et financières requises, les mesures des résultats et les échéanciers de mise en œuvre pour chacun des buts et des objectifs énoncés dans le Plan stratégique de l'Ontario contre les espèces envahissantes (le Plan stratégique);

État :  En voie de mise en œuvre.

Détails

Nous avons conclu que le Ministère estime que cette mesure devrait être prise à l'avenir. C'est pourquoi il nous a fait savoir que la décision relative à l'élaboration d'un plan de mise en œuvre détaillé sera orientée par le renouvellement du Plan stratégique de l'Ontario contre les espèces envahissantes qui, à son avis, sera publié dans le Registre environnemental afin de recueillir les commentaires du public en 2024-2025.

Recommandation 9 : Mesure 2

- mettre régulièrement à jour le Plan stratégique, au moyen de consultations publiques, pour qu'il demeure actuel et pertinent;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici l'automne 2024.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a entamé une consultation auprès du public sur la mise à jour du Plan stratégique. En novembre 2023, le Ministère a publié un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan stratégique dans le Registre environnemental (n° 019-7582) aux fins de consultation publique. Il a précisé que les commentaires reçus sur cet examen des progrès serviront à élaborer une ébauche du Plan stratégique renouvelé, qui devrait être publiée aux fins de consultation publique à l'automne 2024.

Recommandation 9 : Mesure 3

- rendre compte publiquement des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan stratégique tous les ans.

État :  En voie de mise en œuvre.

Détails

Nous avons remarqué que le Ministère a commencé à rendre compte au public des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan stratégique. En novembre 2023, le Ministère a publié un examen des progrès réalisés dans la mise en œuvre du Plan stratégique dans le Registre environnemental (n° 019-7582) aux fins de consultation publique.

Le Ministère ne s'est pas encore engagé à publier un rapport public annuel sur les progrès accomplis, précisant que les décisions relatives aux futurs rapports d'avancement seront orientées par le Plan stratégique renouvelé.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour accroître la sensibilisation du public aux espèces envahissantes et mettre en place des activités efficaces d'éducation et de sensibilisation qui produisent les résultats escomptés, le Ministère devrait collaborer avec des partenaires, notamment l'Ontario Federation of Anglers and Hunters et le Centre de lutte contre les espèces envahissantes, en vue d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie d'éducation et de sensibilisation du public, et de surveiller l'efficacité des efforts déployés pour informer le public de la façon de signaler les observations d'espèces envahissantes.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons remarqué que le Ministère n'a pas élaboré de stratégie d'éducation et de sensibilisation du public ni de stratégie pour surveiller l'efficacité des efforts visant à informer le public de la façon de signaler les observations d'espèces envahissantes. Il a souligné que l'élaboration et la mise en œuvre de campagnes efficaces d'éducation et de sensibilisation du public à l'égard des espèces envahissantes s'inscrivent dans un processus continu, adaptatif et itératif qui est fonction des destinataires et du type d'information relayée. Estimant qu'il n'est pas approprié d'élaborer

une « stratégie » unique et statique pour répondre à tous les besoins en matière d'éducation et de sensibilisation du public, le Ministère a mentionné qu'il collabore avec ses partenaires pour adapter constamment son approche en fonction de nouveaux enjeux, des outils de communication novateurs et de nouveaux renseignements.

Le Ministère a fait savoir qu'il continue de collaborer avec ses partenaires, comme le Centre de lutte contre les espèces envahissantes, la Federation of Ontario Cottagers' Associations et l'Ontario Federation of Anglers and Hunters, afin d'améliorer la mise en œuvre des stratégies individuelles de sensibilisation des publics cibles qui sont impliqués dans la gestion des principales voies de propagation des espèces envahissantes.

Le Ministère a également établi des relations avec de nouveaux partenaires, dont Pets Canada, Landscape Ontario et Boating Ontario, pour joindre des publics cibles dans les secteurs des aquariums, des pépinières, de l'horticulture et de l'aménagement paysager et élaborer des stratégies d'éducation et de sensibilisation appropriées relatives aux voies potentielles de propagation des espèces envahissantes. De plus, l'OFAH aurait mené des sondages auprès de publics cibles, par exemple les utilisateurs des sentiers, les plaisanciers et les pêcheurs à la ligne, afin d'en apprendre davantage sur leurs motivations à prévenir la propagation des espèces envahissantes, de faire un suivi de l'efficacité des activités d'éducation et de sensibilisation du public et d'éclairer les approches adaptatives à l'égard de futurs programmes de sensibilisation.

Notre Bureau continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation. Bien que le Ministère finance un certain nombre d'activités de sensibilisation et d'éducation du public, un sondage que nous avons mené dans le cadre de notre audit initial avait révélé que 74 % des 1 001 Ontariens sondés n'avaient jamais entendu parler du Centre de lutte contre les espèces envahissantes et que seulement 3 % des répondants avaient correctement reconnu que le Centre informait le public et transmettait de l'information sur les espèces envahissantes, ce qui représentait une partie importante de son travail. De plus, 70 % des répondants n'avaient jamais entendu parler du Programme de sensibilisation aux espèces envahissantes de l'Ontario Federation of Anglers and Hunters. Bien que les campagnes individuelles d'éducation et de sensibilisation soient suffisamment souples pour cibler des publics, des espèces envahissantes et des enjeux particuliers, une stratégie globale dans le cadre du Plan stratégique de l'Ontario contre les espèces envahissantes peut contribuer à la coordination et aux progrès globaux pour améliorer la sensibilisation du grand public.

6. Les ressources et les activités d'application de la Loi sont limitées

Au cours de notre audit initial, nous avons constaté que le Ministère ne disposait pas d'effectifs suffisants pour appliquer la *Loi sur les espèces envahissantes*. À maintes reprises, le Ministère a fait état du besoin de ressources humaines supplémentaires pour l'application de la Loi, et a demandé des ressources au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement (CT/CGG). Le CT/CGG a rejeté les demandes du Ministère en 2014-2015 et à nouveau en 2017-2018 et lui a demandé de réaffecter des ressources à la lutte contre les espèces envahissantes, ce que le Ministère n'a pas fait.

Nous avons constaté que bien qu'ils soient chargés de l'application de la *Loi sur les espèces envahissantes*, les agents de protection de la nature effectuaient très peu de travail de conformité et d'application de la Loi. Le 31 mars 2022, les agents de protection de la nature n'avaient porté aucune accusation et n'avaient pas délivré de mandat, et avaient émis seulement 11 avertissements en vertu de la Loi. Nous avons remarqué qu'il n'existe aucune norme à l'échelle de la province sur la façon dont les agents doivent faire le suivi de leur travail d'application de la Loi pour montrer que les activités prioritaires sont exécutées. Les agents de protection de la nature n'ont pas reçu de formation suffisante pour identifier les espèces envahissantes et ont besoin de l'aide d'experts, mais une telle expertise n'existe pas au sein du Ministère. En l'absence de soutien interne de l'identification, il peut s'écouler des semaines avant de trouver un expert pour accompagner les agents lors des inspections. Nous avons également relevé certaines lacunes dans les pouvoirs des inspecteurs qui limitent leur efficacité à prévenir l'introduction et la propagation d'espèces aquatiques envahissantes. Par exemple, contrairement aux autres provinces, l'Ontario n'a pas rendu obligatoire l'inspection des embarcations aux fins de la détection d'espèces envahissantes.

Recommandation 11 : Mesure 1

Pour que la *Loi de 2015 sur les espèces envahissantes* soit appliquée efficacement en vue de détecter les espèces envahissantes et de réduire leur propagation, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- évaluer et assurer le caractère suffisant des ressources en matière d'application de la Loi, ce qui comprend les besoins en formation, la disponibilité du soutien spécialisé et le nombre d'agents de protection de la nature sur le terrain;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'a pas encore évalué la suffisance de ses ressources d'application de la Loi, y compris la formation, la disponibilité de soutien spécialisé et le nombre d'agents de protection de la nature sur le terrain, pour détecter les espèces envahissantes et réduire leur propagation. Il a plutôt souligné que les inspections régulières sur le terrain continuent de porter sur la conformité en ce qui concerne les espèces envahissantes et qu'il est toujours résolu à donner suite aux signalements reçus.

Le Ministère a noté que malgré l'absence d'évaluation, les agents de protection de la nature ont bénéficié de séances de formation et d'information supplémentaires et de nouveaux outils pour faciliter la détection et l'identification des espèces envahissantes. Le temps de formation consacré aux espèces envahissantes a augmenté et les aspects relatifs aux espèces envahissantes ont également été intégrés aux séances de formation sur la pêche. Le Ministère a dit qu'il a commencé à voir les résultats de ces travaux. En 2023-2024, les agents de protection de la nature auraient relevé 803 infractions associées à des espèces envahissantes. C'est presque le double du nombre constaté l'année précédente, dont 178 étaient des infractions à la *Loi sur les espèces envahissantes*.

Le Ministère affirme que grâce à ses efforts pour améliorer la formation et les outils, les ressources existantes d'application de la Loi sont suffisantes et les agents de protection de la nature disposent de l'information dont ils ont besoin pour assurer efficacement la conformité. Pourtant, comme nous l'avons constaté lors de notre audit initial, le Ministère a demandé à plusieurs reprises (en 2014-2015 et à nouveau en 2017-2018) un financement au CT/CGG pour remédier à l'insuffisance des effectifs affectés aux travaux sur les espèces envahissantes. Bien que le CT/CGG ait rejeté ces demandes et ait demandé au Ministère de prélever les fonds nécessaires sur d'autres programmes pour combler cette pénurie, le Ministère n'a pas suivi cette instruction et n'a pas pourvu ces postes.

Recommandation 11 : Mesure 2

- élaborer et mettre en œuvre une approche fondée sur les risques pour les inspections, en mettant l'accent sur les espèces, les voies de propagation et les activités présentant un risque élevé;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en février 2023, le Ministère a publié une directive stratégique, intitulée Planification stratégique et opérationnelle fondée sur le risque, afin d'actualiser l'approche de planification fondée sur le risque de la Direction de l'application des règlements et de créer un processus intégré axé sur les résultats pour fixer les priorités et planifier le travail.

Parallèlement, le Ministère a publié un manuel d'établissement des priorités fondé sur le risque afin de fournir au personnel des instructions sur l'utilisation de l'outil d'établissement des priorités fondé sur le risque de la Direction, qui évalue les risques associés à la réalisation des objectifs ou des résultats prévus. Après la détermination et l'approbation des priorités des directions, chacune doit élaborer un plan d'action pluriannuel pour chaque priorité, puis planifier son travail.

Le Ministère a déclaré qu'il utilise l'approche fondée sur le risque pour fixer les priorités, notamment pour définir les plans opérationnels d'application de la Loi basés sur la géographie (p. ex. la coordination des campagnes éclair d'inspection des marchés de poissons destinés à la consommation et des poissons-appâts dans la région sud de l'Ontario).

Recommandation 11 : Mesure 3

- attribuer, suivre et examiner les heures que les agents de protection de la nature doivent consacrer au travail relatif aux espèces envahissantes afin de s'assurer que les tâches pertinentes sont effectuées;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que, comme décrit ci-dessus, le Ministère utilise une approche fondée sur le risque pour fixer les priorités en matière d'application de la Loi, élaborer des plans d'action, établir les plans de travail annuels et assigner les tâches. Il a précisé que les heures de travail des agents sont examinées et font l'objet d'un suivi en fonction du plan de travail annuel, y compris les heures consacrées au travail sur les espèces envahissantes, afin de faire en sorte que les travaux nécessaires soient effectués.

En 2022-2023, dans le cadre des travaux sur les espèces envahissantes, le Ministère a mentionné que les agents de protection de la nature ont relevé au total 456 infractions liées aux espèces aquatiques envahissantes en Ontario.

Recommandation 11 : Mesure 4

- explorer et mettre en œuvre des moyens économiques d'assurer la conformité aux lois sur les embarcations de l'Ontario, particulièrement dans les zones à risque élevé;

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

Détails

Nous avons appris que le Ministère a déclaré avoir affecté des fonds en 2023-2024 à la mise en œuvre de mesures éducatives pour accroître la sensibilisation et la conformité aux lois ontariennes sur les embarcations, y compris la production de 375 panneaux de mise à l'eau qui seront installés sur les rampes de mise à l'eau sur les terres de la Couronne dans l'ensemble de l'Ontario en 2024-2025.

Le Ministère a également mentionné que les nouvelles collaborations avec Boating Ontario (qui représente les marinas locales, les marchands de bateaux de plaisance, les courtiers, les centres d'entretien de bateaux et de moteurs et les fournisseurs de l'industrie maritime) et la Federation of Ontario Cottagers' Associations permettront de joindre directement les plaisanciers au moyen de webinaires, d'activités de sensibilisation en personne (p. ex. lors de salons nautiques, sur les rampes de mise à l'eau) et des communications de ces organismes adressées à leurs membres.

Recommandation 11 : Mesure 5

- mettre à jour les exigences en matière de permis pour les détaillants et les récolteurs de poissons-appâts en y incluant la divulgation de l'endroit où les appâts sont entreposés;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'a pas mis en œuvre cette recommandation. Le Ministère a fait savoir que l'obligation pour les détaillants et les pêcheurs de poissons-appâts de divulguer les lieux d'entreposage des appâts a été envisagée dans le cadre de l'examen provincial de la gestion des appâts (2013-2020), mais n'a pas été recommandée à titre d'exigence permanente – sauf en ce qui concerne les lieux d'entreposage dans le bassin hydrographique du lac Simcoe.

Le Ministère a expliqué qu'étant donné que le cadre relatif aux appâts vise à limiter le déplacement des espèces entre les zones, l'emplacement des lieux d'entreposage des appâts dans la même zone réduirait quelque peu le risque posé par les espèces envahissantes ou les risques de maladies au niveau de la zone. Quoi qu'il en soit, nous soulignons que le fait d'exiger que les titulaires de permis déclarent leurs lieux d'entreposage extérieurs des appâts permettrait aux inspecteurs de visiter ces lieux et de prendre les mesures appropriées s'ils détectent des espèces envahissantes qui n'ont pas été détectées auparavant et qui ont été éliminées pendant les activités de pêche ou de transport sur ces lieux.

Recommandation 11 : Mesure 6

- exiger que les détaillants de poissons-appâts suivent les étapes décrites dans leurs plans d'analyse des risques aux points critiques pour prévenir la propagation d'espèces envahissantes.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons appris que le Ministère n'exigera pas que les détaillants de poissons-appâts suivent les étapes décrites dans leurs plans d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques pour prévenir la propagation d'espèces envahissantes. Il a affirmé que l'intérêt de ces plans tient au fait qu'ils sensibilisent les exploitants aux risques écologiques et juridiques liés au déplacement d'espèces envahissantes et qu'ils constituent un outil permettant d'assurer la conformité sans imposer des conditions de permis contraignantes. Le Ministère a fait remarquer que la législation existante et les conditions de permis constituent déjà des mécanismes exécutoires pour enrayer la propagation des espèces envahissantes.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation. Si les plans d'analyse des risques et de maîtrise des points critiques soumis par les pêcheurs de poissons-appâts peuvent servir à les sensibiliser aux risques liés au déplacement d'espèces envahissantes, l'efficacité de ces plans pour prévenir la propagation de ces espèces pourrait être améliorée en exigeant des pêcheurs qu'ils respectent effectivement les engagements énoncés dans les plans.

7. Le Ministère n'effectue pas de mesure du rendement concernant le travail relatif aux espèces envahissantes et ne produit pas de rapports à ce sujet

Au cours de notre audit initial, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas élaboré de cadre de mesure du rendement ni fixé d'objectifs ou recueilli d'informations pour évaluer l'efficacité et l'efficience des activités visant à prévenir et à gérer la propagation des espèces envahissantes.

Recommandation 12 : Mesure 1

Afin de mesurer l'efficacité de son programme de lutte contre les espèces envahissantes pour ce qui est de prévenir et de contrôler la propagation des espèces envahissantes et les répercussions de cette propagation, le ministère des Richesses naturelles et des Forêts devrait :

- élaborer un cadre de mesure du rendement pour le programme global de lutte contre les espèces envahissantes de la province, y compris des indicateurs de rendement utiles, mesurables, axés sur les résultats et assortis de cibles et d'échéanciers;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a fait état de peu de progrès à l'égard de cette mesure, car il estime qu'il s'agit d'une mesure à prendre à l'avenir. Le Ministère a signalé que l'élaboration d'un cadre de mesure du rendement pour l'ensemble du programme provincial de lutte contre les espèces envahissantes sera envisagée dans le cadre du renouvellement du Plan stratégique de l'Ontario contre les espèces envahissantes en 2024-2025 (voir la **recommandation 9**).

Recommandation 12 : Mesure 2

- consigner les activités de gestion des espèces envahissantes et les résultats, et rendre compte publiquement de l'état des mesures du rendement dans le cadre d'un rapport annuel.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère a fait état de peu de progrès à l'égard de cette mesure, car il estime qu'il s'agit d'une mesure à prendre à l'avenir. Le Ministère a souligné que la documentation de la gestion des espèces envahissantes et des résultats ainsi que les rapports publics sur l'état des mesures du rendement seront examinés dans le cadre du renouvellement du Plan stratégique de l'Ontario contre les espèces envahissantes en 2024-2025 (voir la **recommandation 9**).

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	4	1			3	
Recommandation 2	3	3				
Recommandation 3	4	3			1	
Recommandation 4	4	4				
Recommandation 5	3	1			2	
Recommandation 6	2	2				
Recommandation 7	3	3				
Recommandation 8	2	2				
Recommandation 9	3		3			
Recommandation 10	1				1	
Recommandation 11	6	2	1	1	2	
Recommandation 12	2			2		
Total	37	21	4	3	9	0
%	100	57	11	8	24	0

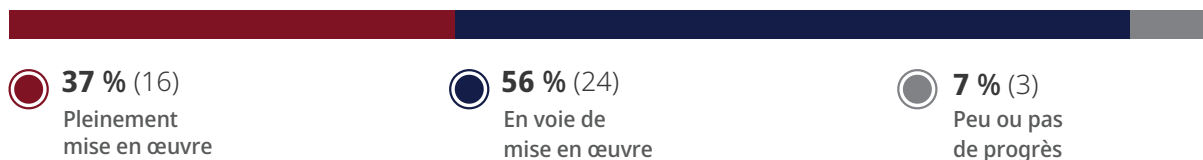
Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement

Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique

// Conclusion générale

43 recommandations



Le 20 août 2024, le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement avait pleinement mis en œuvre 37 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2022 du **Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique**. Le Ministère a fait des progrès dans la mise en œuvre de 56 % des mesures recommandées.

Le Ministère a pleinement mis en œuvre des recommandations comme l'acquisition d'un fournisseur de réseau secondaire de secours pour ses activités de TI essentielles, en s'assurant qu'au moins deux candidats par poste de consultant en TI sont interviewés par au moins trois évaluateurs et la réévaluation de ses cibles de conformité pour s'assurer qu'elles correspondent aux normes de l'industrie.

Le Ministère a fait des progrès dans la mise en œuvre de recommandations comme renforcer les groupements de TI afin de respecter la norme de sécurité requise consistant à appliquer des contrôles de cybersécurité robustes, comme le chiffrement, et offrir des cours obligatoires de formation en cybersécurité à tout le personnel de la FPO, y compris les employés contractuels.

Toutefois, le Ministère a fait peu de progrès dans le cas de 7 % des recommandations, Par exemple dans l'évaluation visant à déterminer si tous les systèmes de TI nécessitent un plan de reprise après

sinistre de façon continue, et dans l'examen et l'évaluation de la conformité des groupements aux plans de reprise après sinistre au moins une fois par année et chaque fois qu'un changement important est apporté à l'environnement de TI de la FPO.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'annexe).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre mars 2024 et août 2024. Nous avons obtenu du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement des déclarations écrites selon lesquelles, au 15 octobre 2024, il nous avait fourni une mise à jour complète de l'état des recommandations que nous avons formulées à l'origine dans notre audit, il y a deux ans.

1. La structure hiérarchique empêche le Bureau du DGIFP de s'assurer que les groupements disposent de systèmes de TI offrant une exécution efficace et efficiente

Lors de notre audit, nous avons constaté que les groupements de services de TI relèvent de leurs sous-ministres respectifs et non du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (Bureau du DGIFP). Par conséquent, le Bureau du DGIFP n'est pas toujours au courant des décisions clés en matière de TI qui touchent l'approvisionnement d'une valeur inférieure à deux millions de dollars ou la protection des données de la population ontarienne recueillies par les groupements ni ne peut mesurer les résultats en matière de rendement des systèmes des groupements de services de TI.

Recommandation 1 : Mesures 1 et 2

Pour assurer une harmonisation claire des opérations entre les groupements de TI et pour que le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (Bureau du DGIFP) puisse surveiller et faire respecter adéquatement la reddition de comptes sur les opérations quotidiennes de TI afin que les groupements de TI exécutent leurs systèmes de TI de manière efficace et efficiente, le Secrétariat du Conseil du Trésor :

- collaborer avec les groupements de TI et leurs ministères respectifs afin que le niveau approprié de gouvernance, de surveillance et de responsabilisation soit en place;

- réévaluer les critères d'examen des systèmes de TI en fonction de l'impact et du risque plutôt que du seuil financier actuel de deux millions de dollars.

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

Détails

Nous avons constaté qu'en avril 2023, le Bureau du DGIFP a redéfini les responsabilités professionnelles des dirigeants principaux de l'information (DPI) des groupements de TI au moyen d'un modèle de compétences. Ces nouvelles compétences exigent notamment que les DPI cernent les possibilités de collaboration interministérielle, comme l'échange de fiches d'évaluation du rendement pour les fournisseurs de TI afin de faciliter les approvisionnements futurs. De plus, tout au long de 2024, le Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), en collaboration avec les partenaires de TI, a poursuivi les travaux visant à actualiser la politique sur la passerelle des projets de TI, y compris la mise à jour du processus d'examen des projets de TI en fonction de l'incidence et des risques. Ce processus d'examen mis à jour nécessite l'apport et la communication des partenaires de TI, dont le Bureau du DGIFP, des groupements de TI et du groupe de l'architecture ministérielle et redéfinit les rôles et les responsabilités de chacun. La politique actualisée est en attente de sa présentation au Conseil du Trésor et au Conseil de gestion du gouvernement et de son approbation d'ici janvier 2025.

Nous avons examiné les commentaires que le SCT avait reçu des groupements au sujet de l'actualisation des politiques et constaté que des critères comme l'importance du projet ou le risque global seront pris en compte au seuil de deux millions de dollars (risque financier) en coûts estimatifs des projets. La politique prévoit également une orientation pour les projets évalués à moins de deux millions de dollars.

2. Le Bureau du DGIFP ne dresse pas de liste des risques en matière de TI au sein de la fonction publique de l'Ontario et ne relève pas non plus les risques en matière de TI au sein du Bureau du DGIFP

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que le Bureau du DGIFP ne disposait pas d'une stratégie globale à l'échelle de la FPO pour cerner les risques organisationnels en matière de TI et mettre en œuvre des stratégies d'atténuation et de correction.

Recommandation 2 : Mesures 1 et 2

Pour que les risques liés aux TI pour la fonction publique de l'Ontario (FPO) soient cernés, signalés et atténués de façon appropriée, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait collaborer avec le Bureau du directeur général de la gestion des risques pour :

- élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale qui englobe tous les risques en matière de TI qui touchent la FPO;
- mettre en place des mesures pour atténuer les risques de TI qui ont une incidence sur les opérations à l'échelle de la FPO;

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

Détails

Nous avons constaté qu'en février 2024, le Bureau du DGIFP avait élaboré un plan pour établir un calendrier et un plan d'action visant à moderniser les systèmes de TI essentiels à la mission afin d'atténuer les risques liés à la TI au niveau de chaque système. Nous avons examiné le plan de modernisation et constaté qu'il tient compte du soutien des applications, du soutien de l'infrastructure et de la probabilité de défaillance, et qu'il établit un plan d'investissement pour toute mise à niveau ou modernisation requise. Bien que ce plan, qui sera mis en œuvre d'ici mars 2025, aidera à atténuer les risques propres aux systèmes de TI, il ne devrait pas directement atténuer ou aider à cerner les risques de TI qui pourraient s'appliquer à l'échelle du groupe ou de la FPO, un problème relevé dans notre audit de 2022. Toutefois, ces risques propres au système de TI, une fois cernés et consolidés, serviront d'intrant pour cerner et atténuer les risques liés à la TI à l'échelle de la FPO.

Recommandation 2 : Mesure 3

- comparer périodiquement son registre des risques aux normes de l'industrie pour s'assurer que les risques énumérés sont pertinents et à jour.

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

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP avait effectué une analyse du registre des risques actuels, qui consigne tous les risques opérationnels et de TI cernés par les ministères. Dans le cadre de cette analyse, le Bureau du DGIFP a constaté que plusieurs risques liés à la TI figurant

dans le registre des risques étaient incorrectement ou insuffisamment classés dans les catégories de risque opérationnel, car il n'y avait pas de catégorie distincte pour les risques liés à la TI. Il a également constaté que le risque lié à la TI n'a pas été suffisamment défini pour que la FPO puisse cerner, signaler et atténuer adéquatement les risques liés à la TI.

Le Bureau du DGIFP a utilisé un cadre de l'industrie reconnu à l'échelle mondiale, le cadre de gestion des risques de l'Association des professionnels de la vérification et du contrôle des systèmes d'information (ISACA), pour mettre en correspondance les risques de TI actuels dans le registre des risques avec quatre sous-catégories de risques de TI et fournir une méthodologie normalisée pour cerner, signaler et atténuer ces risques. Toutefois, le Bureau du DGIFP doit encore mobiliser le Bureau du chef de la gestion des risques pour communiquer cette nouvelle approche aux partenaires de TI de l'ensemble de la FPO et élaborer un plan d'action pour atténuer les risques actuels liés à la TI et cerner les nouveaux risques liés à la TI à l'aide du cadre ISACA, qu'il prévoit achever d'ici décembre 2024. Outre la mise à jour des catégories de risques liés à la TI, le Bureau du DGIFP n'a pas comparé son registre des risques liés à la TI actuels aux normes de l'industrie pour comparer et cerner les nouveaux risques liés à la TI.

3. Le centre de traitement de l'information le mieux coté de l'Ontario est considérablement sous-utilisé

Au cours du premier audit, nous avons constaté que le centre de données principal de l'Ontario n'était utilisé qu'à 30 %, même s'il a obtenu la cote la plus élevée disponible, ce qui indique que ses systèmes de TI sont en mesure de résister à tout type de défaillance. L'utilisation avait diminué au cours des cinq années précédentes, période au cours de laquelle une perte de 31 millions de dollars a été subie en coûts d'exploitation pour l'espace inoccupé, notamment pour les dépenses en électricité, en climatisation, en entretien et en sécurité physique.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour accroître l'utilisation du Centre de données de Guelph et renforcer ses contrôles existants d'accès des utilisateurs, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- déterminer le taux de recouvrement des coûts par pied carré ou par kWh pour ensuite effectuer une analyse coûts-avantages du taux de prélèvement le plus optimal afin d'attirer et d'intégrer plus d'entités gouvernementales;

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

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP n'avait pas effectué d'analyse coûts-avantages, mais avait plutôt retenu les services d'Infrastructure Ontario en août 2023 pour évaluer l'utilisation du Centre de données de Guelph et proposer un futur modèle opérationnel. L'évaluation comprenait la rétroaction du secteur parapublic et des organismes de la Couronne, d'autres gouvernements provinciaux et d'entités du secteur privé. Les principales raisons invoquées dans l'évaluation de la faible utilisation sont l'utilisation accrue de solutions infonuagiques par le secteur parapublic et les organismes de la Couronne, le manque d'intérêt ou de besoin d'un centre de données de niveau IV et le coût supplémentaire associé à l'utilisation d'un centre de données. Au moment de notre audit de 2022, nous avons constaté que le centre de données de Guelph avait reçu la cote de niveau IV, soit la cote la plus élevée possible pour un centre de données, ce qui indique qu'il peut résister à tout type de défaillance.

L'évaluation d'Infrastructure Ontario a proposé trois options pour remédier à la faible utilisation. La première consistait à transformer le centre de données de Guelph de niveau IV en une installation de niveau III, ce qui réduirait le besoin et le coût d'une infrastructure supplémentaire pour l'entretien de l'installation, réduisant ainsi le taux de facturation pour l'utilisation du centre de données. Cela réduirait également les coûts d'intégration et d'utilisation des installations pour le secteur parapublic et les organismes de la Couronne. Une autre option proposée consistait à obliger légalement le secteur parapublic et les organismes de la Couronne le centre de données de Guelph. Toutefois, l'évaluation a révélé que de nombreux organismes du secteur parapublic et de la Couronne ont adopté des solutions infonuagiques ou ont exprimé le désir de maintenir leurs propres centres de données. La troisième option proposée consistait à vendre une partie du centre de données de Guelph et à conclure une entente hybride avec d'autres entités comme des municipalités. Le Bureau du DGIFP et le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement devraient prendre leur décision en fonction de ces options d'ici décembre 2024.

Recommandation 3 : Mesure 2

- évaluer s'il est faisable d'exiger que le secteur parapublic et les organismes de la Couronne transfèrent leurs activités au centre de traitement de l'information à leur taux de recouvrement des coûts;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que, dans le cadre de l'évaluation menée par Infrastructure Ontario, l'une des options envisagées était d'obliger légalement les entités du secteur parapublic (SP) et les entités de la Couronne ayant un mandat légal à transférer leurs activités de centre de données au centre

de données de Guelph. L'évaluation a révélé que, même si cela est techniquement faisable, il est peu probable qu'une mesure imposée soit approuvée par le Conseil du Trésor en raison de la faible demande et du coût élevé pour les entités du secteur parapublic (SP) et de la Couronne, ce qui en fait la moins privilégiée des trois options de la proposition. Infrastructure Ontario a fait appel à 33 organismes publics différents, y compris des organismes provinciaux comme le Conseil scolaire du district de Toronto, plusieurs universités et la Société des loteries et des jeux de l'Ontario. Selon les commentaires de ces organismes, la demande en solutions de stockage infonuagique s'accroît et la demande pour un centre de données de niveau IV est faible, voire nulle. On souligne également que de nombreuses entités du SP et de la Couronne ont adopté des solutions infonuagiques ou ont exprimé une volonté de maintenir leurs propres centres de données.

Recommandation 3 : Mesure 3

- mettre en œuvre une stratégie de sensibilisation auprès du secteur parapublic et des organismes provinciaux pour accroître l'adoption des centres de traitement de l'information;

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

Détails

Nous avons constaté que la mise en œuvre de toute stratégie de sensibilisation potentielle à l'égard de l'utilisation du centre de données de Guelph dépend de l'option de l'évaluation d'Infrastructure Ontario choisie par le Bureau du DGIFP et le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement. Services technologiques d'infrastructure, une division du Bureau du DGIFP, avait élaboré en décembre 2023 une stratégie de colocation à mettre en œuvre si la décision de commercialiser le produit auprès des entités du secteur parapublic est retenue. La décision est attendue d'ici décembre 2024.

Recommandation 3 : Mesure 4

- examiner toutes les options proposées pour le futur modèle opérationnel du Centre de données de Guelph afin que la décision prise tienne dûment compte de l'économie et de la sécurité des données;

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

Détails

Nous avons constaté que l'évaluation effectuée en consultation avec Infrastructure Ontario était détaillée et comprenait des analyses des administrations dans plusieurs provinces et entités privées et publiques, et qu'elle tenait compte des coûts d'exploitation et des coûts facturés pour l'utilisation du centre de données. Le Bureau du DGIFP s'attend à ce qu'après un examen complet des options proposées, une option soit choisie d'ici décembre 2024, suivie de la préparation d'une analyse de rentabilisation qu'il soumettra à l'approbation du Conseil du Trésor d'ici mars 2025.

Recommandation 3 : Mesure 5

- Tout comme s'il s'agissait d'obtenir une attestation des membres de la FPO, le centre de traitement de l'information devrait établir un processus d'examen de l'accès des utilisateurs dans l'ensemble des organismes pour s'assurer que l'accès des utilisateurs au centre de traitement de l'information est supprimé dans les 24 heures suivant le licenciement de l'employé.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en mai 2023, la division des Services technologiques d'infrastructure du Bureau du DGIFP a défini un processus d'attestation mensuel qui exige que tous les fournisseurs et les entités non membres de la fonction publique de l'Ontario (FPO) qui utilisent le centre de données de Guelph pour leurs activités de centre de données fournissent aux Services technologiques d'infrastructure une attestation selon laquelle ils ont été informés de tout changement dans leur situation d'emploi. Ce processus est mentionné dans le guide des politiques et procédures de contrôle de l'accès en matière de sécurité physique. De plus, une exigence a été ajoutée à la politique pour aviser la direction du centre de données de toute cessation d'emploi d'employés qui ne font pas partie de la FPO dans un délai de 24 heures. Nous avons constaté qu'une attestation a été remplie en août 2024 et stockée dans un dépôt indiquant que toute demande de retrait d'accès a été présentée.

4. La moitié de tous les systèmes de TI essentiels utilisés par la FPO n'ont pas de stratégie de reprise après sinistre

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que près de la moitié (44 %) de tous les systèmes de TI qui sont essentiels à la continuité des services gouvernementaux n'avaient pas de stratégie de reprise après sinistre (RS).

Recommandation 4 : Mesure 1

Afin de réduire au minimum les interruptions des activités, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- collaborer avec les groupements de TI pour concevoir une stratégie de reprise après sinistre à l'échelle de la FPO et vérifier que tous les systèmes de TI essentiels ont établi et mis en place un plan de reprise après sinistre;

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

Détails

Nous avons constaté qu'en mars 2024, le Bureau du DGIFP a rédigé une stratégie détaillée de RS à l'échelle de la FPO. L'ébauche de stratégie propose plusieurs groupes de travail et comités qui tiendraient des réunions hebdomadaires, bimensuelles ou mensuelles afin de développer spécifiquement la capacité de récupérer les systèmes de TI actuels et d'établir la capacité de reprise après sinistre pour les systèmes hébergés dans le nuage en cas de catastrophe. De plus, la stratégie de reprise après sinistre définit les rôles et les responsabilités des groupements, des ministères et des Services technologiques d'infrastructure pour la conception, la mise en œuvre, la mise à l'essai et la reprise des systèmes. La stratégie a mis en correspondance chaque recommandation de notre Bureau portant sur les reprises après sinistre avec un plan d'action. Le Bureau du DGIFP est en train de faire approuver et mettre en œuvre la stratégie et le modèle de gouvernance proposé d'ici mars 2025.

Recommandation 4 : Mesures 2 et 3

- évaluer si tous les systèmes de TI nécessitent un plan de reprise après sinistre de façon continue;
- examiner et évaluer la conformité des groupements aux plans de reprise après sinistre au moins une fois par année et chaque fois qu'un changement important est apporté à l'environnement de TI de la FPO;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que l'évaluation des systèmes de TI par le Bureau du DGIFP pour déterminer où un plan de reprise après sinistre est nécessaire constitue une étape ultérieure de la stratégie de reprise après sinistre à l'échelle de la FPO qui ne peut être lancée qu'une fois la stratégie approuvée

et mise en œuvre. Le Bureau du DGIFP est en train de créer un inventaire complet des systèmes de TI essentiels pour effectuer cette évaluation.

De même, un processus d'examen et d'évaluation de la conformité annuelle aux plans de reprise après sinistre ne peut être réalisé qu'une fois que le plan de reprise après sinistre a été approuvé et mis en œuvre.

Recommandation 4 : Mesure 4

- Tester périodiquement sa capacité à s'assurer que les systèmes de TI peuvent être rétablis en temps opportun dans un scénario catastrophe.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que des essais périodiques des systèmes de TI pour assurer une reprise rapide devraient également être effectués dans le cadre des plans de reprise après sinistre qui n'ont pas encore été approuvés. Nous avons également remarqué que même si le groupement pour les services sociaux et les services à l'enfance et à la jeunesse (SSSEJ) et le groupement pour la justice ont effectué leurs propres évaluation de reprise après sinistre en 2023 sur un échantillon de systèmes de TI essentiels, cela a été fait de façon indépendante et n'a pas été intégré à la stratégie globale de reprise après sinistre.

5. La FPO ne dispose d'aucun fournisseur de réseau de secours pour assurer la continuité des opérations pour certaines activités essentielles

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que le Bureau du DGIFP n'avait pas de fournisseur de réseau secondaire redondant pour certaines de ses activités essentielles, comme 44 centres de contact.

Recommandation 5 : Mesure 1

Pour assurer l'exploitation continue des systèmes de TI essentiels de la FPO, nous recommandons que le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique :

- effectue une analyse coûts-avantages pour l'acquisition d'un fournisseur de réseau secondaire de secours pour ses activités essentielles;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP avait effectué une analyse coûts-avantages dans trois secteurs d'activité différents afin de déterminer la nécessité d'un réseau secondaire de secours. Le Bureau du DGIFP a par la suite signé des contrats avec Bell pour le réseau de données de la FPO en janvier 2023 (accès Internet câblé et sans fil pour les ordinateurs de la FPO), ainsi qu'avec les centres d'appels des services vocaux et le réseau de mobilité (connectivité cellulaire pour les téléphones mobiles fournis par la FPO) en août 2023. Les ententes ont été mises en œuvre et Bell agit à titre de fournisseur de services de secours pour la FPO.

Recommandation 5 : Mesure 2

- modifier les contrats existants pour tous les fournisseurs afin d'inclure une clause de pénalité complète qui pourrait s'appliquer si les objectifs de rendement des ententes de niveau de service ne sont pas atteints.

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

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP avait inclus de nouvelles exigences obligatoires dans les contrats actuels pour la résilience du réseau, au lieu d'ajouter une clause de pénalité pour assurer la continuité des activités du gouvernement. Plus précisément, une exigence de redondance supplémentaire a été ajoutée, de sorte qu'en cas de défaillance d'une certaine partie du réseau, tout le trafic peut encore être desservi sur une autre partie du réseau. Cette exigence sera mise en œuvre d'ici mars 2025.

6. Les pratiques de cybersécurité de la FPO doivent être améliorées

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que les données personnelles et sensibles n'étaient pas sécurisées de façon uniforme au moyen d'un chiffrement conforme à la norme de sécurité du Bureau du DGIFP. Nous avons également constaté qu'environ 11 000 des 40 000 employés de la FPO avaient suivi le cours obligatoire de sensibilisation à la cybersécurité en 2021. De plus, la formation de sensibilisation à la cybersécurité n'est pas requise pour environ 7 000 employés contractuels ni offerte chaque année à l'ensemble du personnel de la FPO, même si elle est considérée comme une pratique exemplaire.

Recommandation 6 : Mesures 1 et 2

Pour protéger les renseignements personnels confidentiels et sensibles des Ontariens contre toute divulgation non autorisée et accidentelle, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- faire appliquer aux groupements la norme de sécurité requise qui consiste à appliquer des contrôles de cybersécurité vigoureux comme le chiffrement;
- surveiller la conformité à la norme de sécurité exigeant le chiffrement des données sensibles.

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

Détails

Nous avons constaté qu'en août 2023, le Bureau du DGIFP a collaboré avec le Bureau du directeur général de la gestion des risques (BDGGR), Politiques, Archives publiques et données, division du ministère des Services au public et aux entreprises et Approvisionnement, et le Bureau du conseiller provincial en matière de sécurité pour créer un cadre d'identification des actifs à valeur critique afin de déterminer les actifs de TI essentiels à la mission et aux activités, comme les systèmes de TI qui ont une incidence critique sur la FPO ou les Ontariens si les données sont compromises.

Nous avons examiné une ébauche du cadre d'identification des actifs à valeur critique, qui comprend un calendrier pour recenser les actifs à valeur critique à l'échelle de la FPO et les évaluer en fonction des menaces de cybersécurité. L'objectif du cadre, une fois les actifs recensés, est d'activer des mécanismes de protection, comme le chiffrement et la surveillance de la conformité aux exigences de chiffrement. Ce cadre était encore à l'état d'ébauche au moment de notre suivi, et les actifs à valeur critique n'avaient pas encore été identifiés afin d'appliquer des contrôles de cybersécurité robustes. Une fois le cadre élaboré, les actifs à valeur critique seront recensés afin

que des contrôles de sécurité comme le chiffrement puissent être appliqués. La mise en œuvre de ces contrôles de sécurité est prévue pour novembre 2025.

Recommandation 7 : Mesures 1 et 2

Pour réduire le risque d'erreur humaine dans le traitement de données sensibles et ainsi réduire l'exposition de la FPO aux menaces de cybersécurité, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- offrir des cours obligatoires de formation en cybersécurité à tout le personnel de la FPO, y compris les employés contractuels;
- examiner les rapports sur les taux d'achèvement des cours obligatoires et créer un processus de recours hiérarchique pour les cours obligatoires incomplets;

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

Détails

Nous avons constaté que l'accès à LearnON, la plateforme utilisée par la FPO pour offrir de la formation sur la cybersécurité, n'a pas été étendu aux employés contractuels, car ils ont besoin d'un numéro d'employé WIN de la FPO (numéro d'identification d'employé) pour accéder au réseau de TI de la FPO. Le Bureau du DGIFP a effectué une évaluation en mars 2023 et a noté qu'il n'est pas possible d'accorder au personnel qui n'est pas membre de la FPO l'accès à LearnON et a plutôt déterminé la nécessité d'un nouvel outil de formation dans ce but. Le SCT est en train d'acquérir un nouvel outil de formation qui permettra d'accorder l'accès aux employés contractuels et il le mettra en œuvre d'ici mars 2025.

Nous avons également constaté qu'afin de traiter les formations incomplètes et de les transmettre aux échelons supérieurs, le Bureau du DGIFP a établi des rapports réguliers sur l'achèvement des cours, et que les résultats ont été présentés au Conseil des cadres supérieurs de la technologie de l'information tous les trimestres. Nous avons examiné le rapport sur le cyberrenseignement de février 2024 et constaté que 44 % de tout le personnel de la FPO avait déjà suivi le cours obligatoire sur la classification de l'information.

Recommandation 7 : Mesure 3

- offrir une formation en cybersécurité à tout le personnel de la FPO au moins une fois par année;

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

Détails

Nous avons constaté que deux cours obligatoires sur la cybersécurité, la classification de l'information et les notions de base sur la cybersécurité, ont été élaborés et mis à la disposition de tout le personnel de la FPO par l'entremise de LearnON. Les cours ont été communiqués à tout le personnel de la FPO par courriel par le sous-ministre des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement, ainsi que dans le cadre d'une campagne annuelle de cybersécurité en octobre de chaque année afin de fournir des ressources supplémentaires sur les pratiques exemplaires en matière d'hameçonnage. Toutefois, à compter d'août 2024, ces cours ne doivent pas être suivis chaque année, mais seulement lorsque le personnel est intégré et quand tout changement important est apporté au cours. Le Bureau du DGIFP est en train d'étudier un mécanisme pour exiger que ces cours soient suivis chaque année et il les mettra en œuvre d'ici mars 2025.

Recommandation 7 : Mesure 4

- mettre en œuvre des contrôles de TI pour restreindre l'utilisation des appareils personnels afin d'empêcher les employés de la FPO qui travaillent à distance de stocker des données sur des appareils non liés à la FPO;

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

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP avait mis en œuvre des contrôles par l'entremise de Microsoft 365 pour tous les appareils de la FPO afin d'empêcher le personnel de télécharger des fichiers sur des appareils personnels comme des clés USB ou des lecteurs externes. Cela se fait par l'entremise de Microsoft Intune, système informatique qui peut désactiver les ports USB des appareils afin que le périphérique de stockage amovible ne s'affiche pas pour les utilisateurs. Cette fonction est également utilisée pour empêcher les appareils non gérés ou non reconnus de télécharger et d'imprimer des documents. Le personnel peut demander une exemption à ce processus. Le Bureau du DGIFP examine actuellement la liste des exemptions pour en évaluer la pertinence. De plus, pour activer la fonctionnalité par l'entremise de Microsoft 365, certains employés doivent mettre leurs ordinateurs à niveau à Microsoft Windows 11. Les ordinateurs seront mis à jour vers Windows 11 en décembre 2024.

Recommandation 7 : Mesure 5

- appliquer une politique d'économiseur d'écran pour tous les utilisateurs.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que depuis le 1^{er} avril 2024, tous les nouveaux appareils, comme les appareils informatiques et les ordinateurs portables des utilisateurs finaux, dans la FPO, sont déployés avec Windows 11 et que tous les appareils actuels ou en cours d'utilisation passeront de Windows 10 à 11 en fonction de leur cycle d'actualisation. Nous avons examiné les paramètres globaux de Windows et constaté que tous les appareils Windows 10 et 11 ont été configurés de manière à respecter une limite d'inactivité de 15 minutes avant que les écrans soient verrouillés et qu'un mot de passe soit requis. Cela devrait accroître la conformité à la politique d'économiseur d'écran automatique obligatoire de la FPO. Toute exemption à la présente politique et au paramètre d'économiseur d'écran Windows connexe exigera que le personnel remplisse un formulaire de report du traitement des risques qui nécessite l'approbation de ses secteurs de programme et de la TI.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour contribuer à la lutte contre les cyberattaques et accroître la mobilisation à l'égard des pratiques exemplaires de prévention pour les entités du secteur parapublic confrontées à de telles cyberattaques, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait établir un protocole d'entente avec le secteur parapublic pour partager des rapports détaillés sur les incidents de cybersécurité et communiquer au sujet des moyens de remédier aux faiblesses.

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

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP avait collaboré avec le SCT pour inclure des dispositions sur la cybersécurité dans les modifications mises à jour proposées pour le modèle de protocole d'entente entre les ministères et les organismes du secteur parapublic, et pour les utiliser dans tout nouveau protocole d'entente. Plus précisément, le Bureau du DGIFP a proposé une exigence obligatoire mettant en place un rôle spécialisé au sein des ministères ou des organismes du SP responsable de la formation et de la sensibilisation des employés aux pratiques exemplaires en matière de cybersécurité. De plus, les modifications proposées comprennent l'établissement et l'exécution d'un programme global de cybersécurité et le signalement des cyberincidents critiques au conseil d'administration de l'organisme et à la division de la cybersécurité du Bureau du DGIFP. Des inclusions sont également proposées pour la documentation des risques liés à la TI, des évaluations fréquentes de la cybersécurité et la présentation de rapports trimestriels de toute menace liée à la TI au Bureau du DGIFP. Le modèle de protocole d'entente mis à jour devrait être mis en œuvre d'ici novembre 2025.

Recommandation 9 : Mesures 1, 2 et 3

Pour déterminer les risques auxquels les données du gouvernement de l'Ontario peuvent être exposées, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- établir un processus centralisé pour exiger la réception et l'examen des rapports d'assurance de tiers des fournisseurs qui hébergent ou utilisent les données de la FPO;
- examiner les lacunes en matière de TI relevées dans les rapports d'assurance de tiers pour en évaluer l'incidence sur les opérations de la FPO et prendre des mesures correctives au besoin;
- collaborer avec les groupements de TI pour désigner les fournisseurs qui stockent des données à l'extérieur du Canada, évaluer les risques et prendre des mesures correctives si le stockage contrevient aux exigences relatives à la collecte, à la conservation et à l'élimination des renseignements de nature délicate associés au stockage des données à l'extérieur de l'Ontario.

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

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP avait mis sur pied un bureau provisoire de gestion des fournisseurs de TI. La responsabilité de ce bureau consiste à superviser et à surveiller les fournisseurs de TI tiers et les risques connexes. Les groupements de TI seront chargés de recevoir et d'examiner les rapports d'assurance des contrôles du système et de l'organisation de tiers afin de repérer les exceptions, de les traiter directement avec les fournisseurs et de communiquer les résultats au Bureau de gestion des fournisseurs de TI. De plus, les groupements de TI sont maintenant responsables de cibler les fournisseurs qui stockent des données à l'extérieur du Canada, d'évaluer les risques liés à la résidence des données et, au besoin, de prendre des mesures correctives. En outre, les groupements de TI et les ministères peuvent maintenant communiquer directement avec la Division de la cybersécurité par l'entremise d'un nouveau service à l'échelle de la FPO, le Cyber Procurement Advice, qui a été déployé en septembre 2023 pour recevoir des directives sur la façon d'évaluer et de gérer les risques liés à la résidence des données. Le mandat du Bureau de gestion des fournisseurs de TI a été inclus dans la politique de gestion des risques de cybersécurité, approuvée en avril 2023. Jusqu'à ce qu'un bureau de gestion des fournisseurs de TI attitré soit établi (prévu en octobre 2025), le Bureau du DGIFP a mis en place un processus pilote pour les groupements de TI afin d'examiner les rapports d'assurance des CSO des cinq principaux fournisseurs en fonction des dépenses du Bureau du DGIFP. Le Bureau provisoire de gestion des fournisseurs examinera les constatations rapportées par les groupements de TI et les plans d'atténuation proposés pour déterminer si une formation supplémentaire sur les rapports des CSO pour les groupements est nécessaire.

7. L'inventaire des systèmes de TI du gouvernement de l'Ontario est incomplet et inexact

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que l'inventaire des systèmes de TI ne contenait pas tous les renseignements pertinents et essentiels sur chaque système de TI. De plus, nous avons constaté que le processus actuellement en place pour examiner l'inventaire ne prévoyait pas d'examen rigoureux, réguliers et uniformes fondés sur des critères afin de vérifier que l'information stockée est exacte, complète et à jour.

Recommandation 10 : Mesures 1, 2 et 3

Pour améliorer l'exactitude et l'exhaustivité de l'inventaire des systèmes de TI et pour repérer plus facilement les systèmes de TI vieillissants, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- élaborer pour tous les employés des lignes directrices décrivant un processus de mise à jour de la base de données de gestion de la configuration à l'aide d'un ensemble défini de critères;
- remplir tous les champs obligatoires vides dans la base de données de gestion des configurations;
- procéder à un examen systématique de la base de données tous les ans et chaque fois qu'un système est intégré ou mis hors service.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en juin 2023, le Bureau du DGIFP a mis sur pied des séances de formation sur la base de données de gestion de la configuration (BDGC), qui décrivent en détail la façon dont les actifs sont gérés au sein de la BDGC et les données nécessaires requises. La formation a été offerte aux responsables des éléments de configuration, c'est-à-dire aux personnes responsables de maintenir l'exactitude de l'information dans la BDGC pour un système de TI particulier. La formation précise les champs de saisie de données disponibles dans la BDGC et les données qui devraient y être fournies, ainsi que les scénarios ou erreurs courants qui peuvent être rencontrés dans la BDGC et les renseignements supplémentaires nécessaires.

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP avait mis sur pied des réunions bimensuelles pour examiner la qualité globale des données dans la BDGC au moyen d'un rapport sur la qualité des données qui peut être généré à partir d'un tableau de bord PowerBI et qui indique des champs incorrects, périmés ou vides. Nous avons examiné les rapports sur la qualité des données en mars

et juillet 2024 et constaté que le nombre de champs vides a considérablement diminué et que la qualité globale des données s'est améliorée depuis notre audit de 2022. On ne s'attend pas à ce que les champs soient remplis à 100 %, car il existe toujours une marge d'erreur raisonnable. Les réunions bimensuelles visant à examiner la qualité des données sont exhaustives et comprendraient tout système de TI qui a été intégré ou mis hors service de façon continue.

Recommandation 11 : Mesures 1, 2 et 3

Pour assurer un processus vigoureux de gestion des licences de logiciels et éviter les paiements insuffisants ou les trop-payés aux fournisseurs, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- intégrer ses principaux systèmes de TI à son système logiciel de gestion des actifs afin qu'il puisse suivre l'utilisation et évaluer l'usage optimal et économique des ressources;
- adopter un processus de vérification et de confirmation que les licences en main correspondent aux frais payés aux fournisseurs;
- effectuer des vérifications régulières des logiciels installés pour déterminer la nécessité d'acheter ou de retirer des licences de logiciels.

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

Détails

Nous avons constaté qu'en janvier 2024, le Bureau du DGIFP a signé un contrat avec un fournisseur pour gérer le processus de gestion des licences logicielles de la FPO. Le fournisseur a fixé au mois de juin 2025 le calendrier d'intégration des logiciels existants à Snow, l'outil de gestion des licences logicielles de la FPO, ainsi que l'élaboration d'un processus de rapprochement des licences logicielles avec les frais payés et de vérification des logiciels installés.

8. Diligence raisonnable insuffisante lors de l'embauche de consultants en TI

Au cours de notre audit initial, nous avons constaté que le Bureau du DGIFP n'effectuait pas d'évaluations internes de la capacité pour déterminer si un consultant en TI était requis avant d'en embaucher un. Nous avons également constaté que les conseillers en TI avaient reçu une rémunération supérieure au taux recommandé indiqué dans le manuel des services de placement des employés de la FPO, sans justification. Nous avons également constaté qu'il n'y avait aucune exigence quant au nombre minimal de candidats à interviewer pour chaque poste ou au nombre d'évaluateurs en entrevue.

Recommandation 12 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour veiller à ce que les consultants fassent preuve de diligence raisonnable et pour optimiser les ressources, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- veiller à ce que des analyses coûts-avantages soient effectuées lors de l'acquisition de services supplémentaires et à ce que l'option d'embaucher un employé à temps plein soit envisagée;
- rémunérer les consultants selon les échelles de taux recommandées qui sont énoncées dans le manuel des services de placement des employés et veiller à ce que toute dérogation ou exception au manuel soit formellement documentée et approuvée par le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique;
- s'assurer qu'au moins deux candidats par poste sont interviewés par au moins trois évaluateurs;
- documenter officiellement et conserver les notes d'entrevue dans le système de TI.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP collabore avec Gestion de la chaîne d'approvisionnement Ontario (GCAO) pour mettre en œuvre un modèle d'analyse coûts-avantages fondé sur l'exigence initialement énoncée dans la directive sur l'approvisionnement pour la FPO depuis 2018. De plus, le Bureau du DGIFP a mis à jour le Système de gestion de l'information sur les fournisseurs (SGIF) en août 2023 pour y inclure une attestation obligatoire indiquant que le ministère ou le groupement a réalisé l'analyse coûts-avantages dans le cadre du processus d'approbation d'un approvisionnement particulier. Les gestionnaires qui remplissent un formulaire d'approvisionnement dans le SGIF ne peuvent le remplir jusqu'à ce que l'attestation soit terminée. Un bulletin officiel de ces changements a été envoyé au personnel du Groupement pour les organismes centraux en octobre 2023. Le groupement pour les organismes centraux effectue également des vérifications ponctuelles trimestrielles pour s'assurer de la conformité à la Directive sur l'approvisionnement et au Manuel des services de placement des employés et, à compter d'août 2023, a inclus un nouvel élément pour vérifier si des analyses coûts-avantages ont été effectuées. En juillet 2024, le groupement pour les organismes centraux n'a relevé aucune non-conformité à l'exigence d'analyse coûts-avantages.

Nous avons également remarqué que le Bureau du DGIFP a mis à jour la configuration de l'outil du SGIF afin d'éviter qu'un taux de rémunération qui ne correspond pas à la fourchette recommandée du manuel du service de placement des employés de la FPO soit saisi dans l'outil sans sélectionner

un nouveau champ indiquant qu'une exception a été approuvée par le Bureau du DGIFP. L'outil SGIF exige également qu'une raison supplémentaire soit sélectionnée dans un menu déroulant pour expliquer pourquoi l'exception a été faite, comme des ensembles de compétences spécialisées.

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP a envoyé un bulletin sur les pratiques exemplaires en juillet 2023 à tous les gestionnaires recruteurs soulignant l'exigence d'au moins deux candidats et d'au moins trois évaluateurs pour chaque poste de consultant en TI. Une attestation a également été ajoutée au SGIF pour indiquer que ces exigences ont été respectées et que les notes d'entrevue ont été téléversées dans le SGIF. Les notes d'entrevue et les attestations téléchargées ont également été ajoutées à la vérification ponctuelle trimestrielle effectuée par le groupement pour les organismes centraux.

Recommandation 13 : Mesures 1, 2 et 3

Pour rétablir efficacement les services de TI avec un minimum d'interruption pour les Ontariens, calculer avec exactitude la conformité aux objectifs de prestation des services et en rendre compte, le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique devrait :

- réévaluer ses cibles de conformité pour s'assurer qu'elles correspondent aux normes de l'industrie;
- examiner le calcul du temps de résolution des incidents pour s'assurer qu'il est conforme aux pratiques exemplaires de l'industrie;
- mettre en place des mesures correctives pour améliorer le délai de rétablissement des services de TI.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Bureau du DGIFP avait collaboré à une analyse exhaustive des ententes sur les niveaux de service avec Gartner, une société de recherche en TI de premier plan au sein de l'industrie, et conclu, sur la base des résultats de l'analyse, que ses cibles de conformité étaient conformes aux pratiques exemplaires de l'industrie et aux exigences existantes de la FPO. Le Bureau du DGIFP nous a informés qu'il suit les pratiques exemplaires indiquées dans la documentation fournie avec son logiciel de gestion des services de TI. De plus, le Bureau du DGIFP a comparé sa méthode de calcul à celle utilisée avec d'autres outils de gestion des services similaires et a jugé que ses échéanciers de résolution des incidents de TI étaient adéquats ou conformes aux normes de l'industrie. Nous avons également constaté que le Bureau du DGIFP effectue des analyses des données historiques et actuelles sur le rendement afin de cerner les

lacunes à améliorer, en particulier en ce qui concerne l'amélioration du temps de résolution des incidents par les fournisseurs de services de TI.

Recommandation 14 : Mesures 1 et 2

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En raison de la nature délicate de la cybersécurité et afin de réduire au minimum le risque d'exposition pour la FPO, les détails pertinents de cette constatation et de cette recommandation n'ont pas été publiés dans notre audit de 2022 et ont plutôt été fournis directement au Bureau du DGIFP aux fins de correction. Le Bureau du DGIFP s'est engagé à donner suite à ces constatations en temps opportun, et nous ferons le suivi de l'état de cette recommandation directement auprès du Bureau du DGIFP. L'état détaillé de cette recommandation ne sera pas publié dans le rapport de suivi.

Recommandation 14 : Mesure 3

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

Détails

En raison de la nature délicate de la cybersécurité et afin de réduire au minimum le risque d'exposition pour la FPO, les détails pertinents de cette constatation et de cette recommandation n'ont pas été publiés dans notre audit de 2022 et ont plutôt été fournis directement au Bureau du DGIFP aux fins de correction. Le Bureau du DGIFP s'est engagé à donner suite à ces constatations en temps opportun, et nous ferons le suivi de l'état de cette recommandation directement auprès du Bureau du DGIFP. L'état détaillé de cette recommandation ne sera pas publié dans le rapport de suivi.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommen- dées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2		2			
Recommandation 2	3		3			
Recommandation 3	5	2	3			
Recommandation 4	4		1	3		
Recommandation 5	2	1	1			
Recommandation 6	2		2			
Recommandation 7	5	1	4			
Recommandation 8	1		1			
Recommandation 9	3		3			
Recommandation 10	3	3				
Recommandation 11	3		3			
Recommandation 12	4	4				
Recommandation 13	3	3				
Recommandation 14	3	2	1			
Total	43	16	24	3	0	0
%	100	37	56	7	0	0

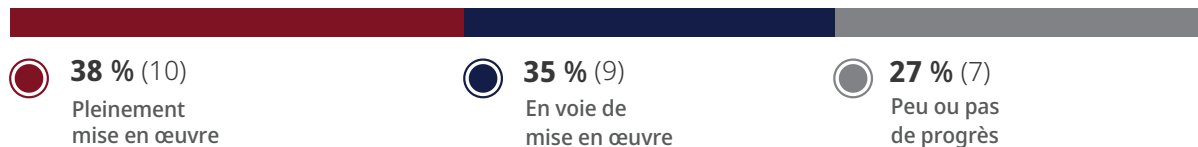
Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Ministère de l'Énergie et
Commission de l'énergie de l'Ontario

Surveillance du marché et protection des consommateurs de l'électricité

// Conclusion globale

26 recommandations



Le ministère de l'Énergie (le Ministère) et la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO), au 3 octobre 2024, avaient pleinement mis en oeuvre 38 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit intitulé : **La Commission de l'énergie de l'Ontario : surveillance du marché et protection des consommateurs de l'électricité**. Ils ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre de 35 % des recommandations. Cependant, ils ont fait peu ou pas de progrès en vue de la mise en oeuvre de 27 % des recommandations.

Le Ministère et la CEO ont pleinement mis en oeuvre des recommandations comme l'élaboration de matériel éducatif sur les fournisseurs de compteurs divisionnaires d'unité (FCDU) pour aider les clients à comprendre ces fournisseurs; l'élaboration de paramètres et de cibles de rendement pour évaluer l'efficacité des programmes énergétiques à faible revenu relevant de leur responsabilité; l'élaboration de procédures pour surveiller continuellement l'incidence des initiatives pertinentes d'efficacité réglementaire sur les très petites sociétés de distribution locales (SDL); l'examen des paramètres et des cibles de la CEO en matière de service à la clientèle et leur mise à jour au besoin; et l'élaboration de paramètres de rendement pour mesurer l'efficacité des activités de conformité de la CEO.

Le Ministère et la CEO ont réalisé des progrès dans la mise en oeuvre des recommandations, comme l'exécution d'une analyse pour vérifier les préoccupations des clients et établir si les prix demandés par les FCDU sont équitables; l'exécution de l'analyse du programme de protection contre les frais de distribution (PF) pour déterminer et évaluer les options qui peuvent améliorer la robustesse du mécanisme pour établir l'admissibilité au programme; et l'examen de la structure du capital présumée et de la formule du rendement des capitaux propres et par la suite à des intervalles définis (par exemple, tous les trois à cinq ans).

Le Ministère a fait peu ou pas de progrès à l'égard des recommandations, notamment l'évaluation d'options visant à accroître le rôle de surveillance de la CEO à l'égard des activités d'approvisionnement en électricité dans un délai établi (par exemple, dans un délai d'un an); l'élaboration d'un échéancier accéléré pour terminer son examen du processus de planification énergétique à long terme et la publication du prochain plan énergétique à long terme dans les 12 mois; l'inclusion de toutes les sources d'énergie principales dans le processus de planification; et la reconnaissance et l'attribution d'un rôle à la CEO dans la planification énergétique à long terme.

La CEO a réalisé peu ou pas de progrès dans l'élaboration et la publication de mesures de rendement pour les FCDU afin de fournir aux clients un aperçu du rendement des FCDU.

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

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et août 2024. Nous avons obtenu du Ministère et de la CEO une déclaration écrite selon laquelle, au 3 octobre 2024, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Les décisions prises en dehors du processus de réglementation de la CEO ont eu une incidence sur les prix de l'électricité et sur les consommateurs

Dans notre audit initial, nous avons constaté que bien que l'un des principaux objectifs de la CEO consiste à protéger les intérêts des consommateurs relativement au prix de l'électricité, la CEO n'a pas de pouvoir de réglementation à l'égard de près de 34 % des frais figurant sur une facture résidentielle moyenne. Pour toutes ses installations de production, la CEO fixe uniquement les tarifs de l'électricité produite par certaines installations de production détenues et exploitées par

Ontario Power Generation. Les tarifs de l'électricité des autres installations de production sont surtout régis par des contrats d'approvisionnement en électricité, qui sont gérés par la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE). La CEO n'a aucun pouvoir réglementaire sur ces contrats.

Recommandation 1 : Mesures 1 et 2

Pour renforcer la protection des consommateurs à l'égard des prix de l'électricité et cultiver la confiance du public à l'endroit du système de réglementation, le ministère de l'Énergie devrait :

- évaluer à l'intérieur d'un délai prescrit (par exemple un an) les options qui permettraient de renforcer le rôle de surveillance de la Commission de l'énergie de l'Ontario à l'égard des activités d'approvisionnement en électricité, afin que les décisions futures ayant une incidence sur les tarifs d'électricité soient prudentes sur le plan financier et conformes à la demande d'électricité prévue;
- consulter les parties prenantes pendant le processus d'évaluation, et mettre en oeuvre l'option choisie conformément à un échéancier clairement établi.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas évalué d'options qui augmenteraient le rôle de surveillance de la CEO à l'égard des activités d'approvisionnement en électricité. Le Ministère n'a pas non plus consulté les parties prenantes et mis en oeuvre l'option choisie dans un délai établi.

Le Ministère nous a informés que la province planifiera un avenir électrifié en se fondant sur les conseils du Comité de la transition relative à l'électrification et à l'énergie (le Comité), qui a publié son rapport final, intitulé *Perspectives de l'Ontario en matière d'énergie propre, en décembre 2024*. Le Comité a entrepris un processus de consultation auprès des intervenants du secteur de l'énergie, des partenaires autochtones et du public afin d'élaborer son rapport comportant 29 recommandations. Un certain nombre de recommandations portaient sur le rôle de la CEO, y compris la possibilité pour la CEO de superviser les activités d'approvisionnement en électricité.

Le Ministère nous a informés qu'il examinait les recommandations du Comité et les possibilités de passer à un processus de planification plus intégré plus tard en 2024 et qu'il décrivait les prochaines étapes pour donner suite à notre recommandation.

2. Le processus de planification énergétique à long terme ne fait pas l'objet d'une surveillance indépendante et ne s'étend pas aux sources d'énergie autres que l'électricité

Dans notre audit initial, nous avons constaté que l'Office de l'électricité de l'Ontario, qui a fusionné avec la SIERE en 2015, était tenu par la loi de préparer un plan énergétique sur 20 ans (le Plan pour le réseau d'électricité intégré ou PREI) que la CEO doit examiner et approuver. Toutefois, la CEO a dû mettre fin à son examen du PREI de 2007 et aucun autre PREI n'a été soumis à la CEO pour examen et approbation. En 2010, 2013 et 2017, le Ministère a plutôt publié des plans énergétiques à long terme (PELT) en lieu et place des PREI. Aucun de ces plans n'a fait l'objet d'un examen par la CEO pour s'assurer qu'ils étaient prudents sur le plan financier. Le gouvernement n'avait toujours pas fixé d'échéance particulière pour la publication du prochain PELT. Selon le règlement pris en vertu de la *Loi de 1998 sur l'électricité*, le Ministère était tenu de publier le prochain PELT en février 2021. Toutefois, le règlement en question a été révoqué le 1^{er} janvier 2021, et aucun nouveau PELT n'a encore été publié.

Recommandation 2 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour que la planification énergétique permette de mieux protéger les intérêts des consommateurs d'énergie, le ministère de l'Énergie devrait :

- établir un échéancier plus serré afin d'achever son examen du processus de planification énergétique à long terme dans les 12 mois;
- établir également un échéancier plus serré afin de publier le prochain plan énergétique à long terme d'ici 12 mois;
- inclure l'ensemble des principales sources d'énergie dans le processus de planification;
- énoncer, et confier à la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO), un rôle rattaché à la planification énergétique à long terme qui reflète ses attributions et son expertise à titre d'organisme de réglementation du secteur de l'énergie, notamment au chapitre de la protection des intérêts des consommateurs.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas établi d'échéancier accéléré pour terminer son examen du processus de planification énergétique à long terme et qu'il n'avait donc pas publié le prochain plan énergétique à long terme qui comprend toutes les principales sources d'énergie. Le

Ministère n'a pas non plus reconnu et attribué à la CEO un rôle dans la planification énergétique à long terme qui reflète son rôle et son expertise en tant qu'organisme de réglementation du secteur de l'énergie.

Comme il a été mentionné précédemment dans la Recommandation 1, le Ministère nous a informés que la province planifiera un avenir électrifié en se fondant sur les conseils du Comité, qui a publié son rapport final, intitulé *Perspectives de l'Ontario en matière d'énergie propre*, en janvier 2024. Un certain nombre de recommandations portaient sur le rôle de la CEO, y compris la possibilité pour la CEO de superviser les activités d'approvisionnement en électricité.

Le Ministère examine les recommandations du Comité et les possibilités de passer à un processus de planification plus intégré plus tard en 2024. En outre, il décrit les prochaines étapes pour donner suite à notre recommandation.

3. Les prix exigés et la protection en matière de service offerte par les sociétés de distribution locales et les fournisseurs de compteurs divisionnaires d'unité varient

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que les immeubles à logements multiples en Ontario pouvaient obtenir des services de compteurs divisionnaires des FCDU pour fournir des compteurs d'électricité à chaque unité. Toutefois, la CEO n'exerçait aucune surveillance sur les prix des FCDU. Plus précisément, contrairement aux tarifs demandés par les SDL, les frais perçus par les FCDU n'étaient pas assujettis à la réglementation de la CEO. Les tarifs à facturer aux occupants ont plutôt été fixés par des contrats avec des promoteurs, des propriétaires d'immeubles ou des conseils d'administration de condominiums, et les modalités du contrat pouvaient varier.

Les occupants qui obtiennent des services des FCDU étaient aussi moins bien protégés contre les débranchements de l'approvisionnement que les clients des SDL. En 2017, la CEO a modifié les conditions de permis des SDL de manière à interdire le débranchement de l'approvisionnement en électricité des consommateurs résidentiels pendant les mois d'hiver. Les FCDU n'étaient toutefois pas visés par cette interdiction. Environ 12 % des plaintes de consommateurs de FCDU reçues par la CEO entre 2016-2017 et 2021-2022 avaient trait à des débranchements effectués durant l'hiver.

La CEO ne fournissait pas assez de renseignements pour informer les clients du secteur de l'électricité au sujet des FCDU, malgré les préoccupations des clients au sujet du manque de transparence concernant les frais de ces fournisseurs.

Recommandation 3 : Mesures 1 et 2

Pour assurer une protection adéquate des intérêts des clients des fournisseurs de compteurs divisionnaires d'unité (FCDU), le Ministère devrait :

- procéder immédiatement à ses propres analyses pour vérifier le bien-fondé des préoccupations des clients et déterminer si les prix facturés par les FCDU sont équitables;
- utiliser les résultats de ces analyses pour élaborer et mettre en oeuvre des options en vue d'accroître la protection à l'égard des prix et la transparence des prix dans l'intérêt des clients des FCDU.

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

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait commencé à effectuer son analyse pour vérifier les préoccupations des clients et décider si les prix facturés par les FCDU sont équitables.

Le Ministère a rencontré la CEO pour discuter des outils disponibles pour recueillir des données. Il a également discuté de la portée de l'analyse. Plus précisément, le Ministère et la CEO ont pris les mesures suivantes :

- En novembre 2023, le Ministère a envoyé une lettre à la CEO pour lui demander de fournir des données sur les FCDU.
- En décembre 2023, la CEO a informé les FCDU qu'elle prévoyait commencer à recueillir des données sur leurs pratiques en 2024.
- En février 2024, la CEO a envoyé une lettre aux FCDU pour leur demander de fournir des données sur les prix d'ici avril 2024.

Après avoir recueilli les données sur les prix auprès des FCDU en avril 2024, le Ministère en fera l'analyse, ce qui comprend l'évaluation de la justesse des prix facturés par les FCDU. À la suite de son analyse, le Ministère préparera des options et des recommandations sur les prochaines étapes à soumettre à l'examen du gouvernement.

Il a prévu que ces travaux seront terminés d'ici décembre 2025. Le Ministère n'a pas d'échéancier précis pour la mise en oeuvre des changements, car celle-ci dépendrait des résultats de son analyse continue.

Recommandation 4 : Mesure 1

Pour que tous les consommateurs d'électricité aient droit à des niveaux de service et à des avantages similaires, peu importe leur fournisseur de services, la Commission de l'énergie de l'Ontario devrait déterminer des mécanismes pour harmoniser les normes de service qui s'appliquent aux consommateurs des fournisseurs de compteurs divisionnaires d'unité avec celles applicables aux clients des sociétés de distribution locales, particulièrement en ce qui concerne la protection contre les débranchements et les rebranchements durant l'hiver.

État :  En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2025.

Détails

Nous avons constaté que la CEO n'avait pas établi de mécanismes pour harmoniser les normes de service qui s'appliquent aux clients des FCDU avec celles qui s'appliquent aux clients des SDL, surtout en ce qui concerne la protection contre les débranchements et les rebranchements hivernaux.

Toutefois, la CEO a entrepris un examen des normes de service à la clientèle pour les FCDU à la fin de 2023. Cet examen vise à évaluer la possibilité d'harmonisation avec les SDL, en tenant compte du pouvoir législatif de la CEO et du rôle des FCDU dans le secteur de l'énergie, et de déterminer les prochaines étapes concernant les changements éventuels à des questions comme la déconnexion. Dans le cadre de cet examen, la CEO a mobilisé les FCDU et leurs clients en envoyant une demande de renseignements aux FCDU en février 2024 (comme il est indiqué à la Recommandation 3). La CEO a également terminé la collecte de données, effectué un sondage auprès des clients des FCDU et tenu plusieurs réunions avec les intervenants. L'objectif de la CEO est d'achever cet examen d'ici le 31 mars 2025.

Recommandation 5 : Mesure 1

Pour informer le public au sujet des fournisseurs de compteurs divisionnaires d'unité (FCDU), la Commission de l'énergie de l'Ontario devrait immédiatement :

- préparer des documents d'information sur les FCDU pour aider les consommateurs à bien comprendre les services de ces fournisseurs, leurs relations commerciales avec les propriétaires et les locataires des immeubles, leurs pratiques de facturation et l'étendue de la réglementation sur leurs pratiques commerciales et leurs prix;

État :  Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Nous avons constaté que la CEO avait élaboré une page Web pour aider les clients à comprendre les services des FCDU, leurs relations commerciales avec les propriétaires et les locataires d'immeubles, leurs pratiques de facturation et l'étendue de la réglementation sur leurs pratiques commerciales et leurs prix. La page Web comprend les sections suivantes :

- Dispositions des FCDU dans les immeubles résidentiels à logements multiples;
- Ce que les clients doivent savoir;
- La façon dont la CEO protège les clients;
- Avec qui communiquer pour obtenir de l'aide.

Recommandation 5 : Mesure 2

- élaborer des paramètres de mesure du rendement des FCDU et publier les résultats afin de donner aux consommateurs une idée du rendement de ces fournisseurs.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que la CEO n'a pas élaboré ni publié de paramètres de rendement pour les FCDU afin de donner aux clients un aperçu de leur rendement.

Dans sa réponse de la direction à notre audit de 2022, la CEO a indiqué qu'elle envisagerait de mettre en oeuvre une initiative visant à déterminer les types de rapports sur le rendement qui devraient être obtenus des FCDU et dont la CEO devrait rendre compte afin d'aider et d'améliorer la compréhension du secteur des FCDU par les clients tout en équilibrant le fardeau réglementaire et les coûts.

Au moment du présent suivi, la CEO a établi que cette initiative pouvait être entreprise plus efficacement dans le cadre de l'examen des normes de service à la clientèle pour les FCDU, comme il a été mentionné précédemment dans la Recommandation 4. Des mesures de rendement possibles ont été incluses dans la demande d'information aux FCDU en février 2024, comme il est indiqué dans les Recommandations 3 et 4. Conformément au calendrier d'achèvement de l'examen des normes de service à la clientèle pour les FCDU, la CEO s'attend à ce que ce travail soit terminé d'ici le 31 mars 2025.

4. Les critères d'admissibilité et la méthodologie d'établissement des plafonds dans le cadre du Programme de protection contre les frais de distribution sont désuets

Dans notre audit initial, nous avons constaté que le programme de PFD était un programme de subvention qui plafonnait les frais de distribution mensuels de base pour les clients résidentiels des huit SDL admissibles ayant les frais de distribution les plus élevés au moment où le programme a été lancé en 2017. Toutefois, en 2022, ces huit SDL n'avaient plus les frais de distribution les plus élevés. Certaines SDL dont les frais de distribution étaient supérieurs au plafond demeurent inadmissibles, tandis qu'une SDL demeurait admissible même si ses frais étaient inférieurs au plafond. Les clients résidentiels de certaines SDL dont les frais sont supérieurs au plafond pourraient payer moins cher si la liste des SDL était mise à jour.

Recommandation 6 : Mesures 1 et 2

Pour que le Programme de protection contre les frais de distribution continue de traduire l'intention de protéger les clients des sociétés de distribution locales dans les régions où les coûts de distribution sont relativement élevés, le ministère de l'Énergie, avec l'aide de la Commission de l'énergie de l'Ontario, devrait, au cours de la prochaine année :

- mener à terme l'analyse du Programme pour cerner et évaluer les options envisageables afin d'accroître la robustesse du mécanisme de détermination de l'admissibilité;
- mettre en oeuvre les changements nécessaires à la lumière des résultats de l'analyse.

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

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait commencé à analyser le programme de PFD afin de cerner et d'évaluer les options qui peuvent améliorer la robustesse du mécanisme pour déterminer l'admissibilité au programme et pour mettre en oeuvre des changements.

La CEO ajuste chaque année les paramètres d'inflation en fonction de facteurs économiques plus vastes. En 2022, le Ministère a modifié le Règlement de l'Ontario 198/17 pour inclure un rajustement inflationniste annuel à la méthodologie d'établissement du plafond du PFD. Un nouveau plafond était en vigueur depuis le 1^{er} juillet 2024, conformément au règlement. Étant donné que les taux d'inflation sont demeurés beaucoup plus élevés que les tendances historiques, le Ministère avait l'intention de mesurer l'incidence de la modification réglementaire de 2022 et des tendances inflationnistes pendant deux à trois ans de plus afin de comprendre pleinement l'effet de la méthodologie modifiée d'établissement des plafonds.

Le Ministère continuera de surveiller et d'évaluer l'incidence de la modification réglementaire de 2022 sur les coûts et les prévisions du PFD. Les résultats de cette évaluation serviront de base à toute analyse du programme de PFD que nous avons recommandée dans notre audit. Le Ministère prévoit que ces travaux seront terminés d'ici décembre 2025. Le Ministère n'a pas d'échéancier précis pour la mise en oeuvre des changements, car celle-ci dépendrait des résultats de son analyse continue.

5. L'utilisation et l'efficacité des programmes d'aide aux impayés d'énergie et de subventions d'urgence ne font pas l'objet d'une évaluation adéquate

Dans notre audit initial, nous avons noté que la CEO et le gouvernement provincial ont mis en place un certain nombre de programmes de subventions pour aider les clients qui ont de la difficulté à payer leurs factures d'électricité. Il s'agit par exemple du Programme d'aide aux impayés d'énergie (Programme AIE), du Programme ontarien d'aide relative aux frais d'électricité (POAFE) et du Programme d'aide aux impayés d'énergie en raison de la COVID-19 (Programme AIEC), ce dernier étant d'une durée limitée. Toutefois, le mécanisme de financement du Programme AIE et les critères d'admissibilité n'avaient pas été suffisamment examinés pour optimiser les avantages pour les clients admissibles. Tandis que certaines SDL disposent encore de fonds du Programme AIE à la fin de l'exercice, d'autres ont épuisé leurs fonds et ne pouvaient plus aider leurs clients. Par exemple, en 2019, deux SDL avaient épuisé leurs fonds dès février (seulement deux mois après le début de l'année civile), et environ 25 % avaient épuisé ces fonds à la fin de juin.

Aucune mesure ni cible de rendement n'étaient établies pour établir si ces programmes ciblent et aident ceux qui en ont le plus besoin.

Recommandation 7 : Mesures 1 et 2

Afin d'évaluer le Programme d'aide aux impayés d'énergie (Programme AIE) et de confirmer qu'il offre bel et bien un soutien aux personnes qui en ont le plus besoin, tout en limitant les coûts connexes, la Commission de l'énergie de l'Ontario devrait :

- évaluer le mécanisme de financement du Programme AIE et les tendances historiques touchant la disponibilité de fonds, et mettre en oeuvre les changements nécessaires pour s'assurer que le Programme atteint ses objectifs;

- examiner les critères d'admissibilité et apporter les changements pouvant être nécessaires, en tenant compte des objectifs du Programme et des coûts de mise en oeuvre.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la CEO a amorcé un examen du Programme AIE le 19 juillet 2023. L'examen a porté sur le mécanisme de financement du Programme AIE, les critères d'admissibilité, le montant des subventions et la sensibilisation au programme afin de s'assurer qu'il offre un niveau d'aide approprié aux consommateurs vulnérables. L'examen portait également sur la conception de mesures et de cibles de rendement utilisées pour évaluer l'efficacité du Programme AIE à atteindre les objectifs prévus.

La CEO a également collaboré avec le Groupe de travail en matière d'aide financière (GTAF), qui est composé de distributeurs, d'organismes communautaires et de représentants des consommateurs, afin d'obtenir des conseils pour éclairer l'examen. La CEO a sollicité l'avis du GTAF sur le fonctionnement actuel et les améliorations possibles du Programme AIE, ainsi que sur l'élaboration de paramètres et de cibles de rendement.

Après avoir tenu compte des commentaires du GTAF et de l'analyse des données pertinentes recueillies dans le cadre des exigences de la CEO en matière de rapports et de tenue de dossiers, le personnel de la CEO a publié un rapport le 21 novembre 2023. Ce rapport comprenait l'élaboration de recommandations pour améliorer le Programme AIE et les paramètres de rendement.

Le 12 février 2024, le personnel de la CEO a publié une lettre pour indiquer que les paramètres de rendement sont entrés en vigueur le 1^{er} mars 2024. Nous avons constaté que tous les changements, y compris les paramètres de rendement, ont été mis en oeuvre.

Recommandation 8 : Mesure 1

Afin d'évaluer les programmes d'aide aux impayés d'énergie et de s'assurer qu'ils offrent bel et bien un soutien aux personnes qui en ont le plus besoin tout en limitant les coûts connexes, le ministère de l'Énergie et la Commission de l'énergie de l'Ontario devraient :

- élaborer des paramètres de mesure du rendement et des cibles de rendement pour évaluer l'efficacité des programmes relevant de sa compétence;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère et la CEO avaient élaboré des paramètres et des cibles de rendement pour évaluer l'efficacité des programmes d'aide aux impayés d'énergie.

Le Ministère a inclus les quatre mesures des résultats suivantes dans le cadre de mesure du rendement du POAFE :

- Le POAFE contrôle les frais d'électricité à un niveau approprié du revenu du ménage.
- Le POAFE réduit le nombre de demandes d'aide financière d'urgence dans le cadre du Programme AIE et le nombre de comptes résidentiels en souffrance ou déconnectés.
- Le POAFE rejoint efficacement les consommateurs d'électricité à faible revenu.
- Le POAFE est accessible aux bénéficiaires de l'aide sociale (soit le programme Ontario au travail (OT), le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH) et les suppléments d'aide du POAFE pour l'aide sociale.)

En février 2024, la CEO a adopté deux mesures du rendement dans le cadre de l'examen du Programme AEI, comme il est indiqué à la Recommandation 7 :

- Aucune demande admissible au Programme AIE n'est refusée en raison d'un manque de financement.
- Les demandes relatives au Programme AIE sont traitées dans un délai de 21 jours.

Recommandation 8 : Mesure 2

- mesurer le rendement des programmes par rapport aux cibles établies à des intervalles déterminés, et élaborer des plans d'action si les cibles de rendement ne sont pas atteintes.

État :  En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2025.

Détails

Nous avons constaté que cette recommandation est en voie de mise en oeuvre.

En ce qui concerne le POAFE, le Ministère a mesuré le rendement à l'aide des quatre mesures des résultats énoncées dans le cadre de mesure du rendement du POAFE, comme il est indiqué dans la mesure recommandée précédemment. Le Ministère utilisera ensuite les données du cadre de mesure du rendement du POAFE pour éclairer les décisions relatives aux politiques et aux programmes liés au POAFE en 2025. Le Ministère continuera également d'évaluer les données recueillies pour le POAFE, de mettre à jour le cadre de mesure du rendement du POAFE, de mesurer le rendement du POAFE tous les trimestres et d'utiliser cette information pour cerner les possibilités d'améliorer la prestation du POAFE.

Dans le cas du Programme AIE, la CEO n'a pas mesuré le rendement dudit programme, car une fois que les deux mesures de rendement indiquées dans la mesure recommandée précédente auront été mises en place, le Programme AIE devra fonctionner pendant au moins deux ans afin de disposer des données nécessaires pour mesurer son rendement. La CEO s'attend à ce que la première évaluation du rendement du Programme AIE soit terminée d'ici la fin de novembre 2025.

6. Le coût réglementaire associé aux demandes de détermination de tarif importantes est disproportionnellement élevé pour les SDL de très petite taille

Dans notre audit initial, nous avons constaté que le processus d'établissement des tarifs de la CEO imposait des coûts disproportionnellement plus élevés aux très petites SDL comptant moins de 5 000 clients. Il ressort de notre examen des 20 demandes de détermination de tarif importantes déposées de 2019 à 2021 que les coûts d'évaluation des demandes de très petites SDL équivalaient à 25 % du montant estimatif des économies dont profitent les consommateurs sur une période de cinq ans par suite de la décision rendue (soit le montant de la hausse tarifaire demandée par les SDL qui a été refusée par la CEO). Ce montant était beaucoup plus élevé que dans le cas des grandes SDL, pour lesquelles le coût en question ne représentait que 1 % à 2 % des économies estimatives.

Recommandation 9 : Mesure 1

Afin d'aider à réduire le fardeau réglementaire associé aux demandes de détermination de tarif importantes pour les sociétés de distribution locales (SDL) de très petite taille, la Commission de l'énergie de l'Ontario devrait :

- évaluer l'incidence de ses initiatives d'efficacité réglementaire sur les SDL de très petite taille dès qu'elle dispose de renseignements suffisants, et cerner les points à améliorer dans un délai prescrit;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la CEO avait évalué l'incidence de ses initiatives pertinentes d'efficacité de la réglementation sur les SDL de très petite taille.

La CEO a mis sur pied un Groupe de travail sur les très petits services publics (le groupe de travail), composé de représentants de huit très petits services publics (ceux comptant moins de 5 000 clients) partout en Ontario. Le Groupe de travail s'est réuni à huit reprises entre septembre 2023 et janvier 2024 pour cerner les points à améliorer et trouver des solutions aux

défis auxquels font face les très petits fournisseurs de services publics pour se conformer au cadre réglementaire de la CEO, en particulier pour explorer les possibilités de réduire le fardeau réglementaire associé au processus de dépôt et d'examen des principales demandes tarifaires.

Le Groupe de travail a publié son rapport final en février 2024. Celui-ci contient des recommandations comme celles relatives aux exigences de dépôt et au processus de surveillance de l'incidence des initiatives réglementaires sur ces services publics. La CEO a généralement accepté ces recommandations et prévoit que bon nombre d'entre elles seront mises en oeuvre à compter du dépôt des demandes tarifaires pour 2025. Par exemple :

- **Exigences de dépôt concernant l'engagement des clients :** Le Groupe de travail a recommandé que la CEO fournisse des précisions sur les méthodes possibles pour obtenir la rétroaction des clients relativement à une demande de tarifs, ce qui éliminera les attentes perçues à l'égard des sondages sur l'engagement des clients. Parmi les méthodes retenues par le Groupe de travail, mentionnons la tenue d'une assemblée générale d'une journée et l'élaboration d'un sondage ou d'un questionnaire simplifié auprès des clients. La CEO a convenu qu'une ou plusieurs des méthodes proposées peuvent être utilisées pour satisfaire aux exigences en matière de mobilisation des clients.
- **Processus de surveillance de l'incidence des initiatives réglementaires :** Le Groupe de travail a proposé des points de contact réguliers à l'avenir pour évaluer l'efficacité des changements apportés en réponse à ses recommandations et pour surveiller les coûts de réglementation associés aux demandes de tarifs. La CEO est d'accord et établira des points de contact avec le Groupe de travail, au moins deux fois par année, au cours des deux prochaines années. La CEO fera également le suivi de l'incidence de son processus de réglementation sur les très petits services publics.

Recommandation 9 : Mesure 2

- élaborer des procédures pour exercer une surveillance continue de l'incidence des initiatives d'efficacité réglementaire sur les très petites SDL, et mettre en oeuvre des mesures additionnelles si cela est requis.

État :  **Pleinement mise en oeuvre.**

Détails

Nous avons constaté que la CEO avait établi un processus de surveillance de l'incidence des initiatives pertinentes d'efficacité réglementaire sur les très petites SDL en se fondant sur son examen des recommandations du Groupe de travail. Comme il est indiqué à la Mesure 1 de la Recommandation 9, la CEO a mis sur pied le Groupe de travail chargé d'évaluer les possibilités

de réduire le fardeau réglementaire associé au dépôt et au processus d'examen des principales demandes de tarifs pour les SDL de très petite taille.

La CEO a prévu de tenir des points de contact réguliers, au moins deux fois par année, avec le Groupe de travail au cours des deux prochaines années afin d'évaluer l'efficacité des changements cernés dans le rapport du Groupe de travail, qui comprenait des exigences de dépôt et un processus de surveillance pour suivre l'incidence des approches réglementaires sur ces SDL de très petite taille.

7. L'examen de la structure du capital et du taux de rendement des entités à tarifs réglementés accuse un retard

Dans notre audit initial, la CEO établit des tarifs pour permettre aux entités réglementées de recouvrer les coûts qu'ils ont engagés de manière prudente et d'obtenir un rendement équitable, mais non excessif, du capital investi. La CEO a mis de l'avant deux facteurs clés aux fins de déterminer le rendement autorisé : la structure du capital présumée (soit le ratio d'endettement) et le taux de rendement des capitaux propres. Le dernier examen exhaustif par la CEO des deux facteurs qui lui avaient permis de déterminer le rendement autorisé remonte à 2006 et à 2009 respectivement.

Recommandation 10 : Mesure 1

De manière à confirmer régulièrement que les entités à tarifs réglementés sont viables sur le plan financier et obtiennent un rendement équitable, mais non excessif, la Commission de l'énergie de l'Ontario devrait :

- examiner la structure du capital présumée et la formule de détermination du rendement des capitaux propres (RCP), et procéder par la suite à de tels examens à des intervalles définis (par exemple au moins tous les trois à cinq ans);

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

Détails

Nous avons constaté que la CEO a entamé une procédure générique concernant la structure de capital présumée et la formule du RCP en avril 2024 pour établir si les entités à tarifs réglementés sont financièrement viables et obtiennent un rendement juste, mais non excessif. La CEO prévoit que la procédure générique sera terminée d'ici décembre 2024.

Recommandation 10 : Mesure 2

- ajuster la structure du capital présumée et la formule de détermination du RCP à la lumière de l'examen ainsi effectué afin qu'elles reflètent le profil de risque des entités à tarifs réglementés.

État :  En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2025.

Détails

Nous avons constaté que la CEO n'avait pas rajusté la structure de capital présumée et la formule du RCP, en attendant les résultats de la procédure générique mentionnée à la Mesure 1 de la Recommandation 10. Une fois la procédure générique terminée, la CEO élaborera un plan de mise en oeuvre pour intégrer progressivement les changements. La CEO prévoit que ces travaux seront terminés d'ici novembre 2025.

8. La CEO n'exerce pas une surveillance suffisante du rendement des SDL après l'approbation de regroupements

Dans notre audit initial, la CEO n'avait pas de processus normalisé pour surveiller les activités après la fusion de SDL afin de confirmer que ces activités progressent comme prévu pour générer des avantages à long terme pour les clients et le secteur de la distribution d'électricité. Nous avons relevé des cas reliés à des acquisitions d'Hydro One qui n'ont pas généré la valeur escomptée (soit la baisse des prix de l'électricité) pour les clients des SDL acquises. Une fois qu'une opération de fusion était conclue, les résultats déterminés d'après les paramètres de mesure du rendement des SDL acquises ou fusionnées étaient combinés et déclarés au niveau de l'entité consolidée au lieu de faire l'objet d'un suivi distinct au moyen de fiches de pointage individuelles. Cela limitait la transparence pour les clients et pour l'organisme de réglementation.

Recommandation 11 : Mesure 1

Afin de protéger les consommateurs d'électricité contre les répercussions négatives des regroupements de sociétés de distribution locales (SDL) et d'appuyer le maintien de la rentabilité et de l'efficacité économique du secteur de la distribution d'électricité, la Commission de l'énergie de l'Ontario devrait :

- mettre en place un processus de suivi efficace et actuel des activités postérieures aux regroupements pendant la période de report de la nouvelle détermination de tarif, pour obtenir des mises à jour périodiques des SDL sur les mesures d'intégration prises

et pour vérifier que les entités issues du regroupement se conforment aux conditions d'approbation du regroupement et tiennent les dossiers nécessaires;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que la CEO avait amorcé le processus de mise en oeuvre d'une surveillance efficace et opportune des activités postérieures à la consolidation des SDL.

En juillet 2023, la CEO a lancé une consultation visant à mobiliser les intervenants pour examiner et mettre à jour sa politique sur les fusions, les acquisitions et les dessaisissements (FAD). La CEO a rencontré huit SDL et intervenants lors de réunions individuelles et a publié un document de travail du personnel aux fins de commentaires plus généraux en février 2024. Le 18 juin 2024, la CEO a publié le 2024 Handbook to Electricity Distributor and Transmission Consolidations (Manuel 2024 sur le regroupement des distributeurs et des transporteurs d'électricité), appelé le Manuel, y compris les attentes relatives à la surveillance et à la production de rapports sur certaines activités de regroupement. Le Manuel tient compte des mises à jour des politiques de la CEO et des exigences de dépôt applicables aux regroupements, ainsi que des considérations relatives à la tarification, à la comptabilité et à d'autres questions liées au regroupement des services publics.

Recommandation 11 : Mesure 2

- exiger que les entités acquises et fusionnées continuent de présenter des rapports distincts de ceux de l'entité issue du regroupement à l'égard de paramètres de mesure du rendement clés (par exemple concernant la fiabilité) pendant la période de report de la nouvelle détermination de tarif, pour assurer une plus grande transparence.

État :  **En voie de mise en oeuvre d'ici novembre 2024.**

Détails

Nous avons constaté que la CEO n'avait pas exigé que les entités acquises et fusionnées continuent de rendre compte des principales mesures de rendement (par exemple, des mesures de fiabilité) distinctes des entités regroupées, en attendant les résultats de l'examen de sa politique sur les FAD, comme il est indiqué dans la mesure recommandée précédente. Une fois l'examen terminé, la CEO élaborera un plan de mise en oeuvre pour donner suite à cette recommandation. La CEO prévoit que ces travaux seront terminés d'ici novembre 2024.

9. La transparence et la surveillance du rendement du programme de conformité de la CEO pourraient être améliorées

Dans notre audit initial, nous avons constaté que sur son site Web, la CEO fournit des renseignements sur ses rôles et responsabilités, les fournisseurs de services d'électricité et les clients, ainsi que sur le processus de règlement des plaintes. Toutefois, ces renseignements étaient fragmentés et vagues comparativement à ceux d'organismes de réglementation d'autres administrations, de la Colombie-Britannique et du Manitoba par exemple. Notre examen des demandes de renseignements des clients a révélé que certains clients ont appelé par erreur la CEO lorsqu'ils voulaient appeler leurs fournisseurs de services d'électricité. La CEO n'a ni mis à jour les cibles des paramètres du service à la clientèle pour ses processus de traitement des plaintes et des demandes de renseignements, ni établi de paramètres pour mesurer le rendement de sa fonction de conformité et d'application de la loi. La durée du cycle des examens et des inspections de conformité ne faisait pas l'objet d'un suivi et d'une évaluation par rapport à des cibles données pour mesurer l'efficacité de ces activités.

Recommandation 12 : Mesure 1

Afin d'accroître la transparence et d'améliorer la surveillance du rendement de son processus de traitement des plaintes et d'enquête, ainsi que de ses activités de conformité et d'exécution, la Commission de l'énergie de l'Ontario devrait :

- réorganiser et mettre à jour son site Web pour fournir aux clients des renseignements plus clairs sur le processus de traitement des plaintes;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la CEO a mis à jour son site Web en août 2023 afin de clarifier le processus de traitement des plaintes pour les consommateurs.

Le site Web précise le rôle de la CEO en ce qui concerne les plaintes. Plus précisément, il indique qu'à titre d'organisme de réglementation indépendant du secteur de l'énergie, la CEO traite les plaintes et les demandes de renseignements concernant les sociétés d'énergie qu'elle réglemente. Il s'agit notamment des services publics qui fournissent de l'électricité ou du gaz naturel, des entreprises qui fournissent des services de comptage et de facturation dans des immeubles à logements multiples (appelés FCDU), et des détaillants d'énergie qui vendent de l'électricité ou du gaz naturel en signant des contrats avec les consommateurs.

Le site Web comprend également un organigramme détaillé pour illustrer le processus de plainte, qui comprend habituellement les étapes suivantes :

- Les consommateurs communiquent d'abord avec la société d'énergie pour résoudre le problème. Ils communiquent avec la CEO si leur plainte n'est pas réglée ou s'ils ne sont pas en mesure de joindre la société d'énergie.
- La CEO examinera les renseignements relatifs à la plainte et pourra demander des renseignements supplémentaires, comme des copies de toute correspondance et de tout projet de loi, pour s'assurer que la plainte relève de sa compétence.
- La CEO enverra aux consommateurs une confirmation écrite de la plainte dans les deux jours ouvrables. Celle-ci comprendra un numéro de référence et une brève description des prochaines étapes. La société d'énergie communiquera avec le consommateur dans les 10 jours ouvrables pour discuter de la plainte, puis fournir une réponse à la CEO.
- Si la société d'énergie a répondu aux préoccupations énoncées dans la plainte et qu'aucune autre mesure n'est requise, la CEO considérera que la plainte a été réglée et le dossier sera fermé. Si, après avoir examiné la plainte, la CEO estime que la société d'énergie n'a pas respecté les règles, elle acheminera la plainte à un échelon supérieur aux fins d'examen plus approfondi.

Recommandation 12 : Mesure 2

- examiner les paramètres de mesure et les cibles de rendement en matière de service à la clientèle, et les mettre à jour au besoin, pour s'assurer qu'ils demeurent pertinents et appropriés;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que la CEO avait entrepris un examen de ses paramètres et cibles en matière de service à la clientèle en les comparant à ceux de ses pairs de l'industrie et en examinant son propre rendement. La CEO a mis à jour et approuvé les paramètres et les cibles. Elle commencera à mesurer son rendement par rapport aux cibles mises à jour au cours de l'exercice 2024-2025. Voici des exemples de nouvelles mesures :

- sondage sur la satisfaction des consommateurs après l'appel avec taux de satisfaction de 90 %
- répondre aux appels entrants dans un délai de 20 secondes, 90 % du temps;
- envoyer une lettre de suivi au consommateur dans un délai de deux jours ouvrables à la suite d'une plainte 90 % du temps;

- envoyer une lettre de suivi dans les deux jours ouvrables après avoir reçu la réponse du titulaire de permis 85 % du temps;
- envoyer les lettres de réponse ou d'accusé de réception dans les deux jours ouvrables, 95 % du temps.

Recommandation 12 : Mesure 3

- élaborer des paramètres de mesure du rendement pour mesurer l'efficacité des activités de conformité.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que la CEO a lancé les deux paramètres de rendement suivants le 1^{er} décembre 2023 pour évaluer ses activités de conformité et d'inspection :

- 70 % des cas de conformité doivent être traités dans les 180 jours ouvrables;
- 70 % des dossiers d'inspection doivent être traités dans les 180 jours ouvrables.

La CEO a effectué le suivi de tous les nouveaux examens et inspections de conformité selon ces deux paramètres. Elle a commencé à rendre compte officiellement de ces paramètres le 1^{er} avril 2024.

La CEO a également élaboré un guide sur le cadre de conformité et d'inspection. Il comprend des renseignements sur les paramètres qui ont été élaborés et le processus et la procédure de gestion de ces paramètres. Il comporte en outre des renseignements sur les plans d'amélioration continue.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2			2		
Recommandation 2	4			4		
Recommandation 3	2		2			
Recommandation 4	1		1			
Recommandation 5	2	1		1		
Recommandation 6	2		2			
Recommandation 7	2	2				
Recommandation 8	2	1	1			
Recommandation 9	2	2				
Recommandation 10	2		2			
Recommandation 11	2	1	1			
Recommandation 12	3	3				
Total	26	10	9	7	0	0
%	100	38	35	27	0	0

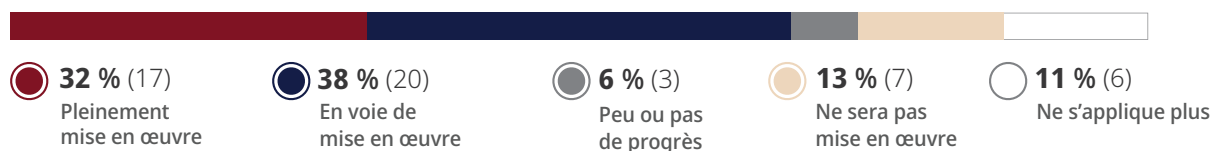
Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Casinos, loteries et jeux en ligne

// Conclusion globale

53 recommandations



Au 15 novembre 2024, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) et la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) avaient pleinement mis en œuvre 32 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2022 intitulé **Société des loteries et des jeux de l'Ontario : casinos, loteries et jeux en ligne**. OLG avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 38 % des recommandations.

OLG a pleinement mis en œuvre des recommandations, notamment les suivantes : éviter de réduire davantage les engagements contractuels en matière de recettes et de dépenses en immobilisations pris par les exploitants; élaborer une stratégie globale pour l'introduction de nouveaux produits de jeux sur Internet et fixer le calendrier de leur introduction; déterminer si le nombre de ses employés est raisonnable par rapport à son mandat et ses responsabilités actuels; exiger des fonctions de conformité, d'audit interne et de surveillance des risques qu'elles rencontrent à huis clos avec le Comité d'audit et de gestion des risques; publier sur son site Web la composition de chaque comité du conseil d'administration; faire en sorte que chaque membre du conseil d'administration évalue chaque année par écrit le rendement du chef de la direction.

Toutefois, OLG a fait peu ou pas de progrès à l'égard de 6 % des recommandations, notamment les suivantes : chercher à obtenir des engagements pour les plans d'investissement en immobilisations sous forme d'addenda aux ententes d'exploitation et de services des casinos existants et émettre des chèques de casino seulement lorsque les fonds sont vérifiés comme gains de casino.

De plus, OLG ne mettra pas en œuvre 13 % de nos recommandations, y compris celle ayant trait au suivi et à la surveillance de l'utilisation et de l'efficacité de ses employés, et celle consistant à faire en sorte que les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne aient un rapport hiérarchique direct avec le Comité d'audit et de gestion des risques. Six mesures recommandées ne s'appliquent plus.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (voir l'annexe pour plus de détails).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et septembre 2024. Nous avons reçu des deux ministères une déclaration écrite selon laquelle, au 15 novembre 2024, OLG et la CAJO nous avaient fourni des renseignements complets et à jour sur l'état des recommandations formulées dans notre audit initial, il y a deux ans.

1. Casinos

Il était ressorti de notre audit initial qu'en 2019, OLG avait renégocié les engagements de certains exploitants de casinos pour réduire sensiblement leurs recettes malgré les contrats déjà signés. OLG n'avait aucune obligation de renégocier ces contrats et d'accepter des réductions de revenus. Les contrats n'obligeaient pas non plus les exploitants de casinos à réaliser les dépenses en immobilisations et les engagements en matière de dotation proposés dans leurs offres.

Nous avons aussi constaté que les exploitants de casinos sont tenus de respecter les normes d'OLG pour s'assurer que le seuil des paiements des machines à sous est fixé à 85 % ou plus pendant leur durée de vie. À l'heure actuelle, OLG et la CAJO comptent sur les exploitants de casinos pour surveiller les paiements des machines à sous et déclarer eux-mêmes tout problème. D'après notre examen des données de janvier 2017 à août 2022 portant sur 27 732 machines à sous, 639 machines payaient moins de 85 % aux joueurs et 83 moins de 80 %. En outre, 250 machines à sous payaient moins de 85 % après plus de 100 000 parties jouées. Nous avons également constaté que le système de gestion des jeux d'OLG, qui permet la surveillance à distance des paiements des machines à sous pour huit régions de jeu, n'avait pas été installé au casino de Windsor, de sorte que ni la CAJO ni OLG n'étaient en mesure de surveiller à distance les paiements des machines à sous à cet emplacement, et s'en remettaient plutôt aux rapports soumis par l'exploitant du casino.

Recommandation 1 : Mesures 1 et 2

Afin de tenir les exploitants de casinos du secteur privé responsables de leurs engagements de recettes minimales prévus au contrat, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- éviter de réduire davantage les engagements contractuels en matière de recettes et de dépenses en immobilisations pris par les exploitants;
- dans le futur, procéder à un nouvel approvisionnement si les exploitants actuels ne sont pas en mesure de respecter leurs engagements prévus dans leurs contrats existants.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'au début de 2023, OLG a mis à jour son modèle d'analyse de rentabilisation, qu'elle utilisera pour évaluer les propositions des exploitants de casinos du secteur privé. Selon le modèle d'analyse de rentabilisation révisé, si la proposition d'un exploitant de casino comprend des ajustements aux engagements de recettes minimales, une analyse est nécessaire pour déterminer si l'attribution d'un nouveau contrat est une option viable.

OLG a indiqué que l'une des principales raisons de la révision du modèle d'analyse de rentabilisation était d'empêcher d'autres réductions des engagements contractuels en matière de recettes et de dépenses en immobilisations pris par les exploitants de casinos.

OLG nous a informés qu'à l'avenir, si des exploitants de casinos ne respectent pas les engagements en matière de recettes et de dépenses en immobilisations énoncés dans leurs contrats existants, elle évaluera si l'un ou l'autre d'entre eux est admissible à l'attribution d'un nouveau contrat. Selon une déclaration écrite d'OLG, depuis la mise à jour du modèle d'analyse de rentabilisation en 2023, il n'y a eu aucun cas où un exploitant de casino a demandé une réduction de ses engagements de recettes minimales liés aux jeux.

Recommandation 2 : Mesure 1

Afin de maximiser les recettes de ses casinos en Ontario et les retombées économiques pour la province, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- chercher à obtenir des engagements pour les plans d'investissement en immobilisations sous forme d'addenda aux ententes d'exploitation et de services des casinos existants et tenir les exploitants de casinos responsables des investissements en immobilisations qu'ils proposent;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

OLG nous a dit qu'elle n'a pas le droit unilatéral de modifier les ententes contractuelles sans l'acceptation des exploitants de casino et qu'elle ne peut donc mettre à jour les ententes que si l'exploitant du casino y consent ou lorsque les ententes expirent.

En août 2022, OLG a inclus un plan d'investissement en immobilisations comme modification à ses ententes existantes avec un exploitant de casinos.

Nous avons constaté qu'au 31 mars 2024, 74 % des initiatives d'investissement en immobilisations prévues avaient été menées à bien par tous les exploitants de casinos, et qu'il restait environ 840 millions de dollars.

Recommandation 2 : Mesure 2

- intégrer les engagements de dépenses en immobilisations dans toute nouvelle entente.

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

Détails

Nous avons constaté que le 5 avril 2023, OLG a lancé une demande de préqualification (DPQ) afin de trouver un exploitant de casino pour la région de Windsor. Lors de l'acquisition d'un exploitant de casino, OLG prévoit inclure l'engagement de dépenses en immobilisations dans la nouvelle entente avec celui-ci. La nouvelle entente devrait être finalisée à la fin de 2025.

À l'avenir, OLG nous a dit qu'elle prévoyait intégrer des engagements de dépenses en immobilisations à toute nouvelle entente avec des exploitants de casinos.

Recommandation 3 : Mesure 1

Pour s'assurer que la province et la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) transfèrent aux exploitants de casinos les coûts des paiements non liés aux jeux de hasard pour la société en commandite des Premières Nations de l'Ontario (2008), la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- inclure cette exigence dans les ententes d'exploitation et de service de casino conclues avec les exploitants au moment de négocier toute modification future des contrats;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

OLG nous a informés qu'elle avait tenté de négocier l'inclusion des exigences relatives à l'entente financière et de partage des produits tirés du jeu (l'entente) dans un contrat existant avec l'un des exploitants de casinos. L'exploitant de casino n'a toutefois pas accepté ce changement et a demandé une certaine forme de valeur pécuniaire en contrepartie. OLG a estimé que la valeur pécuniaire demandée par l'exploitant pourrait dépasser le taux de 1,7 % des « recettes brutes totales » devant être versées en vertu de l'entente. Par conséquent, OLG nous a informés qu'elle ne prévoit pas donner suite à cette recommandation.

Recommandation 3 : Mesure 2

- inclure cette exigence dans toute nouvelle entente future avec des exploitants de casinos privés.

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

Détails

Comme il a été mentionné précédemment, le 5 avril 2023, OLG a lancé une DPQ afin de trouver un exploitant de casino pour la région de jeu de Windsor. Une fois un exploitant de casino sélectionné, OLG entend inclure dans le contrat l'engagement de verser 1,7 % des « recettes brutes totales » aux Premières Nations. Le nouveau contrat devrait être finalisé d'ici le 31 décembre 2025. OLG prévoit également intégrer cet engagement à toutes les nouvelles ententes avec les exploitants de casinos.

Recommandation 4 : Mesure 1

Pour que les machines à sous versent les montants appropriés aux clients conformément aux normes techniques minimales des dispositifs de jeu électronique de casino et des systèmes de jeu de la Société des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO), nous recommandons que :

- la CAJO exige des explications crédibles pour toutes les réinitialisations de machines à sous et autorise ces réinitialisations uniquement pour les mises à jour logicielles et matérielles;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

La CAJO nous a informés qu'elle avait évalué les données sur le paiement des machines à sous et les rapports sur les machines hors ligne depuis notre audit de 2022, et qu'elle avait constaté qu'il n'était pas nécessaire d'exiger que les exploitants de machines à sous fournissent des explications pour toutes les réinitialisations de machines à sous parce que le logiciel de ces machines empêche les exploitants de régler le taux de paiement à moins de 85 %. Par conséquent, la CAJO ne prévoit pas de mettre en œuvre cette recommandation.

Il est ressorti de notre examen des données sur les machines à sous qu'en décembre 2023, 2 617 machines à sous avaient un taux de paiement inférieur au taux requis de 85 % et que le taux de paiement de 378 de ces machines était inférieur à 80 %. Dans le cas des machines à sous sur lesquelles plus de 100 000 parties avaient été jouées, 542 machines avaient un taux de paiement inférieur à 85 % et 11 machines à sous avaient un taux de paiement inférieur à 80 %.

Recommandation 4 : Mesure 2

- la Société des loteries et des jeux de l'Ontario aide la CAJO à surveiller régulièrement les rapports de paiement des machines à sous et prenne les mesures correctives nécessaires pour s'assurer que les normes minimales de paiement sont respectées;

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté qu'OLG prévoyait de continuer de fournir des rapports de paiement des machines à sous à la CAJO tous les trimestres afin de lui permettre de jouer son rôle d'organisme de réglementation. Comme nous l'avons mentionné précédemment, en décembre 2023, pour les machines à sous sur lesquelles plus de 100 000 parties avaient été jouées, 542 machines à sous avaient un taux de paiement inférieur à 85 % et 11 machines à sous avaient un taux de paiement inférieur à 80 %.

Recommandation 4 : Mesure 3

- la Société des loteries et des jeux de l'Ontario installe le système de gestion des jeux dans le casino de Windsor afin de permettre une surveillance à distance dès que possible au lieu d'attendre à 2025;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

OLG nous a informés que le casino de Windsor utilise actuellement un système exclusif et que la transition vers le système de gestion des jeux entraînerait la suppression de toutes les données stockées dans le système actuel, y compris les renseignements pertinents pour les efforts en matière de jeu responsable et de lutte contre le blanchiment d'argent. Toute mise en œuvre d'un nouveau système comprend un plan de nettoyage et de transfert des données de l'ancien système.

OLG s'emploie actuellement à conclure une nouvelle entente d'exploitation à long terme pour l'emplacement de Windsor. Conformément aux modalités de l'entente d'exploitation actuelle conclue avec l'exploitant, celui-ci doit appuyer la transition vers le système de gestion des jeux d'OLG et se connecter au système central d'OLG avant la fin de l'entente.

OLG prévoit que la mise en œuvre du système de gestion des jeux sera achevée d'ici le 31 mars 2026 dans le cadre de la nouvelle entente d'exploitation. Toutefois, d'ici là, ni la CAJO ni OLG ne seront en mesure de surveiller à distance les paiements des machines à sous aux joueurs dans cet établissement, et elles se fieront plutôt aux rapports soumis par l'exploitant du casino.

Recommandation 4 : Mesure 4

- la CAJO renforce sa surveillance des appareils de jeu électroniques dans les casinos, y compris les paiements des machines à sous aux joueurs, et inspecte les machines à sous hors ligne.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

La CAJO nous a informés qu'elle estime que ses processus de paiement des machines à sous et de surveillance hors ligne sont suffisants. La CAJO nous a également dit que même si elle maintient les capacités nécessaires pour effectuer des inspections en personne des machines à sous hors ligne, elle estime que sa surveillance fondée sur le risque est suffisante, sans qu'il soit nécessaire d'effectuer des inspections en personne. Or, nous estimons que la surveillance hors ligne de la CAJO n'est pas suffisante.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, en décembre 2023, pour les machines à sous sur lesquelles plus de 100 000 parties avaient été jouées, 542 machines à sous avaient un taux de paiement inférieur à 85 % et 11 machines à sous avaient un taux de paiement inférieur à 80 %.

2. Jeux en ligne

Dans notre audit initial, nous avons constaté qu'OLG faisait face à une concurrence importante de la part des sites de jeux en ligne privés de l'Ontario et que la croissance des recettes des jeux en ligne d'OLG avait ralenti avec l'arrivée des exploitants de jeux du secteur privé. La province recevait environ 45 % des recettes de jeux en ligne d'OLG à titre de bénéfice, contre seulement 5,7 % des recettes issues de plateformes Internet privées enregistrées auprès de Jeux en ligne Ontario.

Nous avons également examiné les paiements des machines à sous dans les casinos entre janvier 2017 et août 2022 et constaté qu'elles avaient versé en moyenne environ 91 % des gains, et qu'environ 2,3 % des machines à sous payaient moins de 85 %, ce qui est le taux de paiement minimal théorique. Or, de janvier 2021 à août 2022, le retour théorique des machines à sous en ligne sur le site Web d'OLG s'élevait en moyenne à environ 95 %. Nous avons remarqué que les paiements des machines à sous n'étaient pas déclarés publiquement par casino ou par région.

Recommandation 5 : Mesure 1

Afin d'atteindre ses taux de croissance prévus et demeurer concurrentielle dans le cadre du nouveau modèle de jeu, qui comprend une importante concurrence du secteur privé, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- élaborer une stratégie globale pour l'introduction de nouveaux produits et fixer le calendrier de leur introduction;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en 2023, OLG a élaboré une stratégie globale pour l'introduction de nouveaux produits et l'établissement du calendrier de leur introduction. Dans le cadre de cette stratégie adoptée après notre audit de 2022, OLG a commencé à introduire chaque semaine des jeux comportant de nouvelles fonctionnalités pour stimuler la participation. Entre le 1^{er} février et le 30 avril 2024, OLG a lancé 80 nouveaux jeux, soit environ six par semaine.

Recommandation 5 : Mesure 2

- continuer d'explorer les options pour offrir davantage de jeux en temps réel (comme le poker, le blackjack, etc.) en collaboration avec d'autres provinces, puis mettre en œuvre les options choisies;

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

Détails

En juin 2023, OLG a mis sur pied une nouvelle équipe qui examine de nouveaux produits potentiels, y compris les jeux en temps réel. Des jeux en direct sont offerts à partir d'un studio partagé avec d'autres loteries provinciales, englobant une variété de jeux de table.

En juin 2024, OLG examine des options pour de nouveaux produits et la pertinence de se joindre à un réseau national ou de conserver le produit dans une région particulière. Une mise en œuvre potentielle de la nouvelle option est prévue d'ici avril 2025.

Recommandation 5 : Mesures 3 et 4

- maximiser l'avantage de sa position unique de fournisseur de produits de loterie pour créer une clientèle plus forte et intégrer ces joueurs dans d'autres offres sur Internet;
- suivre régulièrement les progrès réalisés en matière de croissance projetée et apporter les rajustements nécessaires pour répondre aux conditions du marché afin de conserver et d'accroître sa clientèle.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Recommandation 6 : Mesure 1

Afin d'accroître la responsabilisation et la transparence pour les joueurs de casino et sur Internet, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait divulguer publiquement les données sur les paiements aux joueurs par casino ainsi que pour les jeux en ligne, les machines à sous et les jeux sur table d'OLG.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

En mars 2023, OLG a consulté ses exploitants de casinos pour obtenir leurs commentaires et leur consentement concernant la divulgation publique des données sur les paiements aux joueurs par casino, sur une base annuelle. Les exploitants de casinos n'étaient pas en faveur de la divulgation publique des données sur les paiements aux joueurs parce que, selon eux, cela les placerait dans une position de désavantage concurrentiel les uns par rapport aux autres ainsi que par rapport aux jeux en ligne.

3. Loterie

Dans notre audit initial, nous avons constaté qu'OLG ne veillait pas à informer les Ontariens de la disponibilité ou de l'indisponibilité des premiers prix de billets à gratter instantanés au moment de l'achat de paquets ouverts de billets à gratter.

Nous avons également observé que les détaillants de loterie qui vendaient des billets de loterie avaient gagné à un taux de 40 % supérieur à celui de la population générale admissible de 18 ans ou plus.

Recommandation 7 : Mesure 1

Pour que la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) atteigne ses objectifs de rendement en matière de produits de loterie, elle devrait mettre en œuvre un plan visant à réduire l'âge moyen de sa clientèle :

- en menant une étude pour évaluer le niveau d'intérêt pour les produits de loterie en libre-service et le caractère raisonnable des projections d'OLG quant à leurs répercussions sur les recettes;

État : ☐ Ne s'applique plus.

Recommandation 7 : Mesure 2

- en introduisant des produits de loterie destinés à des groupes démographiques plus jeunes admissibles aux loteries;

État : ☐ Ne s'applique plus.

Recommandation 7 : Mesure 3

- en faisant la promotion croisée des produits de loterie avec les casinos sur Internet et les paris sportifs.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Recommandation 8 : Mesures 1 et 2

Pour éviter que les consommateurs qui ne savent pas que les prix les plus importants ont été remportés continuent d'acheter des billets à gratter, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- mettre en œuvre un processus de suivi plus strict des billets à gratter en exigeant des codes à barres que les détaillants doivent balayer aux fins de suivi des stocks;
- désactiver les codes à barres une fois que les prix les plus importants ont été gagnés pour empêcher la vente des billets restants.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici juin 2027.

Détails

Nous avons constaté que pour empêcher les détaillants de vendre des paquets ouverts de billets à gratter après avoir reçu des avis de cessation de vente, OLG exigera la mise en œuvre d'une technologie de code à barres unique pour les billets.

OLG nous a informés qu'elle planifie actuellement l'intégration de cette technologie à sa nouvelle plateforme technologique de loterie, qu'elle entend mettre en œuvre d'ici juin 2027. Entre-temps, OLG nous a informés qu'elle poursuivra ses pratiques actuelles de retrait du produit du marché.

Le 29 mai 2024, le conseil d'administration d'OLG a approuvé le financement du nouveau système de loterie qui comprendra le code à barres unique pour les billets et, le 31 mai 2024, OLG a lancé la demande de propositions pour l'acquisition du système. Une fois mise en œuvre, cette technologie permettra à OLG de suivre étroitement les billets à gratter instantanés et d'interrompre la vente d'autres billets une fois que les principaux prix auront tous été gagnés.

Recommandation 9 : Mesure 1

Afin de protéger l'intégrité de ses produits de loterie, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait :

- surveiller régulièrement la fréquence et le montant des parts de prix des initiés (y compris les détaillants) par rapport au grand public;

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

Détails

Les détaillants de billets de loterie ne sont pas autorisés à jouer dans leur propre établissement, mais ils peuvent tenter leur chance dans d'autres magasins ou sur le site Web d'OLG. OLG prévoit de commencer à faire un suivi distinct des gains des détaillants et à les comparer aux gains du grand public à compter de décembre 2024.

Recommandation 9 : Mesure 2

- revoir ses contrôles concernant les gains des détaillants de la loterie OLG et prendre des mesures correctives.

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

Détails

Nous avons constaté qu'en août 2023, la fonction d'audit interne d'OLG a effectué un examen des contrôles d'OLG concernant les gains des détaillants de loterie. Bien que l'examen n'ait pas relevé de lacunes importantes en matière de contrôle, il a relevé des possibilités de renforcer les contrôles ou d'en améliorer l'efficacité.

Les contrôles améliorés mentionnés dans l'examen comprenaient ce qui suit : de meilleures activités mensuelles de surveillance de la répartition des prix (détaillant par rapport au grand public); un programme de formation des détaillants comportant un contenu amélioré sur la fraude et les procédures obligatoires des détaillants; une mise à jour régulière de la base de données des initiés; la possibilité d'effectuer un audit des listes d'employés des détaillants à partir d'échantillons.

OLG nous a informés qu'elle examinera les recommandations formulées dans le cadre de l'examen consultatif d'audit interne d'OLG et qu'elle prendra les mesures nécessaires, au besoin, d'ici le 31 décembre 2025.

4. Services internes

Nous avons constaté dans notre audit initial qu'en juin 2021, la direction d'OLG avait retenu les services d'un expert-conseil externe pour effectuer une évaluation de la capacité et prévoir la main-d'œuvre future optimale, et la taille de ses équipes la mieux adaptée, pour réaliser sa stratégie d'affaires. L'expert-conseil avait conclu qu'OLG comptait un nombre inférieur d'équivalents temps plein (ETP) par tranche de revenus de 1 milliard de dollars de revenus par rapport aux données de référence de l'industrie. Nous avons toutefois observé que la moyenne de l'industrie utilisée dans l'évaluation ne constituait pas une base de comparaison appropriée, car elle comprenait les données d'autres organismes provinciaux de jeux comme Loto-Québec et Loto Atlantique, qui

exploitent leurs propres casinos. En 2016, OLG a imparti les activités quotidiennes des casinos à des exploitants privés et a réduit les coûts directs en personnel dans toutes les divisions d'OLG.

Nous avons également constaté que, bien qu'OLG ait mis en place des plans de rendement pour ses employés, elle ne faisait pas le suivi de l'efficacité des employés ou des mesures d'utilisation en dehors de ses principaux secteurs opérationnels (qui englobent environ le tiers de ses effectifs totaux) que constituent son centre d'appels (temps moyen par appel), son centre de distribution (colis par heure) et son centre de prix (dossiers fermés par heure).

Recommandation 10 : Mesure 1

Afin d'utiliser ses ressources de manière efficiente, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait :

- déterminer si le nombre de ses effectifs est raisonnable par rapport aux responsabilités et au mandat actuels d'OLG;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en juin 2023, OLG avait évalué le caractère approprié de ses effectifs par rapport à son mandat et à ses responsabilités, et qu'elle avait recommandé à son conseil d'administration de ramener le nombre d'employés de 1 592 à 1 440. Cela représente une réduction de 152 ETP. La recommandation a été approuvée et, en juin 2024, OLG a réduit ses effectifs sous le seuil de 1 440 ETP.

Recommandation 10 : Mesure 2

- suivre et surveiller l'utilisation et l'efficacité de l'ensemble des employés.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

OLG nous a dit qu'elle était satisfaite de ses processus de suivi et de surveillance de l'utilisation des employés, qui comprennent une cote annuelle attribuée aux employés en fonction de l'évaluation de leur rendement par rapport aux buts et aux objectifs ainsi que des mesures définies au début de l'année. Par conséquent, elle ne prévoit pas apporter d'autres changements en réponse à notre

recommandation. Il était ressorti de notre audit de 2022 qu'OLG ne faisait pas le suivi des mesures d'efficacité ou d'utilisation des employés en dehors de ses principaux secteurs opérationnels, qui englobent environ le tiers de ses effectifs totaux.

Il est difficile pour la direction de cerner les gains d'efficacité et les défaillances sur le lieu de travail si elle ne sait pas quelles sont la charge de travail et l'utilisation des employés.

5. Rapports publics

Nous avons constaté dans notre audit initial qu'OLG ne mesurait pas ses progrès en matière de jeu responsable, de croissance de l'emploi, de dépenses en immobilisations par régions et par sites de jeu, d'intégrité de ses activités de jeu et de lutte contre le blanchiment d'argent et n'en rendait pas compte publiquement.

Nous avons également constaté qu'outre la déclaration du bénéfice net à la province, OLG ne rendait pas compte publiquement de l'ensemble des investissements privés en immobilisations dans son dernier rapport annuel et ne mesurait pas les progrès des investissements en immobilisations par rapport aux projections des plans d'immobilisations des exploitants de casinos par région de jeu ou aux objectifs de privatisation d'OLG en matière d'investissements en immobilisations.

De plus, nous avons observé qu'avant 2021-2022, dans les états financiers vérifiés d'OLG, les recettes brutes tirées des jeux de casino étaient indiquées séparément avant toute déduction des frais des exploitants de casinos. Toutefois, à compter des états financiers de 2021-2022, les recettes tirées des jeux de casino étaient présentées nettes de tous les frais des exploitants.

Nous avons aussi constaté qu'OLG n'imputait pas ses frais généraux à ses trois secteurs d'activité (loterie, jeux non virtuels et jeux en ligne) dans le calcul du bénéfice net pour la province.

Recommandation 11 : Mesures 1, 2 et 3

Afin de surveiller efficacement son rendement au regard de son mandat et d'informer le public de son efficacité et des répercussions de la privatisation des activités des casinos, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- élaborer des indicateurs de rendement significatifs pour tous les objectifs clés (y compris l'intégrité du jeu et la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité);
- fixer des cibles raisonnables pour tous les objectifs clés afin de comparer les résultats réels;
- rendre compte publiquement des résultats.

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

Détails

Nous avons constaté que, depuis notre audit de 2022, OLG prévoit commencer à publier trois indicateurs de rendement assortis de cibles établies, soit un taux de satisfaction des clients, un indice de santé des joueurs de l'entreprise (qui mesure le risque de jeu problématique) et un indice de santé en matière de lutte contre le blanchiment d'argent (fondé sur diverses questions de déclaration ou de réglementation). OLG entend publier les mesures et les cibles pertinentes dans son plan d'activités 2025-2028, et les résultats seront déclarés à compter de son rapport annuel 2025.

Recommandation 12 : Mesure 1

Afin de démontrer l'incidence du plan de modernisation (privatisation) de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) sur sa situation financière, celle-ci devrait résumer et déclarer publiquement les autres retombées financières de la privatisation sur la province.

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

Détails

Nous avons constaté qu'OLG prévoit inclure dans son rapport annuel de 2024, dont la publication est prévue en janvier 2025, des renseignements sur les avantages financiers supplémentaires que la province a obtenus grâce à la privatisation. Cela comprendra des détails comme l'ensemble des investissements privés en immobilisations effectués par les exploitants de casinos par région de jeu, ainsi que le nombre d'emplois.

Recommandation 13 : Mesure 1

Afin d'informer les contribuables de l'Ontario des frais versés aux exploitants privés, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait présenter, dans ses états financiers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023 et à l'avenir, les recettes brutes générées par les jeux de casino avant déduction des frais aux exploitants de casinos privés, présentés séparément dans les charges de l'état consolidé du résultat étendu.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que, dans ses états financiers consolidés pour les exercices terminés le 31 mars 2022 et le 31 mars 2023, OLG a présenté les frais des exploitants de casinos en tant que poste distinct. Ces frais sont déduits des recettes brutes générées par les jeux pour déterminer les recettes nettes tirées des jeux. OLG nous a informés qu'elle avait l'intention de continuer de présenter de façon distincte les frais des exploitants de casinos dans ses états financiers à l'avenir.

Recommandation 14 : Mesure 1

Afin d'informer avec exactitude les contribuables de l'Ontario du bénéfice net réalisé par les secteurs d'activité de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) pour la province, celle-ci devrait, dans ses états financiers pour l'exercice se terminant le 31 mars 2023 et à l'avenir, faire état d'une affectation de tous les frais généraux à ses trois secteurs d'activité aux fins du calcul du bénéfice net pour la province.

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

Détails

Nous avons constaté qu'OLG prévoit inclure l'imputation de ses frais généraux à ses trois secteurs d'activité, soit la loterie, les jeux non virtuels et les jeux en ligne, dans ses états financiers du 31 mars 2025, dont la publication est prévue le 31 décembre 2025.

6. Jeu responsable

Dans notre audit initial, nous avons constaté que le programme d'autoexclusion d'OLG n'était pas intégré aux jeux de bienfaisance. Les joueurs à risque qui s'excluent eux-mêmes des casinos et des jeux en ligne pourraient quand même jouer dans des salles de bingo.

Nous avons également observé que les outils de restriction étaient facultatifs et que, malgré l'augmentation importante du nombre de joueurs sur Internet depuis 2019-2020, les nouveaux joueurs n'utilisaient généralement pas les options de restriction disponibles.

De plus, nous avons remarqué que les joueurs qui s'autoexcluent de la plateforme de jeux en ligne d'OLG ne sont pas automatiquement exclus des sites de jeux de casino. Ils peuvent toujours avoir accès à des plateformes de jeu en ligne administrées par des exploitants privés.

Recommandation 15 : Mesure 1

Afin de traiter et de réduire efficacement les problèmes de jeu pathologique, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait :

- intégrer des programmes d'autoexclusion dans tous les produits d'OLG, y compris les jeux de bienfaisance;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2026.

Détails

Nous avons constaté qu'OLG attend l'établissement d'une plateforme centralisée d'autoexclusion pour tous les sites de jeux en ligne par Jeux en ligne Ontario, y compris le site Web d'OLG. Au moment de notre suivi, Jeux en ligne Ontario prévoyait acquérir un nouveau système de TI pour la plateforme centralisée d'autoexclusion et nous a informés qu'il s'attendait à ce que la nouvelle plateforme soit mise en œuvre d'ici décembre 2026. Depuis septembre 2024, OLG a également commencé à intégrer son programme d'autoexclusion à des activités de jeux de bienfaisance, comme les salles de bingo, et prévoit que ce programme soit mis en œuvre d'ici décembre 2026.

En septembre 2023, OLG a effectué des recherches sur les pratiques exemplaires pour faciliter les prochaines étapes de l'intégration du programme d'autoexclusion d'OLG dans ses différents secteurs d'activité, y compris les salles de bingo et les jeux en ligne. En mars 2024, OLG a également effectué une évaluation initiale de l'incidence qu'aura une telle intégration sur ses systèmes de TI.

Recommandation 15 : Mesure 2

- encourager l'utilisation d'outils de restriction pour les joueurs présentant un risque élevé de jeu pathologique et surveiller l'utilisation de tels outils.

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

Détails

Nous avons constaté qu'en 2023 et 2024, OLG a lancé une série de campagnes ciblées d'éducation des joueurs relatives à Jouez sensé afin d'accroître la sensibilisation à Jouez sensé et d'encourager l'utilisation d'outils de jeu responsable, y compris les limites de perte.

OLG a également continué de surveiller l'utilisation des outils de restriction, et les données les plus récentes montrent qu'au 31 mars 2024, le pourcentage de joueurs actifs utilisant l'outil de limite de perte au casino est passé de 11 % en juin 2022 à 18 % en mars 2024. De plus, au début de 2024, OLG a lancé une campagne d'éducation des joueurs qui encourage l'utilisation d'outils d'établissement de limites et cible les joueurs à risque élevé utilisant des plateformes numériques. L'utilisation de l'outil de limite de perte doit continuer d'augmenter pour que l'on puisse considérer cette mesure recommandée comme étant pleinement mise en œuvre au 31 mars 2025.

Recommandation 16 : Mesure 1

Afin d'aider les joueurs à risque, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait collaborer avec Jeux en ligne Ontario pour transmettre de l'information afin d'empêcher les personnes autoexclues du site OLG.ca et des sites des exploitants agréés par Jeux en ligne Ontario d'accéder aux activités de jeu sur chacun de ces deux sites.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici le 31 décembre 2026.

Détails

Nous avons constaté que depuis notre audit de 2022, OLG collabore avec Jeux en ligne Ontario sur une plateforme centralisée d'autoexclusion. Plus précisément, en juin 2023, OLG a contribué à la politique centralisée d'autoexclusion de Jeux en ligne Ontario. En novembre 2023, OLG a tenu trois réunions avec Jeux en ligne Ontario afin de déterminer l'apport qu'elle doit fournir pour accélérer l'établissement de la plateforme centralisée d'autoexclusion. Comme il a été mentionné, le 1^{er} août 2024 (voir la **recommandation 15**), Jeux en ligne Ontario a annoncé qu'il avait acquis un nouveau système de TI pour la plateforme centralisée d'autoexclusion, qui devrait être mise en œuvre d'ici la fin de 2026 selon le calendrier établi.

7. Blanchiment d'argent

Nous avons constaté dans notre audit initial que les casinos de l'Ontario ne vérifiaient pas la provenance des fonds des clients qui misent d'importantes sommes d'argent, ce qui présentait un risque d'activités de blanchiment d'argent non détectées. À titre de comparaison, les casinos de la Colombie-Britannique sont tenus d'obtenir une preuve de la provenance des fonds pour les transactions en espèces et en équivalents de 10 000 \$ ou plus.

Nous avons également observé que le *Cadre d'évaluation des risques de recyclage des produits de la criminalité et de financement des activités terroristes* d'OLG soulignait qu'il existe un risque inhérent que les chèques de casino donnent l'impression que l'argent provient de gains légitimes de casino. Dans son examen des chèques de casino émis entre avril 2018 et mars 2020, OLG a constaté que 257 chèques de 3 000 \$ ou plus avaient été émis sans preuve de vérification du jeu dans son système de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité.

Il était aussi ressorti de notre audit que les casinos de villégiature (Casino Rama, Casino Windsor, Casino Niagara et Fallsview Casino) déclaraient directement les opérations au CANAFE. L'équipe de production de rapports d'OLG examine et fait le suivi de toutes les déclarations des casinos de villégiature. Il peut être nécessaire de les compléter en cas de renseignements manquants ou d'erreurs. Depuis juin 2018, OLG avait demandé à ce que 358 rapports du CANAFE liés à des casinos de villégiature fassent de nouveau l'objet d'une déclaration.

Le programme d'intrusion d'OLG interdit aux clients d'accéder aux sites et aux services de jeu si l'on estime qu'ils présentent un risque important de fraude, de blanchiment d'argent ou de criminalité financière pour OLG. Dans notre audit initial, nous avons constaté que de juillet 2019 à juin 2022, OLG avait émis 232 ordonnances d'intrusion.

L'audit avait également révélé que les déclarations d'opérations douteuses étaient peu nombreuses et variaient selon les casinos. Nous avons observé que la valeur des opérations douteuses déclarées était inférieure à 1 % des recettes dans 19 des 27 casinos. En comparaison, la valeur des opérations douteuses déclarées pour trois casinos ontariens représentait plus de 15 % de leurs recettes.

Recommandation 17 : Mesure 1

Afin de réduire le risque de blanchiment d'argent en Ontario par l'entremise de casinos administrés par des exploitants du secteur privé, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait, de concert avec la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario, obliger tous les exploitants de casinos à :

- obtenir une preuve de la provenance des fonds au moment de l'achat pour les opérations en espèces et en équivalent de 10 000 \$ ou plus;

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

Détails

Nous avons constaté qu'en novembre 2023, OLG a mis à jour son système de TI des casinos pour inciter le personnel à demander et à consigner la provenance des fonds chaque fois qu'une transaction en espèces de 10 000 \$ ou plus se produit, ou lorsque le total des transactions en espèces effectuées par un client totalise 10 000 \$ ou plus au cours du même jour de jeu. Le personnel doit consigner la provenance des fonds avant de pouvoir passer à l'étape suivante du traitement de la transaction. Toutefois, selon notre examen des données du système, la preuve de la provenance des fonds n'a souvent pas été obtenue ou consignée. Pour s'assurer que les preuves de la provenance des fonds sont obtenues et documentées, OLG assurera la coordination avec des partenaires du secteur privé pour fournir au personnel clé de l'établissement une formation sur les techniques d'enquête et d'entrevue d'ici le 31 décembre 2025.

Recommandation 17 : Mesure 2

- émettre des chèques de casino seulement lorsque les fonds sont vérifiés comme gains de casino et indiquer clairement sur les chèques que les montants correspondent à des gains de casino vérifiés.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté qu'en janvier 2024, OLG a commencé à exiger que les chèques émis par les exploitants de casinos comprennent la mention « Gain de casino vérifié » ou « Jeu de casino vérifié » pour faire la distinction entre les gains des clients et les fonds indéterminés. Toutefois, la nouvelle politique d'OLG permet toujours aux casinos d'émettre des chèques sans vérifier qu'il s'agit de gains de casino.

Recommandation 18 : Mesure 1

Afin de réduire le risque de blanchiment d'argent dans les casinos et de fournir des rapports exacts et fiables au CANAFE, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- recueillir les déclarations d'opérations douteuses auprès des casinos des centres de villégiature et les classer dans les déclarations d'OLG au CANAFE;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici décembre 2027.

Détails

Nous avons constaté qu'OLG s'employait à se doter d'un nouveau système de déclaration de toutes les opérations douteuses au CANAFE, y compris celles qui sont actuellement déclarées directement par les casinos de villégiature au CANAFE. OLG prévoit d'acquérir le nouveau système et d'entreprendre son déploiement d'ici décembre 2025. La date d'achèvement prévue est décembre 2027.

Recommandation 18 : Mesure 2

- enquêter de façon proactive et émettre des avis d'intrusion aux personnes qui ont été impliquées dans de multiples opérations douteuses signalées par des exploitants de casinos.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Au 1^{er} avril 2024, OLG avait émis des avis d'intrusion à 113 clients. De ces avis, 41 ont été émis au cours du dernier exercice, soit entre le 1^{er} avril 2023 et le 31 mars 2024. De plus, de juin 2022 au 30 avril 2024, OLG a ciblé de façon proactive 33 clients aux fins d'entrevues approfondies sur la provenance des fonds avec un enquêteur d'OLG, et a émis des ordonnances d'intrusion à 12 clients après les entrevues.

Selon OLG, certains avis d'intrusion sont reportés à la demande des organismes d'application de la loi jusqu'à ce que des accusations soient portées, car l'émission d'un tel avis de manière proactive pourrait nuire aux enquêtes en cours.

Recommandation 19 : Mesure 1

Afin d'améliorer les mesures de contrôle mises en place par les casinos pour réduire le risque de recyclage des produits de la criminalité, la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- veiller à la conformité des exploitants de casinos aux directives de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité relatives à l'émission des chèques;

État :  En voie de mise en œuvre d'ici le 1^{er} avril 2025.

Détails

Nous avons constaté qu'OLG a instauré une nouvelle politique d'émission des chèques pour les exploitants de casinos à compter du 1^{er} janvier 2024. En plus de la vérification du jeu existante pour les chèques de plus de 3 000 \$, la nouvelle politique exige par exemple que, lorsqu'un chèque est émis à un client, la mention « Gain de casino vérifié » ou « Jeu de casino vérifié » soit imprimée ou estampillée sur le chèque. La nouvelle politique stipule également que, pour les chèques portant la mention « Gain de casino vérifié », l'exploitant est tenu de déterminer avec certitude le montant du gain du client.

OLG nous a informés qu'au cours de l'exercice 2025, elle prévoit effectuer des audits des exploitants de casinos dans le cadre de son examen obligatoire de l'efficacité qu'elle exécute tous les deux ans en vertu de la *Loi sur le recyclage des produits de la criminalité et le financement des activités terroristes*. Au moyen de ces audits, OLG entend évaluer les processus et les contrôles liés à la lutte contre le blanchiment d'argent ainsi que la conformité à la politique d'émission des chèques pour certains casinos selon une approche fondée sur le risque.

Recommandation 19 : Mesure 2

- collaborer avec la CAJO à titre d'organisme de réglementation afin que cette dernière inspecte les casinos jugés non conformes aux exigences provinciales en matière de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et analyse les déclarations d'opérations douteuses de chaque casino afin de repérer les valeurs aberrantes et les secteurs où il serait possible de former le personnel des casinos sur les risques de recyclage des produits de la criminalité.

État :  Ne sera pas mise en œuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté qu'en juin 2023, OLG a mis sur pied un groupe de travail avec la CAJO et la Police provinciale de l'Ontario chargé de discuter des risques émergents de lutte contre le blanchiment d'argent et des stratégies d'atténuation.

Cependant, OLG n'a pas établi de plan pour faire en sorte que la CAJO inspecte les casinos jugés non conformes aux exigences provinciales en matière de lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et analyse les déclarations d'opérations douteuses de chaque casino afin de repérer les secteurs où il serait possible de former le personnel des casinos sur les risques de recyclage des

produits de la criminalité. OLG reconnaît s'en remettre au jugement discrétionnaire indépendant de la CAJO, en tant qu'organisme de réglementation, pour déterminer quelles activités réglementaires seront entreprises si des casinos sont jugés non conformes aux exigences provinciales en matière de lutte contre le blanchiment d'argent.

8. Gouvernance du conseil d'administration

Au cours des cinq dernières années, le conseil d'administration d'OLG n'a pas retenu les services de conseillers indépendants sur quelque question que ce soit

Dans notre audit initial, nous avons relevé un certain nombre de cas où le conseil d'administration d'OLG aurait eu avantage à retenir directement les services d'un conseiller indépendant, mais s'était plutôt fié à la direction ou aux conseillers retenus par la direction pour aider à traiter des questions comme les enquêtes sur des cadres supérieurs, les examens de la rémunération des cadres supérieurs et les opérations entre apparentés impliquant la haute direction ou les administrateurs du conseil.

Recommandation 20 : Mesure 1

Afin d'améliorer la surveillance de son conseil d'administration au moyen de conseils indépendants, le Conseil de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- embaucher directement ses propres conseillers indépendants qui relèvent du conseil d'administration afin d'en faciliter l'évaluation et de contribuer à divers enjeux tels que les enquêtes, les examens de la rémunération des cadres et les opérations entre apparentés impliquant la haute direction ou les administrateurs du conseil d'administration;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en 2023, le conseil d'administration d'OLG a directement embauché quatre conseillers indépendants pour l'aider à traiter des questions particulières. En avril 2023, un conseiller indépendant a été embauché pour aider à traiter des enjeux relatifs aux ressources humaines et, en mai 2023, deux autres conseillers indépendants ont été embauchés, l'un pour contribuer à la surveillance des litiges et l'autre pour traiter des questions liées à la rémunération des cadres supérieurs. En novembre 2023, le conseil d'administration a également retenu les services d'un expert-conseil indépendant pour évaluer son propre rendement.

Recommandation 20 : Mesures 2 et 3

- examiner les besoins en matière de dotation d'OLG et le recours à des experts-conseils pour déterminer pourquoi la haute direction et le personnel internes comptent beaucoup sur les conseils des experts-conseils externes;
- superviser la mise en œuvre des plans de dotation pour renforcer la capacité d'OLG à mener ses propres projets opérationnels;

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

Détails

Comme il a été mentionné précédemment, en juin 2023, OLG a évalué le caractère approprié de ses effectifs par rapport à son mandat et à ses responsabilités, et a recommandé à son conseil d'administration de ramener le nombre de ses employés à 1 440. OLG nous a informés que son conseil d'administration avait mandaté l'audit interne pour examiner les dépenses de consultation d'OLG. Le conseil d'administration déterminera ensuite les prochaines étapes en réponse à ces recommandations en décembre 2024.

Recommandation 21 : Mesure 1

Pour que l'auditeur externe donne des conseils indépendants en matière d'audit des états financiers, le Conseil de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario devrait :

- cesser de confier des services non liés à la vérification au vérificateur externe titulaire;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en février 2023, OLG a établi une politique définissant les services autorisés pour l'auditeur externe conformément aux règles relatives à l'indépendance des auditeurs énoncées dans le Code de déontologie des comptables professionnels agréés. Dans le cadre de la politique, OLG a ajouté des frais annuels maximaux de 200 000 \$ pour les services autres que d'audit de son auditeur externe. De plus, OLG nous a confirmé qu'au cours de l'exercice 2023, elle n'avait pas fait appel à son auditeur externe aux fins de services de consultation.

Recommandation 21 : Mesure 2

- afin de pallier le problème de la période d'affectation excessive pour les services d'audit externes, demander à son Comité d'audit et de gestion des risques, avant l'expiration de l'entente actuelle avec son vérificateur externe titulaire, de présenter une demande de propositions pour que les services d'audit soient assurés par un vérificateur externe jouissant de l'indépendance, du champ de compétences, des ressources et des capacités nécessaires, selon le jugement du Comité d'audit et de gestion des risques.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en octobre 2023, OLG a lancé une demande de propositions publique pour obtenir les services d'un auditeur externe, et avons remarqué que l'auditeur en place avait été le seul candidat. Par conséquent, en février 2024, OLG a retenu les services de l'auditeur en place pour qu'il fournisse à nouveau les services d'audit externe.

Selon la nouvelle politique d'OLG décrivant les services autorisés pour l'auditeur externe, les associés d'audit externe (associé responsable de mission, associé responsable du contrôle qualité de la mission ou associé d'audit principal) chargés de l'audit des états financiers d'OLG ne peuvent exercer ce rôle pendant plus de sept ans, à moins d'avoir obtenu l'approbation du Comité d'audit et de gestion des risques.

Les fonctions de supervision ne relèvent pas directement du conseil d'administration

Dans notre audit initial, nous avons constaté que l'évaluation par OLG de ses risques financiers et non financiers et des politiques connexes d'atténuation des risques n'était pas officiellement supervisée et approuvée par le conseil d'administration.

Nous avons également observé que la fonction de conformité n'avait pas de rapport direct avec le Comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration.

Recommandation 22 : Mesure 1

Afin d'améliorer la gouvernance des risques, le conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) devrait :

- examiner et approuver annuellement le cadre de propension à prendre des risques, y compris l'évaluation et l'atténuation des risques financiers et non financiers importants;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en juin 2023, le conseil d'administration d'OLG a examiné et approuvé le cadre de propension à prendre des risques. Nous avons également constaté que, tous les trimestres, le Comité d'audit et de gestion des risques du conseil d'administration reçoit des rapports sur l'évaluation et l'atténuation des risques pour tous les risques financiers et non financiers importants.

OLG nous a informés qu'à l'avenir, son conseil d'administration procédera à un examen annuel et à l'approbation du cadre de propension à prendre des risques.

Recommandation 22 : Mesure 2

- veiller à ce que les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne aient dorénavant un rapport hiérarchique direct avec le Comité d'audit et de gestion des risques et le conseil d'administration d'OLG;

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer la mise en œuvre de cette recommandation.

Détails

Bien que la fonction d'audit interne relève directement du Comité d'audit et de gestion des risques, les fonctions de gestion des risques et de conformité continuent de relever du président et chef de la direction d'OLG.

Recommandation 22 : Mesure 3

- exiger des fonctions de conformité, d'audit interne et de surveillance des risques qu'elles rencontrent à huis clos le Comité d'audit et de gestion des risques à chaque réunion régulière prévue pour faire le point sur les risques, la conformité et les mesures de contrôle internes.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Depuis mai 2023, les fonctions de conformité, d'audit interne et de surveillance des risques d'OLG se réunissent à huis clos avec le Comité d'audit et de gestion des risques tous les trimestres. De plus, le dirigeant principal, Finances et Risque, tient des séances à huis clos avec le conseil d'administration tous les trimestres.

Les compétences du conseil d'administration d'OLG ne sont pas validées et certaines aptitudes continuent de lui faire défaut

Nous avons constaté dans notre audit initial qu'OLG tenait à jour une matrice des compétences du conseil d'administration, mais que celle-ci ne comprenait pas d'expérience opérationnelle pertinente, par exemple en cybersécurité ou en lutte contre le recyclage des produits de la criminalité.

Nous avons également observé que la divulgation des normes et pratiques de gouvernance sur le site Web public d'OLG était inadéquate. Le site Web ne contenait aucune information sur la composition des comités du conseil d'administration ni sur la présidence de chaque comité.

Recommandation 23 : Mesure 1

Afin que le conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario dispose du niveau d'expertise nécessaire pour assurer une surveillance efficace, il devrait mettre à jour la matrice des compétences des administrateurs du conseil afin d'y inclure la cybersécurité, la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et d'autres expériences opérationnelles pertinentes.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OLG avait mis à jour sa matrice des compétences et aptitudes des directeurs. La matrice mentionne maintenant la cybersécurité, la lutte contre le recyclage des produits de la criminalité et d'autres expériences opérationnelles pertinentes, comme le numérique et les technologies de l'information. Ces compétences et aptitudes clés sont présentées séparément dans la matrice pour s'assurer que le conseil d'administration possède l'expertise nécessaire dans chacun de ces domaines.

Recommandation 24 : Mesures 1 et 2

Pour améliorer la transparence et la responsabilisation du conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG), OLG devrait publier sur son site Web :

- la composition de chaque comité, y compris le nom de chaque président et des membres du comité;
- les domaines d'expertise de chaque membre d'un comité et du conseil d'administration.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'en juin 2023, OLG a mis à jour son site Web (OLG.ca) de façon à présenter la composition de chacun des comités de son conseil d'administration, y compris les présidents et les membres. Les domaines d'expertise respectifs de chaque membre sont inclus dans leur profil individuel.

L'évaluation du chef de la direction, la rémunération et l'attribution de primes aux dirigeants ne satisfont pas aux pratiques exemplaires

Dans notre audit initial, nous avons constaté qu'il n'y avait aucune preuve documentée que chaque administrateur du conseil évalue le rendement du chef de la direction chaque année.

Nous avons également observé que, de 2019-2020 à 2021-2022, tous les cadres supérieurs d'OLG (vice-présidents, vice-présidents principaux et chef de la direction) avaient reçu des primes sans lien direct avec un rendement exceptionnel. De plus, notre audit avait révélé que les fonctions indépendantes de gestion des risques, de conformité et d'audit interne étaient rémunérées en fonction des résultats de l'entreprise, ce qui allait à l'encontre des pratiques exemplaires.

Recommandation 25 : Mesure 1

Afin de permettre au conseil d'administration de la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (OLG) d'assurer une surveillance efficace de la structure de rémunération du chef de la direction et des cadres supérieurs d'OLG, nous recommandons que :

- chaque membre du conseil d'administration évalue chaque année par écrit le rendement du chef de la direction;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'en mars 2023, OLG a mis en œuvre un nouveau processus d'évaluation du rendement du chef de la direction. Ce processus révisé exige que chaque membre du conseil d'administration effectue une évaluation écrite du rendement du chef de la direction. Pour l'exercice 2023, tous les membres du conseil d'administration ont effectué leurs évaluations et les ont soumises au président du conseil.

Recommandation 25 : Mesure 2

- le conseil d'administration d'OLG établisse des salaires au rendement appropriés pour les cadres supérieurs en cas de rendement exceptionnel;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'au milieu de 2023, un expert-conseil externe a effectué un examen du régime de rémunération variable des cadres supérieurs. L'expert-conseil a recommandé un nouveau système d'évaluation du rendement pour établir le salaire au rendement des cadres supérieurs, qui comprend une meilleure prise en compte et une meilleure attribution du rendement financier global, du rendement des divisions et du rendement individuel.

En décembre 2023, le conseil d'administration d'OLG a adopté le nouveau système d'évaluation du rendement et, pour l'exercice 2024, a établi le salaire au rendement des cadres supérieurs en fonction d'un rendement exceptionnel.

Recommandation 25 : Mesure 3

- les fonctions de gestion des risques, de conformité et d'audit interne soient principalement rémunérées en fonction du salaire de base, et toute rémunération incitative repose uniquement sur les responsabilités en matière d'assurance.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'au cours de l'examen du régime de rémunération variable des cadres supérieurs d'OLG, comme il a été mentionné précédemment, l'expert-conseil a recommandé de réduire, mais non d'éliminer, la pondération des mesures financières pour le personnel chargé des fonctions indépendantes de gestion des risques, de conformité et d'audit interne.

En décembre 2023, le conseil d'administration d'OLG a approuvé ces recommandations. À compter de l'exercice 2024, la rémunération des membres du personnel d'OLG chargés des fonctions indépendantes de gestion des risques, de conformité et d'audit interne sera principalement fondée sur leur salaire de base, qui constituera de 85 % à 94 % de leur rémunération totale, selon le poste.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	2	2				
Recommandation 2	2		1	1		
Recommandation 3	2		1		1	
Recommandation 4	4			1	3	
Recommandation 5	4	1	1			2
Recommandation 6	1					1
Recommandation 7	3					3
Recommandation 8	2		2			
Recommandation 9	2		2			
Recommandation 10	2	1			1	
Recommandation 11	3		3			
Recommandation 12	1		1			
Recommandation 13	1	1				
Recommandation 14	1		1			
Recommandation 15	2		2			
Recommandation 16	1		1			
Recommandation 17	2		1	1		
Recommandation 18	2	1	1			
Recommandation 19	2		1		1	
Recommandation 20	3	1	2			
Recommandation 21	2	2				
Recommandation 22	3	2			1	
Recommandation 23	1	1				
Recommandation 24	2	2				
Recommandation 25	3	3				
Total	53	17	20	3	7	6
%	100	32	38	6	13	11

Ontario Power Generation

Gestion et entretien des centrales hydroélectriques

// Conclusion globale

24 recommandations



En date du 3 octobre 2024, Ontario Power Generation (OPG) avait pleinement mis en oeuvre 67 % des mesures que nous avons recommandées dans notre audit de 2022 **Ontario Power Generation : gestion et entretien des centrales hydroélectriques**. Le Ministère avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 21 % des recommandations. Toutefois, OPG avait fait peu ou pas de progrès à l'égard de 4 % des recommandations et ne mettra pas en œuvre 8 % des recommandations.

OPG avait pleinement mis en œuvre les recommandations de consulter à intervalles réguliers tous les partenaires potentiels, dont Hydro One, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) et des fournisseurs tiers afin d'analyser la viabilité continue du projet sur le plan de l'exploitation; d'exiger, au moyen de modalités, que le personnel intègre les dates butoirs aux autorisations de travail; de revoir les raisons pour lesquelles divers paramètres de fiabilité, comme les facteurs de disponibilité et d'indisponibilité, ont donné des résultats fluctuants; et de discerner les possibilités d'apprentissage et adopter des pratiques exemplaires en vue d'accroître la fiabilité des centrales au moyen, par exemple, d'une participation à divers groupes d'homologues.

De plus, OPG avait pleinement mis en œuvre les recommandations de collaborer avec les fournisseurs potentiels à l'exécution d'évaluations approfondies avant la tenue des projets afin de déceler les difficultés éventuelles et d'atténuer le risque qu'elles entraînent une hausse des coûts ou des retards dans leur mise en oeuvre; de procéder à des examens exhaustifs postérieurs aux

grands projets afin de dégager les leçons tirées et les pratiques exemplaires; d'effectuer l'ensemble des examens et des inspections du barrage en temps voulu conformément aux politiques et aux pratiques exemplaires pour évaluer la sécurité et le fonctionnement de ses barrages; et de passer en revue les processus de sécurité de ses actifs hydroélectriques pour conscientiser l'opinion publique et de discerner des occasions de mettre en place d'autres mesures de sécurité.

OPG avait réalisé des progrès dans la mise en œuvre des recommandations de collaborer avec la SIERE pour élaborer une stratégie permettant une communication ouverte au stade de la sélection des nouveaux projets d'aménagement; de prendre la mesure et assurer la supervision des autorisations de travail par rapport aux dates butoirs pour voir si elles sont achevées à temps; de concevoir une stratégie à partir d'une méthode de mise en priorité des travaux fondée sur le risque en vue de composer avec l'accroissement des autorisations de travail d'entretien et de réduire l'arriéré des autorisations de travail; et de superviser et contrôler étroitement et à intervalles réguliers les travaux dans le cadre des projets afin de déceler les retards éventuels et de les corriger dans les meilleurs délais raisonnables.

OPG avait fait peu ou pas de progrès pour ce qui est de documenter la justification et les approbations des travaux recommandés qui sont reportés ou inachevés en fonction des échéanciers attendus.

OPG ne mettra pas en œuvre deux de nos recommandations : collaborer avec la SIERE et la Commission de l'énergie de l'Ontario (CEO) pour évaluer les options de moyens plus rentables d'être indemnisés pour les conditions de production excédentaires de la charge de base, et collaborer avec la CEO, la SIERE et le ministère de l'Énergie (le Ministère) à la réalisation d'un examen approfondi des processus de tarification des centrales réglementées et des centrales hors réglementation.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'annexe).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et août 2024. Nous avons obtenu une déclaration écrite d'OPG selon laquelle, au 3 octobre 2024, l'entreprise avait fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des recommandations que nous avons formulées dans notre audit initial, il y a deux ans.

1. OPG n'a pas pleinement exploité sa puissance hydroélectrique

Dans notre audit initial, nous avons constaté que de nombreux facteurs peuvent avoir une incidence sur la quantité réelle d'électricité qu'une centrale peut produire, comme la disponibilité et le débit de l'eau, la demande d'électricité et les pannes planifiées qui entraînent la mise hors service des groupes électrogènes pendant certaines périodes. Nous avons constaté qu'OPG avait produit seulement 226 millions de mégawattheures (MWh) d'électricité alors que sa production aurait pu atteindre quelque 269 millions de MWh, ce qui veut dire qu'une puissance de 43 millions de MWh n'a pas été exploitée. En 2021 seulement, OPG aurait pu produire 4,6 millions de mégawattheures (MWh) supplémentaires, ce qui aurait suffi à l'alimentation de plus de 540 000 ménages en Ontario pendant un an.

Nous avons aussi constaté qu'en janvier 2022, le gouvernement avait demandé à OPG d'examiner les possibilités en matière d'aménagements hydroélectriques dans le Nord ontarien et à la SIÈRE de déterminer l'infrastructure de transport d'électricité et les coûts connexes. Bien que la capacité non construite potentielle d'environ 3 000 à 4 000 mégawatts (MW) dans le Nord ontarien et la capacité de 1 000 MW supplémentaires dans le sud de la province offrent des possibilités de nouvelles centrales, il existait de nombreux problèmes et de nombreuses incertitudes en ce qui a trait aux échéances et aux coûts. Par exemple, il pourrait s'écouler plus de 10 ans (y compris les évaluations, la construction et l'installation de lignes de transport d'électricité) et coûter cher (entre 5 et 22 millions de dollars par MW de puissance), selon l'emplacement et les conditions du site. Cela pourrait être encore plus coûteux en tenant compte des coûts supplémentaires liés au transport d'électricité.

Recommandation 1 : Mesure de suivi 1

Pour maximiser le recours aux centrales hydroélectriques en activité et se préparer à une hausse de la demande en énergie à l'avenir, Ontario Power Generation devrait collaborer avec le ministère de l'Énergie et la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité à la mise au point d'une stratégie à court et à long terme pour se servir de la capacité de production inutilisée de ses centrales hydroélectriques en activité et, parallèlement, tenter de se doter de nouvelles occasions de production d'hydroélectricité.

État :  En voie de mise en oeuvre d'ici mai 2025.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait appuyé la SIÈRE en ce qui concerne l'utilisation de la capacité de production hydroélectrique existante d'OPG et la création de nouvelles occasions de production d'hydroélectricité. Un exemple de ce soutien est démontré par la participation continue d'OPG au Programme de renouvellement du marché (PGE) de la SIÈRE, qui vise à moderniser les marchés de

l'électricité de l'Ontario en corrigeant les inefficacités et en appuyant l'intégration des technologies émergentes et nouvelles. En 2023, OPG a assisté aux cinq réunions du groupe de travail sur la mise en œuvre du PGEP.

OPG continuera d'offrir du soutien au Ministère et à la SIERE en participant au PGEP de la SIERE, qui devrait être mis en œuvre en mai 2025.

Recommandation 2 : Mesure de suivi 1

Pour mettre en œuvre à l'avenir de nouveaux projets hydroélectriques de façon économique et judicieuse, Ontario Power Generation devrait :

- collaborer avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité (SIERE) à la conception d'une stratégie permettant une communication ouverte au stade de la sélection des nouveaux projets d'aménagement;

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

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait collaboré avec la SIERE pour assurer une communication ouverte pendant la sélection de nouveaux projets hydroélectriques. Par exemple :

- OPG a collaboré avec la SIERE dans le cadre de ses travaux visant à déterminer les corridors de transport potentiels pour permettre la production future d'énergie propre.
- OPG a collaboré avec la SIERE pour explorer de nouvelles occasions de production d'hydroélectricité, comme le projet Little Jackfish au nord de Thunder Bay. Plus particulièrement :
 - Le 27 octobre 2023, OPG s'est réuni avec la SIERE pour faire le point avec elle sur les projets hydroélectriques proposés et solliciter ses commentaires.
 - OPG s'est ensuite réuni de nouveau avec la SIERE le 26 février 2024 pour échanger de l'information sur l'optimisation des coûts et la valeur du système du projet Little Jackfish.
- Le 27 février 2024, OPG a communiqué avec la SIERE pour insister sur le besoin d'une meilleure collaboration pour examiner de nouveaux aménagements hydroélectriques et a recommandé de créer un groupe de travail OPG-SIERE qui se réunirait à intervalles réguliers pour répondre au Ministère et assurer une collaboration accrue.

- OPG a élaboré un plan de mobilisation des intervenants afin de maintenir une communication ouverte entre OPG et la SIERE dans divers domaines, notamment en l'informant de ses plans plus généraux.

OPG continuera démarcher en faveur d'une approche simplifiée avec la SIERE et le Ministère et d'une collaboration plus étroite avec eux sur la planification à long terme de l'énergie et du transport d'ici décembre 2024.

Recommandation 2 : Mesure de suivi 2

- consulter à intervalles réguliers les partenaires potentiels, dont Hydro One, la SIERE et les fournisseurs tiers, afin d'analyser la viabilité continue du projet sur le plan de l'exploitation.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait consulté tous les partenaires potentiels, y compris Hydro One, la SIERE, les collectivités autochtones et d'autres tiers pertinents, pour explorer de nouveaux projets d'aménagement hydroélectrique et évaluer la viabilité continue de l'aménagement du projet. Par exemple, OPG :

- a élaboré un plan de mobilisation des intervenants avec la SIERE et Hydro One;
- a collaboré avec la SIERE en décembre 2022 à l'élaboration de son rapport sur les voies de la décarbonisation, qui examine les occasions de décarbonisation du secteur de l'électricité, y compris le potentiel de nouveaux aménagements hydroélectriques;
- s'est réuni avec la SIERE pour discuter de l'aménagement hydroélectrique futur du projet Little Jackfish qui comprenait une mise à jour sur les perspectives des groupes autochtones;
- a participé à des réunions permanentes avec le président-directeur général de la SIERE pour discuter de questions communes comme la planification du transport et les projets d'OPG qui exigent l'aide de la SIERE;
- a fourni des commentaires sur les mesures proposées par le ministère de l'Énergie pour appuyer l'infrastructure essentielle de transport dans le Nord-Est et l'Est de l'Ontario;
- s'est réuni à intervalles réguliers avec Hydro One pour discuter des progrès, de l'harmonisation, des risques et des possibilités liés aux nouveaux aménagements hydroélectriques.

En février 2023, OPG a également publié son rapport sur les opportunités hydroélectriques du nord de l'Ontario, qui comprenait les commentaires et les conseils des collectivités autochtones et

d'intervenants comme l'Ontario Waterpower Association (OWA), des représentants de l'industrie et des organismes de réglementation. Le rapport a formulé quatre recommandations concernant de nouvelles possibilités de production hydroélectrique :

- accélérer le projet Little Jackfish en tant que nouvelle possibilité de production hydroélectrique la plus avancée de l'Ontario;
- amorcer le processus d'exploration du bassin de la rivière Moose, en collaboration avec les collectivités autochtones;
- tirer parti des actifs existants d'OPG pour offrir une plus grande valeur au réseau électrique;
- collaborer avec la SIERE, les collectivités autochtones, les services publics locaux et l'OWA pour planifier de façon efficace et efficiente le développement à long terme d'une éventuelle capacité de production hydroélectrique.

2. Depuis 2015, OPG a enregistré des revenus d'environ 730 millions de dollars relativement au déversement de l'eau de ses centrales sans pour autant produire de l'électricité, dans un contexte où l'offre d'électricité dépassait la demande en Ontario

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que lorsque l'offre d'électricité dépasse la demande en Ontario, la SIERE pouvait exiger d'OPG une baisse de la production par le déversement de l'eau puisqu'il n'existait aucune façon concrète d'emmagasiner l'hydroélectricité pour une utilisation ultérieure. Pour 54 des 66 centrales hydroélectriques, OPG était indemnisée à un taux fixe pour le déversement d'eau. En 2021, la quantité d'électricité perdue à la suite du déversement était de 1,9 million de MWh, ce qui permettrait d'alimenter environ 220 000 foyers pendant un an. Depuis 2015, OPG avait déversé de l'eau qui aurait pu générer 25 millions de mégawattheures (MWh). Elle a enregistré des revenus d'environ 730 millions de dollars sans produire d'électricité. Selon le mode actuel d'indemnisation (lequel tenait compte à la fois des coûts fixes d'OPG et des coûts variables de fonctionnement des centrales), les contribuables ne semblaient pas en avoir pour leur argent. En cas de déversement d'eau sans production d'électricité, OPG engageait des coûts variables limités pour l'exploitation des centrales. C'est donc dire que le mode d'indemnisation devrait tenir compte des coûts fixes, tandis que les coûts variables devraient être limités.

Recommandation 3 : Mesure de suivi 1

Dans l'intérêt des contribuables ontariens, Ontario Power Generation devrait collaborer avec la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité et la Commission de l'énergie de l'Ontario à l'évaluation de possibilités financièrement avantageuses d'indemnisation des situations de production de base excédentaire, comme la couverture des coûts fixes seulement lorsque les centrales hydroélectriques doivent déverser de l'eau afin de freiner la production.

État :  Ne sera pas mise en oeuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue de reconnaître l'importance d'évaluer les possibilités financièrement avantageuses d'indemnisation des situations de production de base excédentaire.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG n'avait pas collaboré avec la SIERE et la CEO pour évaluer les options de moyens plus rentables d'être indemnisés pour les conditions de production de charges de base excédentaires. Il en est ainsi parce qu'autrement que dans le cadre d'une procédure de la CEO, OPG n'a aucun moyen de collaborer avec la SIERE et la CEO au sujet des mécanismes d'indemnisation appropriés pour la production abandonnée en raison de situations de production de base excédentaire. Ces situations entraînent une offre d'électricité qui dépasse la demande lorsqu'OPG doit déverser de l'eau pour réduire ou arrêter sa production hydroélectrique en faisant passer l'eau par la centrale sans qu'il y ait production d'électricité.

OPG prévoit que la CEO examinera la méthode de calcul du compte d'écarts de production hydroélectrique de base excédentaire, mais cet examen ne comprendra pas d'évaluation qui portera sur cette mesure recommandée. En effet, l'examen de la méthode vise à évaluer les options de réduction des montants consignés dans le compte d'écarts de production hydroélectrique de base excédentaire plutôt qu'à évaluer les options de rajustement de la méthode d'indemnisation.

3. Le vieillissement des centrales hydroélectriques et du matériel a occasionné un arriéré constant des autorisations de travail, ce qui risque d'accroître les coûts d'entretien

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que de 2015 à 2021, le nombre d'ordres d'exécution de travaux d'entretien des centrales hydroélectriques d'OPG avait bondi de 83 % (pour passer d'environ 18 400 à 33 800). La plupart des ordres d'exécution de travaux portaient sur l'entretien préventif afin d'éviter les défaillances d'équipement qui peuvent entraîner des pannes imprévues. Nous avons également constaté qu'OPG accusait un arriéré continu d'autorisations de travail ces

cinq dernières années et que l'arriéré s'établissait à quelque 9 500 autorisations de travail à la fin de 2021.

Recommandation 4 : Mesure de suivi 1

Pour améliorer le suivi et l'achèvement des travaux d'entretien à son parc de production hydroélectrique, Ontario Power Generation devrait :

- exiger, au moyen de modalités, que le personnel intègre les dates butoirs aux ordres d'exécution de travaux;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait examiné et révisé ses procédures de gestion des travaux pour assurer l'établissement des priorités et l'achèvement des travaux avant les dates butoirs. Par exemple :

- La procédure Gestion des travaux – Données de base a été révisée en juin 2023 afin d'intégrer des détails supplémentaires sur l'identification de l'équipement essentiel, qui serviront à appuyer les critères d'établissement des priorités des travaux. Cette procédure définit le processus de tenue à jour uniforme des données sur la gestion des travaux (comme les registres de l'équipement, les nomenclatures de matériels et la liste principale de l'équipement) à l'échelle de la division de la production d'énergie renouvelable d'OPG.
- La procédure Gestion des travaux – Évaluer, planifier et ordonnancer les travaux a été révisée en février 2024 afin d'intégrer une orientation plus rigoureuse du processus concernant l'obligation d'utiliser les dates butoirs pour planifier les travaux et gérer l'arriéré. Le champ de la date butoir doit être rempli pour les ordres d'exécution de travaux d'entretien préventif.

Recommandation 4 : Mesure de suivi 2

- prendre la mesure et assurer la supervision des autorisations de travail par rapport aux dates butoirs pour voir si elles sont achevées à temps, puis instaurer des mesures correctives, au besoin;

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

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait pris des mesures d'entretien préventif pour mesurer et superviser toutes les autorisations de travail par rapport aux dates butoirs pour voir si elles sont achevées à temps. Par exemple, OPG publie un tableau de bord mensuel de gestion des travaux qui indique le travail d'entretien préventif au-delà de sa date butoir afin de mettre en évidence les autorisations de travail qui doivent être exécutées dans la plage de fréquences requise.

OPG a également examiné des options et des plans pour mettre en œuvre l'une des solutions proposées suivantes :

- améliorer la fonctionnalité du tableau de bord de gestion du travail;
- reprogrammer le logiciel de gestion des actifs d'entreprise afin d'intégrer les dates butoirs aux exigences en matière d'entretien préventif, qui sont un ensemble de règles pour déclencher ou activer des ordres d'exécution de travaux.

OPG mettra en œuvre la solution proposée d'ici décembre 2024.

Recommandation 4 : Mesure de suivi 3

- concevoir une stratégie à partir d'une méthode de mise en priorité des travaux fondée sur le risque en vue de composer avec l'accroissement des autorisations de travail d'entretien et de réduire l'arriéré des autorisations de travail;

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

Détails

Nous avons constaté qu'OPG a amélioré son programme de gestion des travaux pour tenir compte du nombre croissant d'ordres d'exécution de travaux d'entretien et de l'arriéré des ordres d'exécution de travaux. Par exemple :

- OPG a planifié à intervalles réguliers des réunions sur l'établissement des priorités conjointes en matière de travaux d'entretien pour appuyer l'établissement des priorités et le nouvel établissement des priorités des travaux d'entretien, intégrer les commentaires des intervenants aux calendriers et surveiller l'arriéré des ordres d'exécution de travaux.
- OPG a élaboré un indicateur de rendement clé pour surveiller l'arriéré des ordres d'exécution de travaux afin d'évaluer l'importance de l'arriéré par rapport aux travaux planifiés.
- OPG a révisé sa procédure Gestion des travaux – Évaluer, planifier et ordonnancer les travaux (comme il est indiqué dans la première mesure de suivi de la **recommandation 4**), qui comprend un tableau d'établissement des priorités qui a été mis à jour pour inclure les cotes

de criticité de l'équipement et de conséquence comme facteurs pour établir l'ordre de priorité des ordres d'exécution de travaux. OPG surveillera la priorité des ordres d'exécution de travaux par rapport au tableau d'établissement des priorités. Le travail devrait être terminé d'ici décembre 2024.

4. OPG n'évaluait pas constamment l'état de ses centrales hydroélectriques ni ne donnait suite rapidement aux recommandations des ingénieurs

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que l'état des centrales hydroélectriques n'était pas toujours évalué à intervalles réguliers. OPG n'a pas réalisé un examen complet de quelque 20 % (ou 13) de ses 66 centrales hydroélectriques au cours des 10 dernières années. Le calendrier entre les évaluations était incohérent. Par exemple, en ce qui touche les centrales Sir Adam Beck I et Sir Adam Beck II (deux des plus grandes centrales d'OPG), 18 ans se sont écoulés entre leur plus récent examen et le précédent, mais en ce qui concerne la centrale Cameron Falls, la période écoulée était de 10 ans.

Par ailleurs, OPG n'a pas toujours mis en œuvre en temps opportun les recommandations techniques quant aux travaux requis pour entretenir ses centrales et régler les problèmes relevés. Par exemple, en ce qui concerne la centrale Abitibi Canyon, des 37 grandes recommandations formulées dans le cadre de l'examen de 2016, trois seulement étaient pleinement mises en œuvre, trois autres étaient en voie de l'être, et 31 étaient seulement inscrites au calendrier ou n'étaient pas encore mentionnées dans l'évaluation de 2021.

Recommandation 5 : Mesure de suivi 1

Pour faire un suivi exhaustif de l'état des centrales hydroélectriques dans le cadre de son processus d'évaluation mis à jour, Ontario Power Generation devrait :

- concevoir et documenter des critères sur la fréquence obligatoire des évaluations, puis inclure la justification des cas où l'évaluation des centrales doit faire l'objet d'un échéancier différent, compte tenu des facteurs de risque, s'il y a lieu;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait pris les mesures suivantes pour déterminer la fréquence à laquelle les évaluations doivent être effectuées et pour justifier les situations où les centrales sont assujetties à des échéanciers différents en fonction des facteurs de risque.

- OPG a mis en œuvre un programme de fiabilité de l'équipement afin d'évaluer l'état des composants structurels du système et de produire des rapports sur leur état en utilisant une approche graduelle fondée sur le niveau du composant surveillé.
- Les équipes responsables de l'état des systèmes d'OPG ont défini des indicateurs de rendement pour mesurer l'état de divers composants structurels du système (par exemple, turbine et roue mobile de turbines) aux fins de leurs travaux d'inspection et ont établi la fréquence de mise à jour de ces indicateurs.

Recommandation 5 : Mesure de suivi 2

- inclure un volet d'évaluation exhaustive permettant à la haute direction de procéder périodiquement et rapidement à l'évaluation complète de l'état des centrales et des risques qu'elles présentent.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait pris les mesures suivantes pour permettre à la haute direction d'évaluer périodiquement l'état des centrales de façon plus complète et en temps opportun et les risques connexes.

- Le comité de l'état des centrales (CEC) d'OPG a commencé à se réunir pour examiner l'état des composants structurels du système et les risques connexes. Le CEC se réunira au moins une fois par année pour les grandes centrales phares, comme la centrale hydroélectrique R.H. Saunders à Cornwall (la deuxième centrale hydroélectrique en importance de l'Ontario).
- OPG a tenu des réunions annuelles d'examen de l'état du parc de systèmes de production d'énergie renouvelable avec l'équipe de direction afin de discuter des tendances actuelles et nouvelles concernant les risques sur les plans de la fiabilité de l'équipement et de l'état du système.

Recommandation 6 : Mesure de suivi 1

Pour agir judicieusement à l'égard des travaux requis selon les recommandations techniques formulées au cours des inspections et des évaluations de ses centrales hydroélectriques, Ontario Power Generation devrait :

- préparer des échéanciers relatifs au suivi de l'achèvement des recommandations formulées;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait établi des échéanciers pour surveiller l'achèvement des travaux selon les recommandations techniques formulées au cours des inspections et des évaluations de ses centrales hydroélectriques.

Comme il est indiqué à la **recommandation 5**, OPG a lancé des réunions préparatoires à l'audience. Le CEC a pour mandat d'examiner l'état d'une installation et d'élaborer des plans d'action pour faire face à une détérioration de l'état ou prendre en charge les risques dans un délai approprié. Les plans d'action comprennent des stratégies pour atténuer les risques jusqu'à ce que la solution permanente soit exécutée. Le CEC sert également de tribune pour les ingénieurs et la direction d'OPG où ils peuvent contester les décisions et débattre de l'efficacité des stratégies.

Recommandation 6 : Mesure de suivi 2

- documenter la justification et les approbations des travaux recommandés qui sont reportés ou inachevés en fonction des échéanciers attendus;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG n'avait pas documenté la justification ni l'approbation des travaux recommandés qui ont été reportés ou qui n'ont pas été achevés selon les échéanciers attendus. Toutefois, OPG a commencé à prendre certaines mesures pour donner suite à cette recommandation, notamment :

- réviser le formulaire d'autorisation de demande de changement (ADC) afin de déterminer s'il est nécessaire d'inclure le nom du gestionnaire principal des services d'ingénierie de la centrale sous la rubrique « examiné par » pour toute ADC attribuable à un changement dans le calendrier;
- mettre à jour le guide des pratiques exemplaires en matière de programmation régionale;
- définir des moyens d'évaluer les risques, y compris le risque que les travaux soient reportés ou inachevés selon les échéanciers attendus.

À l'heure actuelle, OPG utilise une approche fondée sur les risques pour prendre des décisions et apporter des changements pendant la planification des activités tout en tenant compte de divers risques (par exemple ceux liés à la sécurité, à l'environnement et aux finances). Toutefois, le processus de documentation de ces évaluations des risques au moment d'apporter des rajustements aux travaux prévus n'a pas été officialisé. Le processus devrait être mis en œuvre d'ici décembre 2024. Ce processus sera normalisé et comportera un flux de travail d'approbation.

Recommandation 6 : Mesure de suivi 3

- étudier et documenter la justification de la hausse marquée des estimations de coûts comparativement aux évaluations précédentes, puis en rendre compte à intervalles réguliers à son conseil d'administration.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait mis au point les mécanismes suivants pour examiner et documenter les raisons pour lesquelles les estimations de coûts ont augmenté considérablement par rapport aux évaluations précédentes et communiquer cette information à intervalles réguliers à son conseil d'administration.

- OPG a publié un guide sur la production d'énergie renouvelable intitulé « Renewable Generation C55 Guide ». Ce document vise à fournir une orientation aux utilisateurs du logiciel de planification et de gestion des investissements dans les actifs d'OPG, appelé Copperleaf C55. Notre examen de ce document a révélé que les estimations préliminaires des coûts (pour les catégories 4 ou 5) devraient être incluses dans les demandes d'investissement.
- OPG a mis sur pied un comité de surveillance de la gestion des actifs de production d'énergie renouvelable (CSGA), qui est une tribune pour discuter des coûts et des calendriers d'investissement. Le CSGA se réunit tous les trimestres ou selon les besoins opérationnels.
- Notre examen d'échantillons de rapports a révélé qu'OPG avait fourni des mises à jour au comité du conseil des grands projets par l'entremise de ses rapports sur le rendement du portefeuille de projets d'entreprise. Le comité est chargé de surveiller les questions liées à la planification et à l'exécution des grands projets. Il se compose de sept administrateurs et se réunit tous les trimestres. Il surveille l'avancement des grands projets par rapport aux budgets et aux calendriers approuvés par le conseil d'administration et en fait rapport à ce dernier.

5. OPG peut améliorer la fiabilité et le rendement de ses centrales hydroélectriques

Lors de notre audit initial, notre examen du montant des pertes de production d'électricité attribuables à des pannes planifiées et forcées a révélé que les pertes ont généralement augmenté jusqu'en 2019, puis diminué en 2020 et 2021. La perte enregistrée en 2021 en raison de pannes s'est élevée à 623 000 MWh, soit le triple de la perte enregistrée en 2012 (198 000 MWh). Pareille quantité aurait suffi à alimenter en électricité quelque 73 000 foyers pendant un an en Ontario.

Recommandation 7 : Mesure de suivi 1

Pour accroître et optimiser la fiabilité de ses centrales, Ontario Power Generation devrait :

- revoir les raisons pour lesquelles divers paramètres de fiabilité, comme les facteurs de disponibilité et d'indisponibilité, ont donné des résultats fluctuants;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG a examiné les raisons pour lesquelles divers paramètres de fiabilité, comme les facteurs de disponibilité et d'indisponibilité, ont donné des résultats fluctuants. Par exemple, OPG a effectué diverses analyses pour :

- déterminer les principaux facteurs contribuant au taux équivalent d'indisponibilité fortuite de la production d'énergie renouvelable (lequel correspond à la période pendant laquelle le groupe électrogène est mis hors service en raison d'événements imprévus par rapport à la durée pendant laquelle le groupe électrogène était disponible) et expliquer si et comment l'ajout de capteurs à des fins de surveillance en ligne permettrait d'éviter que la même défaillance se produise à l'avenir;
- examiner deux événements majeurs de 2023 causés par des composants défectueux ou défaillants.

OPG a également tenu des réunions mensuelles d'examen des défaillances d'équipement avec différents groupes de sa division de production d'énergie renouvelable, y compris les services d'ingénierie des centrales, les services d'ingénierie centraux, le centre de surveillance et de diagnostic, le groupe de l'exploitation et les services d'entretien.

Recommandation 7 : Mesure de suivi 2

- discerner les possibilités d'apprentissage et adopter des pratiques exemplaires en vue d'accroître la fiabilité des centrales au moyen, par exemple, d'une participation à divers groupes d'homologues.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait cerné des occasions d'apprentissage et adopté des pratiques exemplaires pour améliorer la fiabilité des centrales. Par exemple, OPG :

- a participé à l'analyse comparative des coûts et du rendement menée par le comité de la productivité hydroélectrique de l'Electric Utility Cost Group (EUCG), un forum permettant à diverses entreprises internationales de services publics d'échanger des données et de réseauter avec des pairs de l'industrie;
- a collaboré avec d'autres services publics et instituts de recherche pour élaborer, adapter et mettre en œuvre des technologies et des systèmes visant à accroître la fiabilité de l'équipement du parc hydroélectrique, notamment en participant à la Journée de l'innovation de l'Hydropower Research Institute (HRI) afin de partager des projets novateurs;
- a participé à l'analyse comparative du rendement des groupes électrogènes menée par Électricité Canada (jadis l'Association canadienne de l'électricité), la tribune nationale et la voix de l'industrie de l'électricité évolutive et novatrice au Canada;
- a signé un accord de non-divulgence avec le laboratoire national de l'Idaho financé par le département américain de l'Énergie pour collaborer à l'élaboration de modèles d'actifs visant à améliorer la fiabilité de l'équipement.

OPG prévoit également de maintenir son adhésion à l'EUCG, à l'HRI et à Électricité Canada dans un avenir prévisible afin de cerner les occasions d'apprentissage et les pratiques exemplaires des groupes de pairs.

6. OPG ne réalise pas toujours rapidement ni de façon financièrement avantageuse les projets d'immobilisations et les évaluations

Lors de notre audit initial, notre examen des grands projets d'immobilisations hydroélectriques réalisés au cours des 15 dernières années avait révélé qu'OPG avait connu des retards dans certains projets et un dépassement des coûts en raison d'une planification insuffisante. Par exemple, dans le cas du Projet de construction du tunnel du Niagara, les études géotechniques du sous-sol effectuées avant le début du projet n'avaient pas permis de bien cerner les conditions du roc ni les travaux requis. Cela a entraîné une augmentation de 62 % du coût du projet (de 985 millions de dollars à 1,6 milliard de dollars) et un retard de trois ans pour l'achèvement du projet (de 2010 à 2013).

Par ailleurs, OPG n'a pas toujours effectué les examens postérieurs au projet en temps opportun. Par exemple, dans le cas du projet de réaménagement de la rivière Lower Mattagami achevé en 2014, OPG a terminé l'examen postérieur à ce projet seulement en 2020, six ans plus tard.

Recommandation 8 : Mesure de suivi 1

Pour planifier et achever de façon judicieuse et financièrement avantageuse les projets d'immobilisations, Ontario Power Generation (OPG) devrait :

- collaborer avec les fournisseurs potentiels à l'exécution d'évaluations approfondies avant la tenue des projets afin de déceler les difficultés éventuelles et d'atténuer le risque qu'elles exacerbent une hausse des coûts ou des retards dans leur mise en oeuvre;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait mis en œuvre une initiative d'excellence des projets, laquelle prévoit une meilleure planification préalable avec les fournisseurs, afin de renforcer sa capacité de gestion de projet et des risques, ainsi que ses contrôles. Plus précisément, OPG a mis en place les mécanismes suivants pour cerner et réduire le risque que se concrétisent des problèmes qui pourraient entraîner des augmentations de coûts ou des retards dans le projet.

- Le manuel de gestion des risques décrit les activités de mobilisation précoce des fournisseurs pour la planification des projets.
- Le document du programme de mise à niveau des actifs de production d'énergie renouvelable recommande l'engagement des fournisseurs quatre ans avant le début des travaux de mise à niveau.
- Le guide sur le processus de définition d'exigences avisées décrit la participation des fournisseurs à la planification collaborative de la conception.
- L'approche de partenariat pour les programmes liés à la production d'énergie renouvelable vise à garantir la mise à contribution de la capacité des fournisseurs aux fins de l'aménagement et de la mise à niveau des centrales hydroélectriques.
- Le guide de planification préalable des programmes et des projets stratégiques comporte une section qui décrit l'importance des relations avec les principaux intervenants et de la mobilisation dans le cycle de vie des projets stratégiques.

OPG a également mobilisé des fournisseurs au début de l'étape de planification des projets. Par exemple :

- Le projet de réaménagement de la centrale Coniston-Stinson est actuellement à la phase de planification. Des marchés ont été attribués à un fournisseur de turbines et de générateurs et à un entrepreneur général. L'équipe de projet d'OPG a collaboré avec le fournisseur et l'entrepreneur général pour optimiser la conception. Des incitatifs financiers ont été inclus dans l'entente avec l'entrepreneur général afin de favoriser l'optimisation des coûts.

- Dans le cadre du projet de réaménagement de Kakabeka Falls, les entrepreneurs ont participé au processus de planification préalable. L'équipe de projet d'OPG a participé à des ateliers techniques sur une période de quatre jours pour lancer la phase d'ingénierie préliminaire du projet.
- Le projet de réaménagement de la centrale de Matabitchuan a fait appel à des fournisseurs clés au début de la phase de planification préliminaire afin d'optimiser la conception et la constructibilité du projet.

Recommandation 8 : Mesure de suivi 2

- superviser et contrôler étroitement et à intervalles réguliers les travaux dans le cadre des projets afin de détecter les retards éventuels et de les corriger dans les meilleurs délais raisonnables;

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

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait renforcé sa capacité de surveillance des travaux de projet et les surveille maintenant de plus près et à intervalles réguliers afin de cerner et de corriger les retards potentiels dans les meilleurs délais raisonnables. Par exemple :

- Le Centre d'excellence en construction d'OPG a lancé un programme pilote de formation, appelé Cons-Pro, en septembre 2023. Le programme pilote de formation traitait de divers sujets liés à la surveillance des projets, dont les conflits et la négociation, les principes fondamentaux de la gestion des contrats, la sensibilisation à la sécurité et les relations de travail. OPG a entrepris l'examen du programme pilote et intégrera à son programme de formation les révisions qui s'imposent.
- OPG a organisé des réunions de niveaux 1 à 4 sur les projets régionaux de production d'énergie renouvelable pour documenter un examen de projet dans un modèle hiérarchique. Les réunions de niveau 4 réunissent les chefs de projet et servent à faire le point sur les progrès quotidiens et les problèmes tactiques. Les réunions de niveau 1 réunissent divers directeurs et le contrôleur des finances sur une base mensuelle et servent à faire le point sur l'avancement du projet, les prévisions et les plans d'atténuation des risques.

OPG terminera son examen du programme de formation pilote et commencera à former tous les contremaîtres de construction. Le travail devrait être terminé d'ici mars 2025.

Recommandation 8 : Mesure de suivi 3

- voir à ce que les modalités contractuelles (comme les conditions de garantie) soient source de protection dans l'éventualité où les fournisseurs causeraient des difficultés.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que la division des affaires juridiques d'OPG a examiné les modalités du contrat et confirmé que ces modalités protègent adéquatement OPG en cas de problèmes causés par les fournisseurs.

Il a été déterminé qu'aucune modification aux dispositions de garantie des modalités standard d'OPG n'est requis pour répondre à l'obligation du fournisseur de couvrir les coûts de correction des travaux mal exécutés. Les dispositions de garantie standard d'OPG dans ses modèles de contrat stipulent que le fournisseur est tenu de payer tous les coûts liés à la correction de tout travail mal exécuté, notamment :

- tous les coûts et frais relatifs à la correction ou au remplacement de toute partie mal exécutée des travaux;
- tous les coûts accessoires des services de correction, y compris, au besoin, ceux liés au démontage, à l'enlèvement, à la réinstallation, au montage, au transport et à l'assurance, ainsi que toutes les taxes applicables;
- tous les honoraires raisonnables payés directement par OPG et les honoraires d'ingénieurs, d'architectes, de comptables, d'avocats et d'autres professionnels tiers qui conseillent OPG en ce qui concerne la correction du défaut.

Bien qu'OPG puisse convenir de réduire au minimum l'obligation du fournisseur de couvrir certains coûts liés à une correction (par exemple, le démontage et le remontage de l'équipement), la situation est évaluée au cas par cas.

OPG a décidé de maintenir les modalités du contrat, mais aussi de lancer, le 3 mai 2023, un programme de formation à l'intention de son personnel de la chaîne d'approvisionnement dans le but d'éviter que des problèmes causés par les fournisseurs ne se reproduisent à l'avenir.

Recommandation 9 : Mesures de suivi 1 et 2

Pour évaluer les projets d'immobilisations et mettre les leçons tirées en application aux projets actuels et futurs rapidement, Ontario Power Generation devrait :

- mener à bien des examens postérieurs aux projets, au plus deux ans après leur achèvement substantiel, au moyen de techniques telles que le suivi continu de la tenue de documents ou la clôture des projets en étapes pendant toute leur durée;
- procéder à des examens exhaustifs postérieurs aux grands projets afin de dégager les leçons tirées et les pratiques exemplaires et de les mettre en application aux projets en cours et futurs comme il se doit.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que dans le cadre de son initiative d'excellence des projets en cours (comme il est indiqué à la **recommandation 8**), OPG a intégré les examens postérieurs à la mise en œuvre et les leçons tirées des projets en cours et passés aux travaux futurs.

À la fin de 2022, OPG avait révisé et amélioré son processus d'examen postérieur à la mise en œuvre (EPMO). Voici les changements apportés au processus :

- numériser le formulaire d'EPMO dans le système d'information de gestion de projet (ePMX) d'OPG;
- créer un rapport de suivi des EPMO pour mieux surveiller l'avancement des EPMO en cours;
- mettre en œuvre un guide des EPMO pour décrire les principes et les processus, la documentation requise, ainsi que les rôles et responsabilités liés à l'exécution des EPMO;
- établir les délais cibles d'achèvement des EPMO (12 mois après la date d'achèvement du projet);
- établir une approche échelonnée des exigences relatives aux EPMO en fonction du coût et de la complexité du projet.

Ces changements au processus d'EPMO ont été communiqués au personnel d'OPG au moyen d'une annonce sur le site Web, de bulletins et d'un courriel. Une note de service contenant des instructions détaillées sur la transition vers le nouveau processus d'EPMO a également été communiquée.

7. Le processus de tarification n'est pas réglementé pour 12 centrales hydroélectriques d'OPG

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que 12 des 66 centrales hydroélectriques d'OPG n'étaient pas assujetties à la réglementation tarifaire de la CEO parce qu'elles avaient conclu des contrats directement avec la SIÈRE. Leurs tarifs sont considérablement plus élevés que ceux des centrales à tarifs réglementés. La tarification des centrales hors réglementation variait (de 65 \$ à 250 \$ par MWh), ce qui signifie qu'elle était au moins une fois et demie à presque six fois plus élevée que celle des centrales visées par la réglementation (43,88 \$ par MWh).

Recommandation 10 : Mesure de suivi 1

Pour fixer de façon constante et juste les tarifs de production hydroélectrique, Ontario Power Generation devrait collaborer avec la Commission de l'énergie de l'Ontario, la Société indépendante d'exploitation du réseau d'électricité et le ministère de l'Énergie à la réalisation d'un examen approfondi des processus de tarification des centrales réglementées et des centrales hors réglementation, puis déterminer si les modes actuels de tarification sont appropriés et dans l'intérêt des consommateurs.

État :  Ne sera pas mise en oeuvre.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario continue d'appuyer un examen complet des processus de tarification pour les centrales réglementées et non réglementées afin de déterminer si les méthodes actuelles de tarification sont appropriées et dans l'intérêt des consommateurs. Nous encourageons OPG à collaborer avec le Ministère à la mise en oeuvre de cette recommandation.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG n'a pas le pouvoir d'établir ou de modifier le processus de tarification pour ses actifs de production. OPG a indiqué que son rôle dans le cadre d'une consultation publique est limité à formuler des commentaires sur le processus de tarification et que le Ministère détermine quelles centrales hydroélectriques d'OPG seront réglementées et lesquelles feront l'objet d'un contrat. Par conséquent, toute demande d'examen ou de réévaluation du traitement des centrales actuellement sous contrat ne peut être présentée que par le Ministère; à ce jour, aucune demande de ce genre n'a été présentée.

OPG continuera de fournir un soutien au Ministère, sur demande, et de participer aux consultations publiques mises de l'avant par la SIÈRE et la CEO qui sont pertinentes pour la production hydroélectrique.

8. OPG a suivi les pratiques exemplaires en matière de sécurité des barrages, mais devrait continuer d'oeuvrer à la réduction du nombre d'incidents liés à la sécurité publique

Lors de notre audit initial, nous avons constaté qu'au cours des sept années précédentes, alors que les incidents liés à la sécurité des barrages (structure des barrages ou centrale elle-même) avaient diminué (passant de 41 en 2015 à 19 en 2021), ceux liés à la sécurité publique avaient augmenté et étaient demeurés élevés les années précédentes (145 en 2021). La plupart de ces incidents de sécurité publique se sont produits parce que les personnes concernées ont fait fi de la signalisation de mise en garde ou ne l'ont pas vue.

Recommandation 11 : Mesure de suivi 1

Pour protéger ses centrales hydroélectriques, ses barrages et le public, Ontario Power Generation devrait :

- effectuer rapidement les inspections et examens des barrages, conformément aux politiques et aux pratiques exemplaires, afin d'en évaluer la sécurité et le fonctionnement;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG a effectué rapidement les inspections et examens des barrages, conformément aux politiques et aux pratiques exemplaires, afin d'en évaluer la sécurité et le fonctionnement. Plus précisément, OPG a effectué 202 inspections générales de sécurité des barrages et 44 examens de sécurité des barrages comme prévu en 2023. Toutes ces inspections et tous ces examens ont été effectués dans les délais prévus.

OPG a également pris des mesures pour simplifier le processus d'examen de sécurité du barrage afin d'en assurer l'achèvement en temps voulu et d'éliminer les demandes de reprise de travaux ou de modification des contrats, ce qui peut entraîner des retards liés à la période d'attente avant de recevoir les approbations. OPG a :

- révisé son document de demande de propositions standard pour clarifier toutes les exigences liées à l'examen de sécurité du barrage;
- tenu des réunions bimensuelles pour s'assurer que des progrès sont réalisés et que toute demande de renseignements était traitée en temps opportun.

Recommandation 11 : Mesure de suivi 2

- continuer de passer en revue les processus de sécurité de ses actifs hydroélectriques pour conscientiser l'opinion publique et de discerner des occasions de mettre en place d'autres mesures de sécurité, comme des balises ou des systèmes d'alarme, si nécessaire et dans la mesure du possible.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG avait continué d'examiner les processus de sécurité dans l'ensemble de ses actifs hydroélectriques afin de conscientiser l'opinion publique et de cerner des occasions de mettre en place d'autres mesures de sécurité. Plus particulièrement :

- OPG a mis à jour 23 évaluations des risques pour la sécurité publique et 23 plans de gestion de la sécurité publique en les assortissant de plans de mesures correctives.
- OPG a collaboré avec les intervenants à des initiatives de sécurité publique et a mené à bien les initiatives de la campagne de conscientisation à la sécurité sur l'eau en 2023 afin de sensibiliser le public aux dangers associés aux centrales hydroélectriques et aux barrages.

Par exemple, selon le plan directeur de la sécurité publique de la centrale de Caribou Falls, ses mesures de sécurité comprennent un plan annuel d'éducation du public qui décrit le calendrier ou les objectifs annuels pour :

- les programmes de sensibilisation publique dans les médias qui comprennent la diffusion de messages à la radio, à la télévision et dans les journaux;
- les événements communautaires avec la participation d'OPG (p. ex. salons professionnels, régates);
- les programmes scolaires pour l'éducation des enfants;
- des communications ou des présentations particulières à des groupes communautaires (par exemple, des associations de campeurs).

Afin de faciliter le travail d'éducation du public, l'agent des relations organisationnelles relatives aux opérations dans le Nord-Ouest d'OPG tient à jour des listes de personnes-ressources communautaires pour chaque site, y compris des groupes et organismes gouvernementaux, des entreprises et associations locales, des associations et des clubs de loisirs (par exemple, la randonnée pédestre, la motoneige et le camping), des écoles et d'autres intervenants.

9. OPG doit continuer de faire le suivi et de rendre compte de ses activités d'acquisition et d'investissement à l'étranger

Lors de notre audit initial, nous avons constaté qu'outre les centrales qui lui appartiennent en Ontario, OPG avait investi dans des actifs de production d'électricité aux États-Unis par le truchement d'une série de filiales exploitées sous la dénomination d'Eagle Creek. Le taux de rendement du capital investi d'OPG provenant de ses actifs de production hydroélectrique situés aux États-Unis était d'environ 1,2 % inférieur aux prévisions au moment de l'acquisition en 2019.

Recommandation 12 : Mesure de suivi 1

Pour protéger l'État et, de ce fait, les contribuables de l'Ontario, Ontario Power Generation devrait :

- procéder chaque année à l'examen stratégique de ses investissements à l'étranger et des occasions potentielles d'investissement en Ontario puis en faire part à son conseil d'administration et à l'État;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG a évalué les possibilités d'investissement et qu'il a mobilisé son conseil d'administration et la province lorsque cela était nécessaire. Plus particulièrement :

- OPG a présenté au Ministère son plan stratégique organisationnel, qui contient des mises à jour sur le rendement des investissements étrangers et qui a été approuvé par le conseil d'administration d'OPG dans ses évaluations prospectives annuelles de la croissance en novembre 2023.
- OPG a fourni au Ministère, dans le cadre de ses réunions sur l'information financière qu'il tient à la fin de chaque trimestre, des mises à jour sur les données financières d'OPG en mettant l'accent sur le rendement des investissements étrangers dans le cadre de la réunion du troisième trimestre tenue le 21 novembre 2023.

Recommandation 12 : Mesure de suivi 2

- évaluer à intervalles réguliers son cadre d'acquisition, notamment par une analyse prospective des risques et des investissements potentiels (en Ontario ou ailleurs), et rendre compte à l'État des résultats obtenus.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté qu'OPG a discuté de l'efficacité de son cadre d'acquisition avec le Ministère lors de sa réunion mensuelle du 6 juin 2023 concernant les possibilités d'acquisition et de dessaisissement associées aux investissements internationaux d'OPG. Le Ministère a confirmé l'efficacité du cadre existant d'OPG. OPG a informé le Ministère qu'il considère que la réunion du 6 juin représente la première évaluation annuelle de l'efficacité de son cadre d'acquisition. OPG a l'intention de réévaluer son cadre actuel en juin chaque année.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	1		1			
Recommandation 2	2	1	1			
Recommandation 3	1				1	
Recommandation 4	3	1	2			
Recommandation 5	2	2				
Recommandation 6	3	2		1		
Recommandation 7	2	2				
Recommandation 8	3	2	1			
Recommandation 9	2	2				
Recommandation 10	1				1	
Recommandation 11	2	2				
Recommandation 12	2	2				
Total	24	16	5	1	2	0
%	100	67	21	4	8	0

Suivi de l'audit de l'optimisation des ressources de 2022

Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement

Conseil ontarien de l'immobilier

// Conclusion globale

63 recommandations



Au 19 août 2024, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) avait pleinement mis en œuvre 86 % des recommandations qui s'adressaient expressément à lui. Globalement, au 19 août 2024, le COI et le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement (auparavant, le ministère des Services au public et aux entreprises) avaient pleinement mis en œuvre 79 % des mesures que nous avons recommandées au terme de notre audit de 2022. Le COI et le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement (le Ministère) ont réalisé des progrès dans la mise en œuvre de 2 % de nos recommandations.

Notamment, le COI a pleinement mis en œuvre la recommandation consistant à mettre à jour sa politique relative à l'inscription pour aider le personnel responsable de l'inscription à déterminer s'il y a lieu d'approuver ou de refuser l'inscription de l'auteur d'une demande qui a un passé criminel. Le COI a également mis en place un système pour classer chaque plainte qu'il reçoit dans une catégorie descriptive afin d'être plus à même de cerner les problèmes et les tendances systémiques. Il a élaboré un cadre de gestion des risques au niveau des maisons de courtage afin que les maisons présentant un risque plus élevé de non-conformité à la *Loi de 2002 sur la confiance envers les services immobiliers* (la *Loi*, appelée auparavant *Loi de 2002 sur le courtage commercial et immobilier*) et à ses règlements fassent l'objet d'inspections plus fréquentes. De plus, le COI a conclu un protocole d'entente avec le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada à des fins d'échange de renseignements en vue de faciliter les activités d'exécution de la loi visant à lutter contre le blanchiment d'argent. Le Ministère a pleinement mis en œuvre

les recommandations consistant à apporter des changements à la gouvernance du conseil d'administration du COI. Par exemple, en janvier 2024, le ministre a pris un arrêté pour limiter à 34 % le pourcentage de membres du conseil provenant du secteur des services immobiliers. Ce changement est entré en vigueur en mai 2024.

Par contre, il y a eu peu de progrès en vue de la mise en œuvre de 19 % de nos recommandations, comme l'établissement de la période maximale pendant laquelle les dépôts non revendiqués sur les transactions immobilières peuvent être détenus. De même, le COI a fait peu de progrès dans la mise en œuvre d'un processus de collecte périodique de renseignements sur les transactions auprès des maisons de courtage, renseignements qui pourraient servir à orienter la formulation de recommandations stratégiques fondées sur des données probantes à l'intention du Ministère. Enfin, le Ministère et le COI ont fait peu de progrès dans la révision des indicateurs de rendement que le Ministère utilise pour surveiller le rendement du COI.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'**annexe**).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre avril et août 2024. Nous avons obtenu du Conseil ontarien de l'immobilier et du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement une déclaration écrite selon laquelle, au 28 octobre 2024, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

1. Inscription des courtiers et des agents immobiliers

Lors de notre audit, nous avons constaté que le COI ne disposait pas d'une politique officielle, de lignes directrices ou d'un processus uniforme lui permettant de déterminer s'il y avait lieu de rejeter une demande d'inscription dont l'auteur avait un passé criminel. Nous avons examiné un échantillon composé de 25 agents immobiliers et courtiers inscrits qui avaient déclaré eux-mêmes l'existence d'une accusation ou d'une déclaration de culpabilité au criminel et constaté que, dans le cas de 20 d'entre eux (80 %), le COI n'avait pas consigné par écrit la raison pour laquelle il n'avait pris aucune mesure pour refuser ou révoquer l'inscription. En outre, à quelques exceptions près, le COI n'exigeait pas que les agents immobiliers et les courtiers se soumettent périodiquement à une vérification des antécédents criminels après leur inscription.

Nous avons aussi noté que l'absence de protocoles d'examen avait entraîné une atteinte grave à l'intégrité des examens offerts dans le cadre du programme d'études en immobilier. Or, en dépit des manquements importants à l'intégrité des examens immobiliers administrés par le Collège Humber, le COI n'avait pas pris de mesures pour vérifier de façon indépendante si les problèmes qui ont mené à ces manquements avaient été réglés de façon satisfaisante.

Recommandation 1 : Mesures 1, 2 et 3

Pour être en mesure de satisfaire à l'exigence de la *Loi de 2002 sur le courtage commercial et immobilier* d'approuver les demandes seulement si l'on peut s'attendre à ce que les personnes qui souhaitent s'inscrire ou renouveler leur inscription à titre d'agent immobilier ou de courtier exercent leurs activités légalement et avec intégrité, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait :

- élaborer une politique et des lignes directrices pour aider le personnel responsable de l'inscription à déterminer s'il y a lieu d'approuver et de refuser l'inscription de l'auteur d'une demande ayant un passé criminel;
- exiger que le personnel responsable de l'inscription documente, conformément à la politique et aux lignes directrices, les raisons pour lesquelles il recommande l'approbation ou le refus de l'inscription et du renouvellement de l'inscription de l'auteur d'une demande;
- divulguer publiquement la politique et les lignes directrices afin que les auteurs éventuels d'une demande puissent évaluer eux-mêmes leur admissibilité avant de suivre le programme d'études en immobilier;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons pu apprendre que, en octobre 2023, le COI a mis à jour sa politique relative au programme d'inscription pour aider le personnel responsable de l'inscription à déterminer les circonstances où il convient d'approuver, ou de refuser, l'inscription des personnes ayant un passé criminel. La politique établit que le personnel responsable de l'inscription doit examiner les antécédents criminels de l'auteur d'une demande d'inscription, et elle énonce 10 facteurs que le personnel doit prendre en compte dans le cadre de son examen. Par exemple, il faut tenir compte de la date des accusations ou des condamnations, de l'étendue et de la nature de la conduite criminelle, incluant la pertinence par rapport aux fonctions exercées par la personne inscrite et la collaboration dont celle-ci fait preuve dans le cadre de l'examen du COI. Le COI a également préparé à l'intention de son personnel un guide de formation sur les analyses de cas, qui contient

des instructions et décrit le processus à suivre pour évaluer et documenter l'admissibilité des personnes qui ont fait état d'une condamnation au criminel ou d'accusations en instance. De plus, la politique du COI exige que son personnel consigne et verse aux dossiers les raisons des mesures (approbation ou refus) dans les cas où une personne fait état d'une condamnation au criminel ou d'accusations en instance. Enfin, le COI a publié sur son site Web la version à jour de la politique relative à son programme d'inscription.

Recommandation 1 : Mesure 4

- imposer aux personnes inscrites l'obligation d'obtenir périodiquement une vérification à jour de leurs antécédents criminels comme condition préalable au renouvellement de leur inscription.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le COI n'a pas réalisé de progrès en vue de la mise en œuvre de cette recommandation. Il prévoit recueillir les commentaires du secteur à propos de cette exigence, et mettre à jour sa politique en conséquence d'ici décembre 2024.

Recommandation 2 : Mesure 1

Pour protéger l'intégrité des examens dans le secteur de l'immobilier, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait :

- prendre des mesures pour examiner de façon indépendante les protocoles d'examen et le logiciel de surveillance afin de déterminer s'il y a des lacunes;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le COI a eu des rencontres avec des cabinets tiers spécialisés en matière de vérification de la sécurité des examens et offrant des services consultatifs sur la sécurité afin de mieux comprendre en quoi consistent les services de vérification des examens. Le COI a déterminé qu'un rapport d'audit des contrôles des systèmes et de l'organisation (aussi appelé rapport SOC 2) comprenant une opinion exprimée par un auditeur indépendant serait un processus acceptable pour tester les contrôles du système logiciel d'examen. L'audit porte sur les contrôles touchant la sécurité, la disponibilité, la confidentialité et la protection des renseignements personnels recueillis au moyen

du logiciel d'examen, ainsi que sur l'intégrité du traitement de ces renseignements. En 2024, le COI a reçu un rapport SOC 2, ainsi qu'un rapport d'audit faisant appel à des clients mystère pour faire l'essai des protocoles d'examen (ce rapport a été commandé par le fournisseur de services d'éducation du COI).

Recommandation 2 : Mesure 2

- collaborer avec le fournisseur de services d'éducation pour prendre des mesures correctives immédiates afin de régler les problèmes cernés;

État :  pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons noté que le COI a effectué un examen du rapport SOC 2 et du rapport d'audit d'un tiers indépendant sur la sécurité (dont il est question dans les commentaires relatifs à la **première mesure** que comporte la **recommandation 2**), et qu'il a conclu que le rapport SOC 2 satisfaisait à ses attentes au chapitre de la sécurité des examens. Le COI nous a dit avoir confirmé que les problèmes cernés avaient été réglés.

Recommandation 2 : Mesure 3

- établir un protocole officiel à suivre par le fournisseur de services d'éducation et le COI pour repérer et analyser les futures atteintes à l'intégrité des examens;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le COI n'a réalisé que peu de progrès en vue de la mise en œuvre de cette recommandation. Il a indiqué avoir fait appel à un nouveau fournisseur de services d'examen, qui commencera à faire passer les examens en juillet 2025. Le COI a indiqué qu'il s'attendait à ce que ce fournisseur lui présente d'ici décembre 2024 des protocoles d'examen personnalisés qui permettront de prévenir, de détecter et d'analyser les futures atteintes à l'intégrité des examens.

Recommandation 2 : Mesure 4

- maintenir la capacité de passer à la tenue des examens en personne en cas de problèmes d'intégrité des logiciels nécessitant la tenue des examens en personne.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons établi que le COI avait reçu l'engagement du fournisseur de services d'éducation de continuer à permettre aux rédacteurs d'examens de choisir un environnement virtuel ou en personne pour les examens. En janvier 2023, le fournisseur de services d'éducation a haussé de 550 le nombre de places disponibles chaque semaine. Par conséquent, si cela se révèle nécessaire, ce fournisseur pourra assurer la tenue de tous les examens en personne.

2. Le COI n'analyse pas les plaintes afin de cerner les tendances ou les problèmes systémiques

Nous avons constaté en 2022 que le COI ne faisait pas le suivi des plaintes reçues par type, et qu'il ne les analysait donc pas pour cerner et régler les problèmes et les tendances systémiques, notamment en ce qui concerne les infractions à la *Loi* et aux règlements.

Recommandation 3 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour accroître sa capacité de cerner les tendances et les problèmes systémiques qui doivent être améliorés, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait :

- mettre en place un système de classement décrivant chaque plainte reçue;
- analyser périodiquement les données sur les plaintes pour cerner les problèmes et les tendances systémiques au fil du temps;
- traiter et résoudre les problèmes systémiques relevés;
- rendre compte publiquement des tendances courantes et émergentes découlant des plaintes reçues chaque année.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons pu apprendre que, en août 2023, le COI a défini 50 catégories afin de classer et de décrire les plaintes, par exemple les abus et le harcèlement, la publicité fautive et trompeuse, le traitement des questions relatives aux biens (entre autres une surveillance inadéquate pendant les visites, ce qui peut entraîner des dommages ou des vols) et les problèmes relatifs aux commissions et à la rémunération. En septembre 2023, le COI a offert une formation à son personnel sur la manière de faire le suivi des plaintes à l'aide de ces nouvelles catégories. De plus, il a élaboré une procédure opérationnelle normalisée qui énonce la politique et la procédure d'examen des données sur les plaintes, et qui précise que le Conseil fera le suivi des plaintes en fonction de leur catégorie, et qu'il produira des rapports mensuels et trimestriels aux fins d'examen par la direction. La procédure décrit également les étapes à suivre pour cerner les problèmes et les tendances systémiques liés aux plaintes qui sont statistiquement significatifs.

Le COI indique qu'il a amorcé ses analyses trimestrielles continues des données sur les plaintes à l'automne de 2023 afin de cerner les problèmes systémiques et les tendances émergentes. Le COI a également élaboré des plans d'action pour régler les problèmes cernés, ce qui inclut des communications ciblées à l'intention du secteur immobilier sous forme de bulletins publiés sur son site Web, et l'ajout de matériel d'apprentissage à l'appui de son programme de formation continue à participation obligatoire pour les personnes inscrites. Dans son rapport annuel d'avril 2024, le COI a fait état des tendances communes et émergentes mises en lumière à partir de ses données sur les plaintes.

3. Inspections des maisons de courtage

Nous avons déterminé en 2022 que le COI n'avait pas pour politique d'inspecter dans un certain délai chaque maison de courtage inscrite (p. ex., au moins une fois tous les cinq ans), et qu'il n'évaluait pas chaque maison de courtage ni ne leur attribuait une cote de risque afin que celles présentant un risque élevé puissent être inspectées plus fréquemment. Le COI n'avait jamais effectué d'inspection complète sur place dans le cas de 27 % des maisons de courtage inscrites, et il n'avait pas effectué d'inspection complète sur place de 35 % des autres maisons de courtage depuis au moins cinq ans.

Au cours des cinq dernières années (de 2017 à 2021), le COI avait annulé environ 20 % des inspections prévues de maisons de courtage inscrites parce que ces maisons avaient déclaré avoir effectué peu d'opérations commerciales ou n'en avoir effectué aucune. Nous avons toutefois noté que le COI ne prenait pas de mesures pour vérifier l'exactitude de ces déclarations avant d'annuler une inspection.

Le COI n'avait pas mis en place de processus pour vérifier périodiquement si ses inspecteurs effectuaient des inspections de conformité des maisons de courtage de façon uniforme et efficace,

et, depuis sa création en 1997, il n'avait pas mis à jour les listes de vérification utilisées lors des inspections. Entre autres, le nombre de dossiers de transactions immobilières sélectionnés aux fins d'examen lors d'une inspection n'était pas proportionnel au nombre de propriétés vendues par la maison de courtage.

Le COI faisait rarement le suivi des infractions constatées pendant les inspections pour confirmer que les maisons de courtage y avaient remédié. Dans 88 % des 2 643 inspections effectuées par le COI entre 2017 et 2021 où l'on avait relevé des infractions, les inspecteurs, au lieu d'effectuer une inspection de suivi ou de transmettre le dossier au service des enquêtes du COI pour complément d'examen, avaient remis un avis de non-conformité dans lequel ils dressaient la liste des problèmes relevés, et ils s'en remettaient ensuite à la maison de courtage pour corriger ces problèmes.

Le COI ne vérifiait pas si les agents immobiliers et les courtiers divulguaient des renseignements exacts dans les inscriptions de propriétés. Le processus d'inspection du COI n'exigeait pas que les inspecteurs examinent les renseignements figurant dans les inscriptions de propriétés, comme le montant des impôts fonciers, les frais d'entretien, l'âge de la maison et la taille du terrain, afin de déterminer si l'agent avait pris des mesures raisonnables pour en assurer l'exactitude.

Recommandation 4 : Mesures 1 et 2

Pour que les maisons de courtage soient inspectées en fonction du risque d'une non-conformité à la *Loi de 2002 sur le courtage commercial et immobilier* et aux règlements, le Conseil ontarien de l'immobilier devrait :

- élaborer un cadre de gestion des risques d'une maison de courtage (par exemple, élevé, moyen et faible) et attribuer une fréquence d'inspection à chaque niveau de risque;
- fixer et attribuer un niveau de risque et une fréquence d'inspection à chaque maison de courtage;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a élaboré un cadre de gestion des risques de courtage et a fixé une fréquence d'inspection pour chaque niveau de risque. Le COI détermine la cote de risque globale d'une maison de courtage en fonction du nombre et de la gravité des contraventions constatées lors d'une inspection. Il attribue aux courtiers les cotes de risque et les fréquences d'inspection suivantes :

- Nouvelle maison de courtage – aucune cote de risque; inspections selon une fréquence de 6 à 12 mois
- Conformité substantielle – risque faible; inspections selon une fréquence de trois ans.

- Conformité modérée — risque moyen; inspections selon une fréquence de deux ans.
- Non-conformité substantielle – risque élevé; inspections annuelles.
- Non-conformité significative – risque critique; inspection « immédiate ».

Conformément à ce nouveau cadre de gestion des risques de courtage établi par le COI, chaque maison de courtage doit être inspectée au moins une fois tous les trois ans.

Recommandation 4 : Mesure 3

- mettre en place des systèmes pour s'assurer qu'une inspection est prévue et effectuée pour chaque maison de courtage en fonction de la fréquence qui lui est attribuée;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons appris que le COI avait établi un processus de surveillance pour s'assurer que les inspections sont effectuées conformément à la fréquence attribuée aux maisons de courtage. Le COI a préparé des tableaux de bord à l'intention des gestionnaires pour les aider à surveiller le déroulement des inspections en cours et pour voir les tâches assignées à chaque membre de l'équipe qui sont en suspens et qui nécessitent une attention. Les superviseurs et les gestionnaires du COI peuvent utiliser ces tableaux de bord pour faire le suivi de toutes les inspections, et ce, à diverses étapes de ces dernières. Les tableaux de bord présentent également des indicateurs de rendement clés qui permettent à la direction d'évaluer la productivité de l'équipe et de repérer les goulots d'étranglement au niveau du processus d'inspection.

Recommandation 4 : Mesure 4

- mettre en place un processus de réévaluation continue du niveau de risque de chaque maison de courtage.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a mis en place un processus servant à réévaluer le niveau de risque de chaque maison de courtage. À la fin de chaque inspection, la maison de courtage se voit attribuer une nouvelle cote de risque en fonction du résultat de l'inspection. Une inspection peut aussi être déclenchée à la suite d'une plainte. Par exemple, la maison de courtage peut avoir une cote correspondant à

un risque faible ou moyen, mais la nature de la plainte pourra justifier la tenue d'une inspection anticipée par rapport à la fréquence prévue.

Recommandation 5 : Mesures 1, 2 et 3

Pour que seules les maisons de courtage dont les opérations commerciales sont limitées ou inexistantes soient exemptées d'une inspection par le Conseil ontarien de l'immobilier (COI), ce dernier devrait :

- mettre à jour la politique d'inspection obligeant les inspecteurs à documenter les résultats des procédures et autres activités qu'ils ont entreprises pour vérifier le volume d'opérations commerciales de la maison de courtage;
- établir un processus pour effectuer des visites non annoncées auprès de certaines maisons de courtage afin de confirmer l'exactitude du volume d'opérations commerciales déclaré;
- établir une liste de vérification des procédures à suivre par son personnel d'inspection avant d'exempter une maison de courtage de l'inspection.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons pu noter que le COI avait mis à jour ses politiques d'inspection pour y incorporer des modèles et des rapports d'inspection types afin de documenter les résultats des procédures et des autres activités que les inspecteurs exécutent pour vérifier le volume de transactions de la maison de courtage; les inspecteurs sont tenus de produire ces rapports.

De plus, le COI a établi des processus pour effectuer des visites non annoncées dans certaines maisons de courtage n'ayant déclaré aucune opération commerciale. Par exemple, lorsqu'une inspection non annoncée est justifiée et que la maison de courtage exerce ses activités dans un emplacement commercial, l'inspecteur se rendra à cet endroit pour effectuer l'inspection. Si la maison de courtage est située dans une résidence, le courtier inscrit recevra un préavis de deux jours pour l'informer de l'inspection.

Le COI a préparé un modèle de document d'inspection qui comprend une liste de vérification des procédures que son personnel d'inspection doit suivre lorsqu'il cherche des données relatives à des opérations commerciales. Conformément aux nouvelles procédures, l'inspecteur doit examiner les rapprochements des comptes en fiducie de la maison de courtage pour les 12 derniers mois – et les états financiers connexes –, ainsi que les commissions et les transactions inscrites dans les comptes de résultats au cours des 12 derniers mois, afin de déterminer les types d'activités bancaires ayant

eu lieu. L'inspecteur effectuera également un examen complet de l'empreinte numérique de la maison de courtage, ce qui inclut les sites Web, les comptes de médias sociaux et les commentaires des consommateurs, afin de chercher toute preuve d'opération commerciale.

Recommandation 6 : Mesures 1, 2 et 3

Pour que ses inspecteurs effectuent des inspections des maisons de courtage de façon uniforme et efficace, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait :

- mettre à jour son manuel d'inspection et ses listes de vérification pour exiger que le nombre de dossiers d'opérations commerciales à examiner dans le cadre d'une inspection soit proportionnel au volume de propriétés vendues par la maison de courtage;
- élaborer et mettre en œuvre un processus de surveillance des inspections qui comprend un examen des dossiers d'inspection et une évaluation documentée de l'efficacité et de l'uniformité des inspections;
- lorsque des incohérences sont relevées, prendre des mesures pour faciliter les correctifs.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a mis en place un nouveau processus pour exiger que le nombre de dossiers d'opérations commerciales examinés lors d'une inspection soit proportionnel au volume d'opérations effectuées par la maison de courtage. De plus, le COI a mis à jour son manuel d'inspection et ses listes de vérification pour tenir compte des exigences associées au nouveau processus. Selon ce processus, le COI doit examiner :

- 12 dossiers si la maison de courtage a exécuté au plus 250 opérations commerciales.
- 14 dossiers si la maison de courtage a exécuté entre 250 et 500 opérations commerciales.
- 18 dossiers si la maison de courtage a exécuté entre 500 et 1 000 opérations commerciales.
- 22 dossiers si la maison de courtage a exécuté entre 1 000 et 2 500 opérations commerciales.
- 24 dossiers si la maison de courtage a exécuté plus de 2 500 opérations commerciales.

Si la maison de courtage a effectué plus de 2 500 opérations commerciales au cours des 12 derniers mois civils, l'inspecteur ajoutera un dossier pour chaque tranche de 1 000 opérations en sus de ce nombre.

Nous avons également noté que le COI avait mis en place un processus de surveillance pour déterminer si les inspections sont effectuées de façon efficace et uniforme. Au début de chaque mois, les superviseurs effectuent une vérification ponctuelle de cinq inspections conclues au

cours du mois précédent, et ce, pour chacun des inspecteurs qui relèvent d'eux. En se fondant sur les dossiers et les documents d'inspection, les superviseurs confirment si toutes les tâches requises ont été exécutées conformément aux normes prescrites, et ils évaluent la pertinence des mesures et des recommandations des inspecteurs. En cas d'anomalie ou de point préoccupant que décèlerait le superviseur lors de l'examen des dossiers d'inspection, celui-ci doit en discuter avec l'inspecteur lors des rencontres individuelles périodiques. Le superviseur doit documenter le détail de ses discussions avec l'inspecteur et les mesures prises pour régler la préoccupation ou l'anomalie. Cette documentation servira en principe de registre des mesures correctives prises.

Recommandation 7 : Mesures 1 et 2

Pour que les maisons de courtage corrigent rapidement les infractions à la *Loi de 2002 sur le courtage commercial et immobilier* relevées au cours d'une inspection, le Conseil ontarien de l'immobilier devrait :

- élaborer et mettre en œuvre un cadre assorti de délais appropriés qui fournit aux inspecteurs des consignes sur les types d'infractions à la *Loi* et aux règlements qui devraient être examinées dans le cadre d'une inspection de suivi et sur les cas où il y a lieu de renvoyer les maisons de courtage au service des enquêtes du COI pour un examen plus approfondi;
- s'assurer que les inspections de suivi sont effectuées et que les renvois au service des enquêtes sont effectués, conformément à ce cadre;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons pu constater que le COI avait mis en place un processus pour fournir une orientation à ses inspecteurs sur les types d'infractions à la *Loi de 2002 sur la confiance envers les services immobiliers* (appelée auparavant *Loi de 2002 sur le courtage commercial et immobilier*) et à ses règlements qui devraient faire l'objet d'une inspection de suivi dans un délai plus court. Chaque infraction est classée selon qu'elle présente un degré de gravité faible, moyen ou élevé. À la suite d'une inspection, la maison de courtage se voit attribuer une cote de risque globale en fonction du nombre et de la gravité des infractions. Si l'inspection se conclut par l'attribution d'une cote de risque « élevé », une nouvelle inspection est effectuée dans l'année qui suit. Une maison de courtage qui présente un risque jugé « critique » sera signalée au personnel des inscriptions du COI aux fins d'évaluation immédiate (habituellement dans un délai de moins d'un mois), et une enquête sera effectuée si cela est jugé nécessaire par suite de l'évaluation.

Par ailleurs, le COI prépare un plan prévoyant des inspections annuelles, conformément à son nouveau cadre de gestion des risques de courtage (se reporter aux commentaires relatifs à la **Recommandation 4**), qui comprend une évaluation de toutes les maisons de courtage inscrites. L'objectif principal de ce plan est de vérifier que chaque maison de courtage fait l'objet d'une inspection adéquate dans les délais appropriés.

Recommandation 7 : Mesure 3

- faire le suivi du nombre d'inspections de suivi effectuées;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a préparé des tableaux de bord pour faire le suivi du déroulement des inspections, y compris les nouvelles inspections de suivi, qui doivent être effectuées dans un délai plus court. De plus, le COI prépare chaque mois un rapport interne qui contient des renseignements statistiques détaillés sur les inspections, notamment l'avancement des travaux, la rapidité d'exécution, les résultats et la productivité des inspecteurs.

Recommandation 7 : Mesure 4

- rendre compte publiquement du nombre d'inspections de suivi effectuées.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a mis en place un processus afin de présenter dans son rapport annuel des données sur les inspections menées durant l'année. Cela inclut le nombre total d'inspections de maisons de courtage effectuées, le nombre correspondant à chaque type d'inspections, et le nombre de maisons de courtage ayant fait l'objet d'une inspection de suivi.

Recommandation 8 : Mesure 1

Pour améliorer l'efficacité du Conseil ontarien de l'immobilier (COI) pour ce qui est de repérer les publicités trompeuses dans le cadre du processus d'inspection et pour réduire au minimum les déclarations fausses, trompeuses, mensongères et inexactes faites par les agents immobiliers et les courtiers sur le marché, le COI devrait :

- examiner les inscriptions de propriétés dans le cadre du processus d'inspection pour s'assurer que les agents immobiliers et les courtiers ont pris des mesures raisonnables pour que les renseignements importants affichés sur les inscriptions soient exacts;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le COI avait mis à jour sa politique d'inspection pour y inclure des procédures à l'intention des inspecteurs aux fins d'examiner les renseignements figurant sur les inscriptions de propriétés afin de confirmer que la personne ou l'entité inscrite a pris des mesures raisonnables pour vérifier ces renseignements. Les inspecteurs doivent examiner le dossier d'opérations commerciales de la maison de courtage pour vérifier des éléments comme les relevés d'impôt foncier, la source de l'information sur la superficie et les reçus relatifs aux travaux de rénovation, afin de confirmer que la maison de courtage a pris des mesures en vue de vérifier tous les renseignements présentés sur l'inscription.

Recommandation 8 : Mesure 2

- demander à ses inspecteurs de choisir indépendamment un échantillon de matériel publicitaire, y compris les inscriptions de propriétés faites avant l'inspection, pour examen.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a mis en œuvre une nouvelle politique d'inspection aux termes de laquelle, pour s'assurer que les dossiers d'opérations commerciales examinés sont sélectionnés de manière impartiale, la maison de courtage n'est pas autorisée à effectuer elle-même cette sélection. L'inspecteur détermine le nombre de dossiers, incluant les inscriptions, à examiner en fonction du volume des opérations commerciales de la maison de courtage. Une fois qu'il a déterminé la taille de l'échantillon de dossiers à examiner, l'inspecteur sélectionnera des dossiers.

4. Blanchiment d'argent dans le secteur de l'immobilier

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que, même s'ils y sont tenus aux termes de la législation fédérale, les courtiers et les agents immobiliers signalaient rarement les transactions réglées en espèces et les opérations immobilières douteuses au Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE), l'organisme fédéral ayant pour mandat de détecter et de contrer le blanchiment d'argent.

Le CANAFE n'avait reçu aucun signalement de courtiers et d'agents immobiliers de l'Ontario concernant des transactions importantes réglées en espèces entre 2017-2018 et 2020-2021, et il en avait reçu seulement 18 en 2021-2022.

De plus, le COI n'avait pas mis en place de processus pour vérifier si les personnes inscrites se conformaient aux obligations de signalement au CANAFE, et il n'avait pas conclu d'entente d'échange de renseignements avec le CANAFE afin de faciliter les activités d'exécution de la loi en matière de lutte contre le blanchiment d'argent dans le secteur immobilier de la province.

Recommandation 9 : Mesures 1 et 2

Pour cerner et réduire le risque d'activités de blanchiment d'argent dans le marché immobilier, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait collaborer avec le Centre d'analyse des opérations et déclarations financières du Canada (CANAFE) pour :

- conclure une entente de partage de l'information afin de faciliter les mesures d'application de la loi ciblant le blanchiment d'argent;
- mettre à jour le manuel d'inspection du COI pour y inclure de nouvelles procédures que les inspecteurs doivent suivre dans l'examen des obligations de signalement des agents immobiliers, des courtiers et des maisons de courtage envers le CANAFE.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que le COI a conclu un protocole d'entente (PE) avec le CANAFE le 15 décembre 2023 afin d'établir un cadre d'échange de renseignements entre les deux organismes pour appuyer les activités d'exécution de la loi ciblant le blanchiment d'argent. Conformément à ce PE, les deux organismes peuvent échanger des renseignements.

En outre, le COI a établi des processus permettant aux inspecteurs d'effectuer des examens portant sur les obligations de signalement au CANAFE. Au cours d'une inspection, les inspecteurs devraient dorénavant chercher s'il y a des éléments pouvant indiquer que les personnes inscrites n'ont pas

respecté les obligations de signalement au CANAFE. Si une transaction est jugée suspecte ou si elle comporte un versement en espèces ou en monnaie virtuelle de 10 000 \$ ou plus, l'inspecteur doit déterminer si la maison de courtage a fait le signalement approprié au CANAFE. Si l'inspecteur détermine que cela n'a pas été fait, il doit le noter dans le rapport d'inspection et rédiger une note qu'il joindra au rapport à l'intention du gestionnaire des inspections. Chaque année, ou encore sur demande, le gestionnaire des inspections communiquera les noms des maisons de courtage qui n'ont pas respecté les obligations de signalement au CANAFE.

5. Enquête sur les agents immobiliers, les courtiers et les maisons de courtage

Nous avons constaté en 2022 que le COI n'avait pas de politiques et de procédures officielles pour guider le travail de ses enquêteurs. Le COI n'avait pas non plus mis en place de processus lui permettant de vérifier si les enquêteurs achevaient leurs enquêtes en temps opportun ou s'ils prenaient les mesures appropriées, compte tenu de leurs constatations. La proportion d'enquêtes donnant lieu à des mesures d'exécution de la loi différait considérablement entre les cinq enquêteurs du COI, allant de 39 % pour l'un à 75 % pour un autre. De même, le nombre moyen de jours qu'il fallait à chaque enquêteur pour mener une enquête à terme variait beaucoup, oscillant entre 26 jours à 331. Il n'existait pas non plus de processus officiel d'assurance de la qualité des dossiers d'enquête.

Le COI n'avait pas établi de ligne directrice pour aider les membres de son comité de discipline à déterminer les amendes à imposer lorsque la conduite d'une personne inscrite relativement à une transaction immobilière était contraire au Code de déontologie. Dans 10 des 15 cas que nous avons examinés (67 %), l'amende imposée par le comité de discipline du COI à la suite d'une infraction au Code de déontologie par un agent immobilier ou un courtier inscrit était inférieure à la commission gagnée dans le cadre de la transaction immobilière en cause.

De plus, le processus de prise de mesures disciplinaires à l'endroit d'une personne inscrite qui enfreint le code de déontologie prend beaucoup de temps. En moyenne, il s'écoulait 167 jours avant la tenue d'une conférence préparatoire, ce qui est plus du triple de l'exigence de 45 jours que prévoyaient les règles de pratique du comité de discipline. Le COI ne consignait pas les raisons des retards dans la mise au rôle d'une conférence préparatoire et ne faisait pas de suivi à cet égard, ce qui lui aurait pourtant permis de noter et de corriger les retards. Le COI n'avait pas fixé de délai cible à respecter pour rendre une décision finale dans le cas d'allégations faisant l'objet d'une audience devant le comité de discipline. Il fallait en moyenne près d'un an à compter du moment où le COI signifiait une allégation à une inscrit pour que le comité prenne une décision finale.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour que les enquêtes sur les maisons de courtage et les agents immobiliers soient menées à terme efficacement et en temps opportun et que les mesures d'exécution requises soient prises au besoin, le Conseil ontarien de l'immobilier devrait :

- adopter des politiques et des procédures sur les aspects clés des enquêtes afin de guider le travail de ses enquêteurs;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

En décembre 2023, le COI a mis en vigueur une procédure opérationnelle qui oriente les travaux de ses enquêteurs. Le COI nous a fait savoir que son objectif est d'informer les enquêteurs à propos de son processus d'enquête et de leur fournir des conseils afin que leurs enquêtes soient menées de façon approfondie, objective et efficace, conformément aux lois, aux normes et aux jalons de référence établis ainsi qu'aux pratiques exemplaires. La procédure opérationnelle fournit des consignes portant sur l'ensemble du processus d'enquête, incluant l'obtention de mandats de perquisition, la délivrance d'assignments, la tenue d'entrevues et le dépôt d'accusations.

Recommandation 10 : Mesures 2, 3 et 4

- mettre en place des lignes directrices ou des points repères raisonnables pour la prise de mesures d'exécution et l'achèvement des enquêtes en temps opportun;
- mettre en œuvre un processus de surveillance des enquêtes compte tenu de ces lignes directrices ou points repères afin de repérer les écarts importants et d'en assurer le suivi;
- mettre en œuvre un processus d'examen périodique des dossiers d'enquête pour déterminer s'ils sont complets et donnent lieu à la prise des mesures d'exécution requises et pour apporter des correctifs au besoin.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons pu noter que le COI avait établi des lignes directrices afin de fixer des points de référence en vue de l'exécution rapide des enquêtes. Ces points de référence sont fondés sur la gravité de l'affaire faisant l'objet d'une enquête, où les enquêtes portant sur des questions de gravité modérée doivent être menées à terme dans un délai de 110 jours, et celles portant sur des questions graves ou très graves, dans un délai de 150 jours et de 180 jours, respectivement.

Le COI a adopté un certain nombre de processus de surveillance afin de faire le suivi du déroulement des enquêtes en concordance avec ces lignes directrices. Un nouveau tableau de bord fournissant de l'information en temps réel est utilisé pour permettre au gestionnaire des enquêtes de faire le suivi proactif des enquêtes en cours et des progrès réalisés par chaque enquêteur dans le cadre des enquêtes qui lui ont été assignées. De plus, on s'attend à ce que le gestionnaire procède à des examens hebdomadaires d'un échantillon aléatoire de dossiers d'enquêtes actives pour chaque enquêteur.

Le COI a également mis en œuvre un processus conformément auquel les enquêteurs doivent soumettre au gestionnaire des enquêtes une mise à jour mensuelle de l'état des dossiers qui leur sont confiés, où ils mentionneront les difficultés rencontrées au cours de l'enquête, les résultats prévus, les ressources supplémentaires requises et d'autres détails. On s'attend à ce que le gestionnaire des enquêtes examine ces mises à jour et discute des sujets de préoccupation avec chaque enquêteur lors de réunions individuelles tenues sur une base mensuelle, par exemple concernant l'état d'avancement de l'enquête, les progrès réalisés, les résultats et la concordance avec les points de référence en matière d'enquête, pour s'assurer qu'il n'y a pas d'écarts importants entre ses enquêteurs au chapitre des résultats des enquêtes.

Recommandation 11 : Mesures 1 et 2

Pour que les personnes inscrites soient suffisamment dissuadées de contrevenir au Règlement de l'Ontario 580/05 : Code de déontologie (Code de déontologie) lorsqu'elles effectuent des transactions immobilières avec des consommateurs, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait :

- créer et mettre en œuvre un cadre officiel d'imposition d'amendes pour guider le comité de discipline du COI sur la valeur monétaire appropriée des pénalités à imposer aux personnes inscrites pour des infractions au Code de déontologie, compte tenu de la gravité de l'infraction;
- conformément à ce cadre, prendre en considération le montant de la rémunération gagnée par les personnes inscrites en lien avec la transaction immobilière correspondante au moment de déterminer la valeur monétaire appropriée des pénalités à imposer.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a élaboré un cadre officiel de sanctions qui est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2024, dans le but de fournir une orientation à son comité de discipline lorsqu'il prend des décisions sur la valeur monétaire appropriée des pénalités à imposer aux personnes inscrites pour avoir contrevenu au

Code de déontologie. Le cadre décrit neuf facteurs qui devraient être pris en considération, entre autres le montant de la rémunération que la personne inscrite a gagnée lors de la transaction immobilière. Ces neuf facteurs sont les suivants :

- la nature et la gravité des manquements à la loi;
- le rôle de la personne inscrite au regard des manquements;
- la question de savoir si la personne inscrite a subi une perte ou a réalisé un gain à la suite des manquements;
- l'incidence des manquements sur les plaignants ou d'autres personnes;
- la nécessité de prendre des mesures dissuasives pour protéger le public;
- la nécessité de maintenir la confiance du public à l'endroit de l'intégrité de la profession;
- la mesure dans laquelle les manquements sont jugés contraires à une conduite acceptable, et les sanctions ayant été imposées à la suite de cas similaires.

Recommandation 12 : Mesure 1

Pour que les dossiers et les décisions disciplinaires soient traités et réglés en temps opportun, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait :

- préciser la raison pour laquelle la date d'une conférence préparatoire est fixée au-delà du délai de 45 jours prévu dans les Règles de pratique du comité de discipline;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a apporté des améliorations au rapport mensuel soumis au Bureau du registraire, et il y a intégré une nouvelle feuille de suivi des questions disciplinaires pour consigner les retards dans la mise au rôle des conférences préparatoires au-delà du délai de 45 jours prévu. Les dossiers disciplinaires font l'objet d'un suivi en fonction du nom du répondant, du numéro de dossier d'audience, de la date à laquelle l'allégation a été signifiée, de la date proposée pour la tenue de la conférence préparatoire, du nombre de jours qu'il a fallu au COI pour proposer la première date d'audience et de la raison du retard dans la mise au rôle initiale.

Recommandation 12 : Mesure 2

- dans la mesure du possible, prendre des mesures pour réduire le temps qu'il faut pour fixer la date d'une conférence préparatoire;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons appris que le COI avait mis en œuvre une nouvelle politique visant à réduire le temps nécessaire pour fixer la date d'une conférence préparatoire. Selon une analyse des audiences antérieures faite par le COI, l'une des raisons les plus courantes du retard dans l'établissement d'une date pour les conférences préparatoires est qu'il n'y a pas d'avocat disponible pour représenter le COI. Conformément à la nouvelle politique, les parties au dossier disciplinaire peuvent demander une conférence préparatoire dans les 10 jours suivant l'avis, et les conférences préparatoires doivent alors avoir lieu dans les 45 jours suivant la demande. Si aucun avocat du Conseil n'est disponible à l'une ou l'autre des dates fournies par le comité de discipline à l'intérieur du délai de 45 jours, on pourra recruter un avocat externe pour prendre part à la conférence préparatoire.

Recommandation 12 : Mesure 3

- fixer un délai cible dans lequel le COI devait fixer la date de l'audience principale devant le comité de discipline et évaluer son rendement par rapport à cette cible;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

La cible établie par le COI consistait à fixer la date de l'audience principale devant le comité de discipline dans un délai de huit mois, soit 170 jours ouvrables. Le COI a choisi cette cible à la suite d'une analyse comparative englobant d'autres organisations semblables. Il a commencé à faire le suivi des résultats par rapport à cette cible en décembre 2023, produisant des renseignements qui sont constamment tenus à jour et que la direction peut consulter.

Recommandation 12 : Mesure 4

- fixer un délai cible dans lequel le COI devrait rendre une décision finale et évaluer son rendement par rapport à cette cible.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Ainsi que nous avons pu l'apprendre, le COI a mené un examen afin de recueillir des données concernant le temps nécessaire pour rendre les décisions finales dans des organismes ayant instauré des processus disciplinaires similaires au sien. À la suite de cet examen, le COI a fixé une cible consistant à rendre une décision finale dans un délai de trois mois, ou 64 jours ouvrables. Il a amorcé le suivi et l'évaluation de ses résultats par rapport à cette cible en décembre 2023.

6. Protection des consommateurs

Nous avons noté lors de notre audit que le COI et le Ministère avaient tardé à appuyer l'instauration de certaines mesures de protection des consommateurs qui effectuent des transactions immobilières en Ontario, particulièrement par rapport à leurs homologues de la Colombie-Britannique. Ainsi, en Ontario, la loi ne prévoyait aucune période de réflexion (période pendant laquelle un acheteur peut annuler une transaction immobilière sans risquer de perdre son dépôt) pour les propriétés neuves ou offertes sur le marché de la revente, sauf pour les condominiums à construire ou neufs. En revanche, en 2022, le gouvernement de la Colombie-Britannique a instauré une période obligatoire de trois jours pendant laquelle les acheteurs peuvent faire preuve de la diligence raisonnable voulue et ainsi confirmer l'obtention d'un financement et revoir leur offre, notamment.

De plus, tandis que les agents immobiliers et les courtiers en Ontario étaient autorisés à représenter à la fois un acheteur et un vendeur dans le cadre d'une même transaction immobilière – de sorte qu'il leur était difficile de représenter efficacement les intérêts des deux parties –, le gouvernement de la Colombie-Britannique, avec le soutien de l'entité ayant précédé la British Columbia Financial Services Authority, avait interdit cette pratique en 2018 en raison du risque qu'elle représentait pour les consommateurs. Il y a exemption à cette règle en Colombie-Britannique lorsque le bien immobilier est situé dans un endroit éloigné qui ne compte pas suffisamment de titulaires de permis, et qu'il est difficile pour les parties d'être représentées par des titulaires de permis différents. Cette pratique a également été interdite au Québec en 2022.

Nous avons aussi relevé un manque de transparence dans le cas de transactions immobilières où plusieurs offres avaient été effectuées, ce qui soulevait un risque financier pour les acheteurs potentiels. Des modifications législatives devant entrer en vigueur le 1^{er} avril 2023 étaient censées

permettre d'instaurer un processus dans le cadre duquel le contenu des offres, notamment le prix offert, la date de transfert de propriété et les conditions associées à l'offre de chaque acheteur éventuel, pourrait être communiqué aux personnes ayant fait des offres concurrentes. Toutefois, la décision d'utiliser ce processus était laissée à la seule discrétion du vendeur de la propriété. En outre, bien que le COI ait eu le pouvoir, en vertu de la *Loi*, d'examiner les allégations d'offres fictives, l'Ontario n'exigeait pas que les maisons de courtage conservent les documents d'offre originaux, ce qui limitait la capacité du COI à déterminer si une offre était réelle et avait été faite par un acheteur légitime.

Recommandation 13 : Mesure 1

Pour que les maisons de courtage protègent l'intérêt des acheteurs ou des vendeurs qu'ils représentent, le ministère des Services au public et aux entreprises (le Ministère) devrait examiner les changements récents survenus dans d'autres administrations canadiennes qui interdisent aux agents immobiliers et aux courtiers de représenter un acheteur et un vendeur dans le cadre d'une même transaction, et voir s'il conviendrait d'interdire également cette pratique en Ontario.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Des modifications réglementaires ont été apportées en application de la *Loi de 2002 sur la confiance envers les services immobiliers* pour permettre aux maisons de courtage de l'Ontario de conclure des conventions de représentation désignée avec des clients à compter du 1^{er} décembre 2023. Ces modifications permettent aux maisons de courtage de conclure l'une ou l'autre des conventions suivantes, ou les deux :

- une convention de représentation en courtage, où la maison de courtage et tous ses courtiers et agents représentent le client (maintien du statu quo);
- une convention de représentation désignée, où la maison de courtage désigne un ou plusieurs courtiers ou agents qui ont comme tâche de promouvoir et de protéger les intérêts du client, à l'exclusion de la maison de courtage et de ses autres courtiers et agents, sous réserve de certaines mesures de protection (p. ex. concernant la confidentialité des renseignements relatifs aux clients).

Le Ministère nous a dit que les modifications autorisant les conventions de représentation désignée entraîneront une diminution du nombre de cas de représentation multiple, car il n'y aura pas de représentation multiple si chaque client qui est partie à une même transaction reçoit les services d'un représentant désigné différent et que les mesures de protection requises sont

respectées. Chaque représentant désigné doit promouvoir et protéger les intérêts de son client. Afin de maximiser la marge de manœuvre et le choix du client, les modifications permettent également à plus d'un client partie à une même transaction de faire le choix d'être servi par le même représentant désigné.

Recommandation 14 : Mesure 1

Afin d'accroître la transparence des transactions immobilières comportant plusieurs offres d'acheteurs potentiels et de protéger davantage les consommateurs, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait collaborer avec le Conseil ontarien de l'immobilier afin :

- de recueillir de l'information, une fois les modifications législatives entrées en vigueur, auprès des maisons de courtage sur les ventes résidentielles dans lesquelles les vendeurs optent pour un processus d'offres ouvertes, et d'évaluer l'incidence du processus sur ces transactions et sur l'industrie;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le COI n'a pas encore réalisé de progrès en vue de la mise en œuvre de cette recommandation. Le COI a indiqué qu'il prévoit collaborer avec le Ministère pour établir les paramètres entourant le type de données et de renseignements à obtenir, et qu'il prévoit également recueillir les commentaires du secteur immobilier avant d'entreprendre toute collecte de renseignements. Le COI mène des travaux en vue de mettre en œuvre cette recommandation d'ici juillet 2025.

Recommandation 14 : Mesure 2

- d'explorer des solutions de rechange au processus actuel d'offres à l'aveugle, y compris les pratiques qui ont été ou qui pourraient être adoptées par d'autres administrations comme la Colombie-Britannique.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le Ministère a entrepris un examen et une analyse du processus d'offre, y compris une analyse comparative englobant différentes administrations, en 2024. À la suite de cet examen, il a été décidé de ne pas chercher d'autres solutions que le processus entré en vigueur en 2023, qui permet aux personnes inscrites de communiquer l'essentiel des offres écrites concurrentes (à l'exclusion

des renseignements personnels ou confidentiels) à chaque personne ayant fait l'une des offres, la décision étant laissée à la discrétion du vendeur de la propriété.

Recommandation 15 : Mesure 1

Pour que le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) puisse protéger efficacement les intérêts des consommateurs, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait voir s'il serait avantageux de proposer des modifications au *Règlement de l'Ontario 579/05 – Exigences en matière de formation, assurance, dossiers et autres questions* afin d'exiger que toutes les maisons de courtage conservent les documents originaux de l'offre, pour les offres non acceptées, ou un document sommaire contenant le montant et les conditions de l'offre, pendant au moins trois ans.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons déterminé que le Ministère n'avait pris aucune mesure pour donner suite à cette recommandation. Le Ministère a fait savoir qu'il prévoit mener des recherches, notamment un examen des approches de conservation des documents sur les offres qui sont utilisées par d'autres administrations, et qu'il consultera le COI ainsi que les parties prenantes au sujet d'éventuelles modifications du *Règlement* d'ici janvier 2028.

Recommandation 16 : Mesure 1

Pour s'assurer que les maisons de courtage se conforment aux exigences législatives et réglementaires, le Conseil ontarien de l'immobilier devrait intégrer une étape dans son processus d'inspection pour confirmer que les maisons de courtage conservent les documents d'offre requis.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le COI a mis à jour sa politique d'inspection en septembre 2023 afin d'incorporer au processus d'inspection une étape servant à confirmer que les maisons de courtage conservent les documents d'offre requis aux termes de la *Loi de 2002 sur la confiance envers les services immobiliers* (la *Loi*). Conformément à cette politique, l'inspecteur est tenu d'examiner un échantillon de documents d'offre et de déterminer si le nombre d'offres attestées par les maisons de courtage correspond au nombre d'offres fournies pendant l'inspection, si chaque offre satisfait

à toutes les exigences et si les offres étaient valides au moment de leur présentation. Nous avons noté que l'examen des documents par l'inspecteur peut ne pas englober le montant et les conditions de l'offre, parce que l'on n'a pas apporté de modifications réglementaires obligeant les maisons de courtage à conserver les documents d'offre originaux ou un document sommaire qui comprend cette information (ainsi que cela est décrit dans les commentaires relatifs à la **Recommandation 15**). À l'heure actuelle, la *Loi* permet aux maisons de courtage de conserver un résumé de chaque offre non retenue, et ce résumé ne comprend pas de renseignements tels que le montant de l'offre et les conditions de l'acheteur.

Recommandation 17 : Mesure 1

Afin de réduire les risques pour les acheteurs lors de l'achat d'une propriété, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait collaborer avec le Conseil ontarien de l'immobilier pour chercher des possibilités d'instaurer des mesures de protection des acheteurs de maisons comme une période de réflexion.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons appris que le Ministère avait entrepris en 2024 un examen et une analyse portant sur une proposition consistant à fixer une période de réflexion pour les transactions immobilières de revente, ce qui comprenait un examen des pratiques en vigueur dans d'autres administrations. À la suite de cet examen, il a été décidé de ne pas retenir cette proposition.

Concernant les logements neufs, la *Loi de 2024 sur la protection des propriétaires de logements* a reçu la sanction royale le 6 juin 2024. Cette loi prévoit notamment l'apport de modifications à la *Loi de 2017 sur l'agrément en matière de construction de logements neufs* aux fins d'exiger qu'un délai de 10 jours soit accordé à un acquéreur qui souhaite résoudre une convention d'achat avec un vendeur relativement à certains nouveaux logements francs. La résolution de la convention d'achat n'entraîne pas de retenue ni de frais pour l'acquéreur. Des modifications réglementaires sont nécessaires pour mettre en application ces modifications. Du 31 juillet au 16 septembre 2024, le Ministère a mené des consultations sur les modifications réglementaires proposées en vue d'accorder un délai de réflexion de 10 jours dans le cas des nouveaux logements francs.

7. Dépôts non revendiqués

Nous avons établi en 2022 que le gouvernement de l'Ontario et le COI détenaient en fiducie une somme totale de 13,7 millions de dollars non revendiquée, dont la plus grande partie se rapportait aux dépôts de consommateurs, parce qu'ils ne pouvaient déterminer si ces dépôts devaient être

remis à l'acheteur ou au vendeur, ou parce que la personne ayant droit à la somme ne pouvait être retracée. En Ontario, les dépôts sont habituellement versés à la maison de courtage de l'agent immobilier qui représente le vendeur et sont détenus par celle-ci jusqu'à ce que la transaction soit conclue. Si, dans les deux ans suivant la réception d'un dépôt dans son compte en fiducie, elle ne peut établir qui y a droit, la maison de courtage doit remettre le dépôt non revendiqué au COI. Le COI est tenu par la *Loi* de remettre au ministre des Finances le dépôt qui n'est pas restitué dans les cinq ans suivant sa réception. La législation ne précise pas combien de temps les dépôts non revendiqués devraient être conservés après le versement final au ministre des Finances, qui, à l'heure actuelle, détient indéfiniment les dépôts non revendiqués.

En outre, le COI n'avait mis en place aucun processus obligeant les maisons de courtage à déclarer périodiquement le nombre et le montant des dépôts non revendiqués qu'elles détenaient dans leur compte en fiducie. Le COI s'en remettait plutôt aux maisons de courtage pour qu'elles se conforment volontairement aux exigences de la *Loi*, c'est-à-dire qu'elles remettent au COI tout dépôt non revendiqué n'ayant pas été restitué à un acheteur ou à un vendeur après deux ans. Nous avons constaté que, au cours des cinq années précédentes (de 2017 à 2021), les inspecteurs du COI avaient délivré 599 avis de non-conformité à 491 maisons de courtage qui avaient omis de remettre les dépôts non revendiqués au COI. Toutefois, même après la délivrance de ces avis de non-conformité, le COI n'avait pris aucune mesure pour faire un suivi et percevoir les dépôts non revendiqués.

Recommandation 18 : Mesures 1 et 2

Pour que les dépôts non revendiqués sur les transactions immobilières soient réglés, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait examiner la nécessité de :

- fixer la période maximale pendant laquelle les dépôts non revendiqués sur les transactions immobilières peuvent être détenus;
- établir des paramètres pour déterminer à qui les dépôts non revendiqués doivent être versés ou restitués une fois le délai écoulé.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Le Ministère a réalisé peu de progrès dans la mise en œuvre de cette recommandation. Le Ministère a souligné que la *Loi de 2002 sur la confiance envers les services immobiliers* exige à l'heure actuelle que le ministre des Finances verse toute somme qu'il reçoit à la personne qui y a droit, mais a précisé que ce n'est pas au ministre des Finances (ni au COI) de déterminer si une personne a ou non droit à des sommes détenues en fiducie. Il a déclaré avoir l'intention de mener

des recherches, notamment une analyse comparative englobant différentes administrations, afin d'élaborer des propositions stratégiques à l'intention du gouvernement au sujet des fonds non revendiqués qui sont détenus en fiducie. Le Ministère prévoit mener ces travaux d'ici janvier 2028. Toute modification législative reposera sur les directives du gouvernement.

Recommandation 19 : Mesure 1

Pour que les dépôts détenus par des maisons de courtage qui n'ont pas été revendiqués pendant deux ans soient remis au Conseil ontarien de l'immobilier (COI) en temps opportun, comme l'exige la *Loi de 2002 sur le courtage commercial et immobilier*, le COI devrait :

- mettre en œuvre un processus de collecte annuelle de renseignements sur les dépôts non revendiqués détenus par les maisons de courtage;

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

Détails

Nous avons déterminé que le COI avait mis à jour ses formulaires de demande de renouvellement et de rétablissement pour exiger des maisons de courtage qu'elles déclarent tout dépôt non revendiqué qu'elles détiennent. Tous les deux ans, les maisons de courtage doivent présenter une demande de renouvellement au COI. Elles doivent notamment déclarer et, subséquemment, remettre toute somme non revendiquée qui est en leur possession depuis plus de deux ans. Outre ce processus, le COI a indiqué qu'il prévoyait élaborer un nouveau processus afin que, sur demande, les maisons de courtage déclarent au COI tout dépôt non revendiqué qu'elles détiennent. Le COI souligne que, une fois le processus élaboré, il prévoit fournir aux maisons de courtage des renseignements à ce sujet, entre autres l'échéancier applicable et d'autres détails sur les sommes en fiducie non revendiquées qui doivent être déclarées. Le COI prévoit mettre en œuvre cette recommandation d'ici janvier 2025.

Recommandation 19 : Mesure 2

- mettre en place un processus de suivi auprès des maisons de courtage qui omettent de verser en temps opportun les dépôts non revendiqués au COI;

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le COI a mis en place un processus permettant à son équipe des inscriptions de faire un suivi auprès des maisons de courtage qui déclarent des dépôts non revendiqués dans leur demande de renouvellement ou de rétablissement, mais qui ne remettent pas les sommes en question par la suite. L'équipe des inscriptions est responsable du recouvrement de tout dépôt non revendiqué qui doit être remis par les maisons de courtage.

Recommandation 19 : Mesure 3

- inclure des étapes dans ses inspections afin de vérifier l'exactitude des rapports annuels des maisons de courtage sur les dépôts non revendiqués qu'elles détiennent;

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que le COI a mis en place un processus permettant à son personnel d'inspection de vérifier les déclarations relatives aux dépôts non revendiqués qui sont faites dans le cadre des demandes de renouvellement. L'inspecteur est tenu de recouper ces renseignements avec les livres et registres de la maison de courtage afin de vérifier l'exactitude de la déclaration faite par cette dernière dans sa plus récente demande de renouvellement. Si des divergences ou des problèmes sont relevés au cours de l'inspection, l'inspecteur doit demander des précisions au courtier responsable. Le COI exige également que les renseignements relatifs à de tels cas soient transmis à son équipe des inscriptions à des fins d'examen.

Recommandation 19 : Mesure 4

- mettre en œuvre un protocole de suivi des inspections qui constatent l'existence de dépôts non revendiqués non versés afin de s'assurer que les montants sont ensuite remis au COI.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le COI a mis en place un processus de suivi des inspections qui permet de repérer tout écart entre le montant des dépôts non revendiqués qui sont effectivement détenus et le montant déclaré au COI au moment du renouvellement. Conformément à ce nouveau processus, l'inspecteur consigne les fonds en fiducie non revendiqués dans son rapport sommaire, et il informe le courtier de son obligation légale de remettre les dépôts non revendiqués et de fournir les documents justificatifs

au COI le plus rapidement possible. L'inspecteur doit également aviser l'équipe des inscriptions du COI dans les deux jours ouvrables suivant la clôture de l'inspection s'il a constaté lors de son inspection qu'il y avait des fonds non revendiqués d'un montant supérieur à 25 \$ qui sont détenus en fiducie. Dans de tels cas, l'équipe des inscriptions du COI doit faire un suivi auprès de la maison de courtage dans les trois jours ouvrables suivant la réception de l'avis de l'inspecteur.

8. Activités du COI

Au moment de notre audit, le COI n'avait pas le pouvoir de recueillir de données sur les transactions auprès des maisons de courtage, ce qui limitait sa capacité de régler efficacement les personnes inscrites et de cerner les risques pour les consommateurs. De plus, la majorité des Ontariens interrogés par le COI n'étaient pas au courant de l'existence de ce dernier et des protections qu'il offrait aux consommateurs.

Aux termes de l'accord d'application conclu avec le Ministère, le COI devait fixer des droits selon une formule de recouvrement des coûts. À l'époque, le COI avait accumulé des excédents et constitué des réserves se chiffrant à plus de 35 millions de dollars. Le plan du COI visant à réduire les excédents et les réserves consistait à réduire les frais d'inscription, mais sans réduire les dépenses, ce qui allait inmanquablement entraîner un déficit. Dans ce plan, le COI n'abordait pas la question de savoir s'il consacrait suffisamment de ressources à l'application et à l'exécution de la *Loi* et à l'exécution de son mandat.

Bien que le rôle du COI fut de protéger les consommateurs, son conseil d'administration était composé principalement de représentants du secteur de l'immobilier. Au moment de notre audit, seulement deux des 12 membres du conseil d'administration du COI n'étaient pas des membres inscrits du secteur de l'immobilier. Le conseil d'administration du COI était en outre tenu d'avoir en place un processus de consultation permettant que lui soient formulés directement des commentaires sur des questions d'importance pour les consommateurs. Toutefois, pendant la majeure partie de l'existence du COI, il n'y avait aucun processus fonctionnel à cette fin.

Recommandation 20 : Mesure 1

Pour que les acheteurs et les vendeurs potentiels de biens immobiliers soient au courant des services qu'il offre, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait collaborer avec le ministère des Services au public et aux entreprises pour élaborer une trousse d'information décrivant les protections offertes aux consommateurs et exiger que toutes les personnes inscrites fournissent cette information aux acheteurs et aux vendeurs de biens immobiliers avec qui ils concluent une entente de représentation dans le cadre d'une transaction immobilière.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que le COI a élaboré un guide d'information et qu'il l'a publié sur son site Web. Toutes les personnes inscrites sont tenues de fournir une copie du guide d'information ou un lien vers ce guide sur le site Web du COI avant de fournir des services ou de l'aide à une personne relativement à une transaction immobilière. Les courtiers et les agents sont également tenus d'expliquer le contenu du guide d'information à tout client potentiel.

Recommandation 21 : Mesures 1, 2, 3 et 4

Pour améliorer son efficacité à cerner les risques pour les consommateurs et à fournir des conseils stratégiques fondés sur des données probantes au ministère des Services au public et aux entreprises (le Ministère) dans le but d'atténuer ces risques, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait :

- consulter les pratiques exemplaires d'autres administrations pour déterminer les renseignements sur les transactions qu'il devrait recueillir auprès des maisons de courtage;
- mettre en place un processus de collecte périodique de ces renseignements auprès des maisons de courtage;
- analyser les renseignements recueillis pour élaborer et présenter des recommandations stratégiques fondées sur des données probantes aux fins d'examen par le Ministère;
- utiliser ces renseignements pour guider son processus d'inspection des maisons de courtage.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Le COI n'a réalisé que peu de progrès en vue de la mise en œuvre de cette recommandation. Le COI a dit avoir effectué une analyse comparative portant sur différentes administrations, et avoir dressé une liste préliminaire de renseignements qui pourraient être recueillis auprès des maisons de courtage. Le COI évalue actuellement quelles seraient les ressources nécessaires pour recueillir ces données, les stocker et les analyser. Il prévoit également présenter au Ministère ses recommandations sur la collecte de données d'ici décembre 2025. Une fois que le COI aura commencé à recueillir de telles données sur les transactions, il prévoit analyser l'information recueillie et formuler des recommandations à l'intention du Ministère. De plus, il apportera s'il y a lieu des modifications à son processus d'inspection des maisons de courtage en fonction des résultats de son examen et de son analyse des données sur les transactions de courtage.

Recommandation 22 : Mesures 1 et 2

Pour pouvoir s'acquitter efficacement de son mandat et fonctionner selon le principe du recouvrement des coûts conformément à l'accord d'application conclu avec le ministère des Services au public et aux entreprises, le Conseil ontarien de l'immobilier (COI) devrait :

- évaluer ses activités actuelles afin de déterminer les ressources supplémentaires nécessaires pour améliorer l'application et l'exécution de la *Loi de 2002 sur le courtage commercial et immobilier*;
- se fonder sur les résultats de cette évaluation pour affecter les ressources au besoin et ajuster son plan de réduction des droits en conséquence.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Ainsi que nous avons pu l'apprendre, en novembre 2022, le COI a entrepris une évaluation des ressources requises pour améliorer l'application et l'exécution de la *Loi de 2002 sur le courtage commercial et immobilier* (renommée *Loi de 2002 sur la confiance envers les services immobiliers* le 1^{er} décembre 2023) afin de donner suite aux nouvelles initiatives et de mettre en œuvre les recommandations formulées dans notre rapport d'audit de l'optimisation des ressources de 2002. Se fondant sur les résultats de cette évaluation, le COI a ajouté 15 employés à son effectif. Cela comprend quatre employés affectés à son programme d'éducation, deux affectés aux inspections, trois à l'équipe de la politique de réglementation, un expert-conseil affecté à son programme de formation continue des personnes inscrites, et cinq employés qui appuieront les travaux réglementaires, comme les audiences et les litiges, les enquêtes et les inscriptions. De plus, en décembre 2022, le conseil d'administration du COI a approuvé un plan prévoyant la réduction des frais des personnes inscrites à compter de mars 2023.

Recommandation 23 : Mesure 1

Pour que le conseil d'administration du Conseil ontarien de l'immobilier (COI) s'acquitte efficacement de ses responsabilités de surveillance du secteur de l'immobilier et de protection des consommateurs, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait réévaluer et rajuster la proportion de représentants de ce secteur d'activités qui forment le conseil d'administration du COI et, ce faisant, veiller à ce qu'un conseil d'administration axé sur les compétences et fondé sur les pratiques exemplaires soit en place.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons appris que, le 2 janvier 2024, le ministre a pris des arrêtés prévoyant ce qui suit :

- le nombre de membres du conseil d'administration est ramené de 12 à 9;
- la proportion de représentants du secteur des services immobiliers au sein du conseil d'administration ne peut dépasser 34 %;
- tous les membres du conseil d'administration doivent avoir une orientation positive à l'égard des initiatives de protection proactive des consommateurs, ce qui concorde avec le mandat de protection des consommateurs du COI;
- on mettra sur pied un conseil consultatif composé de personnes représentant les intérêts des personnes inscrites, ainsi que d'un membre du conseil qui représente le secteur des services immobiliers. Ce conseil consultatif offrira une tribune permettant au COI d'obtenir les conseils et les commentaires des principales parties prenantes, afin de pouvoir prendre des décisions éclairées dans l'exercice de son mandat de protection des consommateurs.

De plus, le 2 janvier 2024, le ministre a présenté de nouvelles règles entourant la mise en candidature des membres du conseil. Ces règles exigent la mise sur pied d'un comité de mise en candidature. Ces changements ont été mis en œuvre le 30 mai 2024. En date d'août 2024, le conseil d'administration du COI était composé de trois représentants du secteur des services immobiliers, de trois membres qui ne font pas partie de ce secteur, et de deux personnes nommées par le ministre. Il y avait un poste vacant au conseil d'administration, pour une personne nommée par le ministre.

Recommandation 24 : **Mesure 1**

Pour que le processus de consultation des consommateurs du Conseil ontarien de l'immobilier (COI) permette que des conseils indépendants et éclairés soient fournis au conseil d'administration du COI sur des questions importantes pour les consommateurs, le ministère des Services au public et aux entreprises devrait :

- collaborer avec le COI pour modifier l'accord d'application afin d'exiger que le conseil d'administration du COI fournisse périodiquement au ministre des Services au public et aux entreprises des rapports sur le processus de consultation des consommateurs du COI;

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait pas modifié son accord d'application avec le COI. Le Ministère a indiqué avoir l'intention de mettre à jour l'accord d'ici avril 2026, en tenant dûment compte des commentaires du COI. Le Ministère se penchera sur la possibilité de fixer dans l'accord d'application une fréquence de présentation de rapports sur le processus de consultation des consommateurs du COI.

Recommandation 24 : Mesure 2

- faire respecter l'obligation dans l'accord d'application selon laquelle le COI doit rendre compte publiquement des activités et des conseils résultant du processus de consultation des consommateurs dans son rapport annuel.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le Ministère a pris des mesures pour mettre en application l'exigence faite au COI de rendre compte publiquement des activités et des conseils résultant de son processus de consultation des consommateurs. En 2022 et en 2023, les activités et les conseils du groupe consultatif des consommateurs et du secteur de l'immobilier du COI ont été communiqués au Ministère et publiés par la suite dans les rapports annuels de 2022 et 2023 du Conseil. Par exemple, dans son rapport annuel de 2023, le COI a indiqué qu'il avait pris les mesures suivantes par suite des commentaires et des recommandations de son groupe consultatif des consommateurs et du secteur :

[Traduction] « Le COI a intégré les précieuses observations du groupe dans la version finale de son guide d'information. Le groupe a formulé des commentaires positifs sur la conception et la présentation générale du guide, et leurs suggestions ont incité le COI à faire appel à un spécialiste du langage clair et simple afin d'assurer la clarté et l'accessibilité du guide pour les consommateurs. » Également, le COI a élaboré une procédure opérationnelle normalisée qui définit la façon dont il rendra compte au Ministère de son processus de consultation des consommateurs. Le Ministère et le groupe consultatif des consommateurs et du secteur ont formulé des commentaires sur la procédure opérationnelle normalisée, et l'on a ensuite produit sa version finale en juillet 2023.

9. Le Ministère ne recueille pas suffisamment de renseignements pour surveiller et évaluer le rendement du COI dans l'exécution de son mandat.

Lors de notre audit initial, nous avons constaté que le Ministère ne recueillait pas suffisamment de renseignements pour pouvoir surveiller et évaluer le rendement du COI dans l'exécution de son mandat. Le COI n'avait pas établi d'indicateurs de rendement pour certains de ses secteurs d'activité clés, dont certains pour lesquels notre audit avait révélé d'importants problèmes opérationnels, comme la question de savoir si toutes les maisons de courtage inscrites sont inspectées au cours d'une période donnée et si l'inconduite d'une personne inscrite fait l'objet d'une enquête dans un délai cible.

Recommandation 25 : Mesure 1

Pour pouvoir surveiller efficacement le rendement du Conseil ontarien de l'immobilier (COI) en matière de protection des consommateurs et de réglementation du secteur immobilier, le ministère des Services au public et aux entreprises (le Ministère) devrait collaborer avec le COI pour réviser les indicateurs de rendement qu'il utilise pour surveiller le rendement du COI afin d'y inclure des indicateurs qui surveillent de plus près les activités de ce dernier, notamment dans les domaines des inspections, des enquêtes, des mesures disciplinaires et de la conformité à l'obligation de fonctionner selon le principe du recouvrement des coûts.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que le Ministère et le COI avaient fait peu de progrès en vue de donner suite à cette recommandation. En juillet 2024, le Ministère a fourni au COI une liste préliminaire de paramètres de mesure du rendement mis à jour à des fins d'examen et de rétroaction. Le Ministère nous a fait savoir qu'il avait l'intention de collaborer avec le COI pour mettre à jour ses paramètres de mesure du rendement et discuter de son plan de collecte de données sur le rendement, et qu'il comptait terminer ces travaux d'ici décembre 2024.

// Annexe

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 1	4	3		1		
Recommandation 2	4	3		1		
Recommandation 3	4	4				
Recommandation 4	4	4				
Recommandation 5	3	3				
Recommandation 6	3	3				
Recommandation 7	4	4				
Recommandation 8	2	2				
Recommandation 9	2	2				
Recommandation 10	4	4				
Recommandation 11	2	2				
Recommandation 12	4	4				
Recommandation 13	1	1				
Recommandation 14	2	1		1		
Recommandation 15	1			1		
Recommandation 16	1	1				
Recommandation 17	1	1				
Recommandation 18	2			2		
Recommandation 19	4	3	1			
Recommandation 20	1	1				
Recommandation 21	4			4		
Recommandation 22	2	2				
Recommandation 23	1	1				
Recommandation 24	2	1		1		
Recommandation 25	1			1		
Total	63	50	1	12	0	0
%	100	79	2	19	0	0

Suivi du rapport spécial de mai 2022

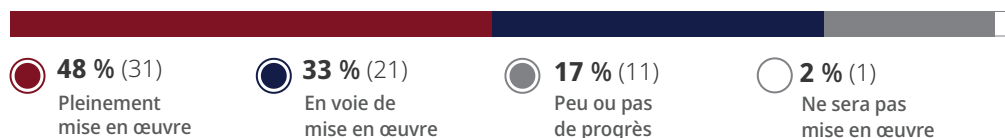
Université Laurentienne
Ministère des Collèges et Universités
Bureau du commissaire à l'intégrité
de l'Ontario

Rapport spécial sur l'Université Laurentienne

// Conclusion globale

Université Laurentienne

64 recommandations



Au 18 octobre 2024, l'Université Laurentienne (y compris son Conseil des gouverneurs et son Sénat) avait pleinement mis en œuvre 48 % des mesures que nous avons recommandées dans notre **Rapport spécial sur l'Université Laurentienne** de 2022. Elle avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 33 % des recommandations.

- Notamment, l'Université a pleinement mis en œuvre les recommandations relatives à la préparation des budgets sur la même base que ses états financiers consolidés, à l'élaboration d'une matrice des compétences des membres du Conseil et d'une nouvelle politique sur les conflits d'intérêts à l'intention des membres du Conseil, et elle a aussi fixé la durée maximale du mandat de ces derniers.
- De plus, elle publie en temps utile des trousseaux d'information du Conseil et des procès-verbaux des réunions publiques et privées de ce dernier.

En février 2021, l'Université Laurentienne est devenue la première université financée par l'État au Canada à se prévaloir de la protection accordée par la *Loi sur les arrangements avec les créanciers*

des compagnies (la Loi ou la LACC). L'Université a cessé de recourir au processus prévu par cette loi en novembre 2022, et elle a apporté depuis différents changements touchant ses opérations et sa gouvernance. Toutefois, il y a encore beaucoup de travaux en cours. En avril 2023, l'Université a retenu les services d'experts-conseils externes pour se doter d'un plan détaillé de transformation opérationnelle (le « plan de transformation ») afin de disposer des systèmes, des processus et des politiques nécessaires pour appuyer au mieux ses missions d'enseignement universitaire et de recherche. Bon nombre des mesures à l'appui de la mise en œuvre de nos recommandations figurent dans le plan de transformation et sont en cours.

L'Université a fait peu de progrès à l'égard de 17 % de nos recommandations.

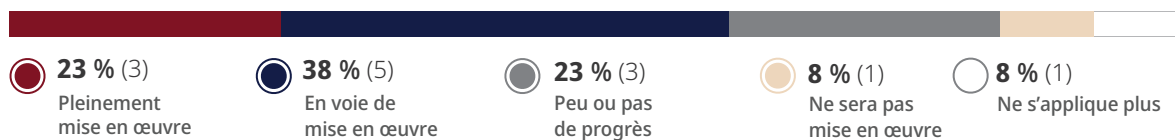
- Bon nombre des recommandations en question concernent la planification des immobilisations. Parallèlement à la fin de son processus de restructuration en application de la LACC, l'Université a conclu une entente de prêt avec le ministère des Collèges et Universités (le Ministère). Aux termes de cette entente, l'Université ne peut engager des dépenses d'immobilisations supérieures à 10 millions de dollars pendant la durée du prêt (15 ans) – qu'il s'agisse d'un poste de dépenses donné ou de dépenses agrégées – sans l'approbation préalable du Ministère. Par conséquent, elle n'a entrepris ni proposé aucun nouveau grand projet d'immobilisations.
- L'Université dispose d'un plan quinquennal d'immobilisations qui met l'accent sur les projets essentiels d'entretien différé. Ce plan est intégré aux prévisions financières qu'elle produit et qu'elle soumet au Ministère. Toutefois, l'Université n'a pas préparé de plan d'immobilisations à plus long terme en concordance avec son nouveau plan stratégique pour la période allant de 2024 à 2029. Elle prévoit élaborer un nouveau plan d'immobilisations à long terme qui sera étroitement lié à son plan stratégique, de pair avec le renouvellement de son plan directeur du campus.

L'une de nos recommandations (ou 2 % de l'ensemble des recommandations formulées) ne s'applique plus, par suite de la modification du mandat du Comité des finances du Conseil des gouverneurs.

- Cette recommandation portait expressément sur certains critères de l'ancien mandat de ce comité, qui ont été supprimés depuis.

Ministère des Collèges et Universités

13 recommandations



Au 18 octobre 2024, le ministère des Collèges et Universités avait pleinement mis en œuvre 23 % des mesures que nous avons recommandées dans notre **Rapport spécial sur l'Université Laurentienne** de 2022. Le Ministère avait également fait des progrès dans la mise en œuvre de 38 % des recommandations.

- Il a pleinement mis en œuvre la recommandation consistant à collaborer avec l'Université pour s'assurer qu'un leadership solide est en place à mesure que cette dernière cesse de se prévaloir du processus de la LACC.

Cependant, le Ministère a réalisé peu de progrès en vue de la mise en œuvre de 23 % de nos recommandations.

- Cela comprend notamment la communication de lignes directrices aux conseils des universités pour s'assurer qu'ils disposent de structures de gouvernance pleinement fonctionnelles et efficaces, et l'évaluation des avantages qu'il y aurait à déposer un projet de loi pour donner au Ministère la capacité d'intervenir lorsque cela est requis, par exemple pour nommer un superviseur afin de prendre le contrôle des activités d'une université en cas de graves préoccupations financières ou pour fixer des plafonds à l'égard des déficits.

L'une des mesures recommandées (8 % de l'ensemble des mesures) ne s'applique plus à la suite des modifications apportées à la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* (la *Loi* ou la LACC).

- La recommandation en question consistait à évaluer les avantages du dépôt d'un projet de loi visant à empêcher les universités de se restructurer en vertu de la *Loi*, mais cette dernière a été modifiée pour établir que les établissements d'enseignement postsecondaire publics prescrits ne peuvent pas présenter une demande de protection en vertu de la *Loi*.

Une autre des recommandations (8 %), qui consistait à intégrer des paramètres de mesure du rendement financier au nouveau modèle de financement fondé sur le rendement, ne sera pas mise en œuvre. Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario demeure pour sa part d'avis que la santé financière et le rendement financier des établissements devraient être pris en compte dans les décisions de financement du Ministère.

Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario

2 recommandations

 **100 % (2)**
Pleinement
mise en œuvre

Au 18 octobre 2024, le Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario avait pleinement mis en œuvre la totalité des mesures que nous avons recommandées dans notre **Rapport spécial sur l'Université Laurentienne** de 2022.

- Cela inclut la recommandation de clarifier et de promouvoir les exigences applicables aux universités et à d'autres organismes du secteur parapublic aux termes de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes* et de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après (de plus amples renseignements sont présentés à l'**annexe**).

// État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux d'assurance entre janvier et octobre 2024. Nous avons obtenu de l'Université Laurentienne et du ministère des Collèges et Universités une déclaration écrite selon laquelle, au 14 novembre et au 8 novembre 2024, respectivement, ils avaient fourni à notre Bureau une mise à jour complète sur l'état des mesures que nous avons recommandées dans notre audit initial il y a deux ans.

Université Laurentienne

Administration de l'Université Laurentienne

1. Planification stratégique

À la suite de notre audit initial, nous avons noté dans notre rapport que les plans stratégiques de l'Université Laurentienne ne tenaient pas compte des orientations à long terme de l'Université ni de ses besoins futurs en matière d'immobilisations, et qu'ils étaient parfois fondés sur des preuves anecdotiques en vue de justifier d'importants investissements en immobilisations.

Recommandation 1 : Mesure 1

Établir des objectifs et des mesures qui s'inscrivent dans un nouveau plan stratégique. Ils sont fondés sur des données probantes et réalisables compte tenu de sa situation financière actuelle et de sa viabilité scolaire.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université Laurentienne avait élaboré un nouveau plan stratégique quinquennal (2024-2029) ainsi qu'un plan de mise en œuvre connexe, qui ont tous deux été approuvés par le Conseil des gouverneurs le 16 février 2024. Chaque orientation énoncée dans le plan stratégique est assortie d'objectifs et de mesures. Le plan de mise en œuvre décrit les tactiques et les indicateurs de rendement clés utilisés pour réaliser et mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats visés par le plan stratégique. Pour sa part, le plan stratégique souligne l'importance des partenariats et de la collaboration dans l'optique de quatre orientations stratégiques : améliorer l'expérience des étudiants; appuyer les missions d'enseignement universitaire et de recherche de l'Université; renforcer les collectivités que sert l'Université; soutenir le personnel de l'Université.

Ainsi que nous l'avions mentionné dans notre rapport de 2022, la demande de protection en application de la *Loi* a eu des répercussions préjudiciables sur la Laurentienne et sa collectivité, et ce, à plus d'un égard. Nous avons constaté que les objectifs et les mesures du plan stratégique sont axés sur l'atténuation des répercussions de la demande de protection en application de la *Loi*. Le plan vise notamment à rebâtir les relations internes et externes, à hausser le nombre d'inscriptions et à améliorer l'expérience des étudiants.

Il prévoit également le remaniement du plan directeur du campus de l'Université afin de mettre l'accent sur l'entretien, le renouvellement, la préservation et le développement durable. En revanche, nous avons noté en 2022 que de grands projets d'immobilisations avaient été entrepris avant l'achèvement d'un plan directeur du campus par l'Université, et que cette dernière n'avait pas de plan financier permettant de déterminer si ces projets seraient viables. Un plan directeur du campus peut aider à déterminer les priorités au chapitre des projets d'immobilisations actuels et futurs, en fonction de ce qui peut être réalisé au moyen des ressources financières disponibles.

Recommandation 2 : Mesure 1

Inclure dans le plan stratégique de l'Université des indicateurs de rendement clés qui mesurent nettement l'atteinte des résultats escomptés.

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

Détails

Dans le cadre de son plan de mise en œuvre, l'Université Laurentienne a défini des indicateurs de rendement clés (IRC) afin de mesurer les résultats de son plan stratégique. Nous avons toutefois constaté que les objectifs n'étaient pas tous assortis d'IRC : certains IRC devaient être élaborés ultérieurement, ou être subordonnés à l'achèvement d'autres documents de planification, comme le plan d'études, le plan de recherche, le plan directeur du campus, le plan d'affaires et le plan de communication et de mobilisation des intervenants.

De plus, certains des IRC définis étaient incomplets et ne présentaient pas toujours un lien manifeste avec l'objectif énoncé. En outre, aucun des IRC n'était assorti de détails sur la source d'information utilisée, ni sur les données de référence ou les cibles.

Nous avons relevé de multiples cas où l'IRC indiqué ne mesurait pas les progrès réalisés vers l'atteinte des résultats escomptés du plan stratégique. Par exemple, l'un des résultats de ce plan consiste à améliorer l'offre de programmes et de partenariats francophones et autochtones. Or, l'IRC connexe est axé sur la sensibilisation stratégique et la mobilisation. On ne fournit pas suffisamment de renseignements pour qu'il soit possible de savoir ce qu'englobe cet IRC ou comment il permettra de mesurer l'atteinte du résultat escompté.

L'Université nous a fait savoir que tous les IRC du plan de mise en œuvre seront entièrement définis d'ici février 2025. Elle a récemment créé un nouveau poste, soit celui de vice-recteur associé aux initiatives stratégiques, qui aura notamment comme tâche de diriger l'élaboration des IRC et de mesurer les progrès en vue de l'atteinte des résultats visés par le plan stratégique.

Recommandation 3 : Mesure 1

Au moins une fois l'an, étudier ces indicateurs et apporter les ajustements nécessaires au plan stratégique de l'Université pour appuyer le maintien des progrès vers l'atteinte de ses objectifs.

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

Détails

Au cours de notre suivi, l'Université nous a déclaré que les IRC du plan de mise en œuvre seront régulièrement communiqués au Conseil et examinés chaque année par le Comité de vérification et de gestion des risques du Conseil ainsi que par l'équipe de direction pour s'assurer que les résultats prévus aux termes de son plan stratégique sont atteints. L'Université prévoit soumettre un rapport sur les progrès touchant les IRC à l'examen du Conseil d'ici juin 2025 au plus tard.

L'Université a également fait savoir à notre Bureau que ce rapport sera publié sur son site Web sous forme de tableau de bord des IRC, et que ce dernier sera mis à jour chaque année, ce qui permettra au public de faire le suivi des progrès réalisés à l'égard des IRC et des résultats visés par le plan stratégique.

2. Planification des immobilisations

Lors de notre audit initial, nous n'avions trouvé aucun document montrant que l'Université disposait d'un plan qui précisait si ses grands investissements en immobilisations seraient viables ou si l'on pouvait raisonnablement s'attendre à ce que chaque projet génère assez de revenus pour couvrir les frais d'exploitation courants, les intérêts sur la dette et le remboursement du principal de la dette. De plus, certains projets avaient été approuvés avant l'achèvement des plans d'immobilisations à long terme.

À l'approche de l'année 2010, l'Université faisait déjà face à des difficultés financières. C'est pourquoi, en 2010, elle avait modifié sa politique de gestion de la dette interne pour pouvoir contracter encore plus de dettes au titre des immobilisations.

Recommandation 4 : Mesures 1 et 2

Dresser un plan d'immobilisations à long terme comportant des mises à jour annuelles conformément aux objectifs à long terme de l'Université et aux besoins actuels et futurs en immobilisations. Le plan d'immobilisations doit :

- Être conforme au plan stratégique de l'Université.
- Inclure une évaluation de la viabilité financière à long terme des nouveaux projets qui tient compte de tous les revenus pertinents que les projets devraient générer et de tous les coûts de fonctionnement et coûts du service des dettes connexes nécessaires à la construction des projets.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université n'avait pas fait de progrès importants dans la préparation d'un plan d'immobilisations à long terme concordant avec son plus récent plan stratégique (2024-2029). Cela tient en partie aux conditions financières et aux restrictions relatives aux dépenses en immobilisations qui ont été imposées à l'Université par le Ministère. Aux termes de son entente de prêt de sortie (l'entente) conclue avec le Ministère, l'Université n'est pas autorisée à effectuer des dépenses d'acquisition, d'investissement ou d'immobilisations supérieures à 10 millions de dollars – dépenses individuelles ou agrégées – pendant la durée du prêt (15 ans) sans l'approbation préalable du Ministère. L'entente exige également que l'Université fournisse au Ministère des prévisions financières quinquennales, qui comprennent un résumé détaillé des acquisitions, des investissements et des dépenses en immobilisations, ainsi que de l'utilisation prévue des excédents de fonctionnement et autres excédents. Tout plan d'immobilisations à long terme devra être conforme aux modalités de l'entente et être approuvé par le Ministère.

L'Université s'attend à ce que le plan d'immobilisations à long terme soit fortement rattaché au plan stratégique 2024-2029 de l'Université, qui prévoit le renouvellement de son plan directeur du campus.

Les prévisions financières quinquennales de l'Université pour la période allant de 2022-2023 à 2026-2027 comprenaient des dépenses en immobilisations devant servir à réaliser des projets essentiels d'entretien dont l'exécution avait été différée, ainsi qu'à effectuer des travaux de mise à niveau des technologies de l'information et de transformation des immobilisations. L'Université veille actuellement à ce que les dépenses en immobilisations correspondent à ces prévisions financières quinquennales.

Recommandation 4 : **Mesure 3**

- Établir des normes relatives à l'état des bâtiments.

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que l'Université avait retenu les services d'un expert-conseil externe pour effectuer une évaluation de l'état de l'ensemble des installations de son campus, ainsi que des évaluations de l'état des infrastructures. Le rapport de l'expert-conseil externe servira à définir un nouvel indice de l'état des installations, en vue d'établir des normes relatives à l'état des bâtiments de l'Université. Ces travaux devraient être menés à terme d'ici février 2025.

Recommandation 4 : Mesure 4

- Veiller à ce que les besoins actuels en matière de réparation et d'entretien soient priorisés pour appliquer les pratiques exemplaires relatives au cycle de vie du capital.

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

Détails

Une fois que l'Université aura terminé l'élaboration de son nouvel indice de l'état des installations (en principe d'ici février 2025, comme cela a été mentionné précédemment), elle établira d'ici avril 2025 une liste des projets d'entretien différés qui doivent être exécutés en priorité.

Recommandation 5 : Mesure 1

Limiter les nouveaux projets d'immobilisations à ceux qui sont priorisés dans le plan d'immobilisations à long terme, une fois celui-ci approuvé par le Conseil des gouverneurs.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons déjà indiqué dans nos commentaires précédents sur la **recommandation 4** que l'Université n'avait pas préparé de plan d'immobilisations à long terme. À l'heure actuelle, l'Université n'est pas autorisée à effectuer des dépenses d'acquisition, d'investissement ou d'immobilisations supérieures à 10 millions de dollars – dépenses individuelles ou agrégées – pendant la durée du prêt (15 ans), sans l'approbation préalable du Ministère. Par conséquent, l'Université peut uniquement engager des dépenses en immobilisations pour réaliser des projets d'entretien essentiels dont l'exécution a été différée, ainsi que des travaux de mise à niveau des technologies de l'information et de transformation des immobilisations; ces dépenses sont incluses dans ses prévisions financières quinquennales présentées au Ministère et dans son budget de 2024-2025.

Recommandation 6 : Mesure 1

Élaborer une politique sur les dettes d'immobilisations qui exige que l'Université conserve des liquidités suffisantes en cas d'urgences financières éventuelles.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que l'Université avait mis à jour sa politique sur les dettes d'immobilisations pour tenir compte des exigences de l'entente de prêt de sortie (l'entente). Aux termes de cette entente, l'Université n'est pas autorisée à contracter des dettes – sauf si le montant global ne dépasse pas 10 millions de dollars – sans obtenir au préalable l'approbation écrite du Ministère. De plus, l'Université doit respecter un certain nombre d'engagements financiers (ratios). Par exemple, à la fin de chaque exercice à compter du 30 avril 2026, l'Université doit maintenir un ratio des réserves primaires d'au moins 30 jours.

Recommandation 7 : Mesure 1

Établir, dans sa politique sur les dettes d'immobilisations, des ratios de limite d'endettement qui tiennent compte de toutes les dettes et qui sont fondés sur les pratiques exemplaires des universités, pour s'assurer que les emprunts ne dépassent pas les limites.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné dans les commentaires relatifs à la **recommandation 6**, l'Université a mis à jour sa politique sur les dettes d'immobilisations dans le but de s'assurer que les ratios de limite d'endettement tiennent compte de toutes les dettes de l'établissement ainsi que des ratios financiers à respecter aux termes de l'entente de prêt de sortie, ces paramètres étant fondés sur les pratiques exemplaires des universités de l'Ontario.

Recommandation 8 : Mesure 1

Veiller à ce que les approvisionnements de tous les marchés associés aux projets d'immobilisations soient conformes aux exigences provinciales en matière d'approvisionnement pour le secteur parapublic.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que l'Université avait mis à jour sa politique d'approvisionnement en juin 2024 pour s'assurer que tous les marchés associés aux projets d'immobilisations sont conformes aux exigences provinciales en la matière, notamment celles

énoncées dans la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic et dans la *Loi de 2022 sur l'initiative favorisant l'essor des entreprises ontariennes*.

La politique d'approvisionnement sous sa forme révisée contient une nouvelle section portant sur les projets d'immobilisations, qui décrit les processus d'approbation et d'exécution de tous les projets d'immobilisations de l'Université. Cette section énonce aussi les pouvoirs d'approbation applicables à tous les projets de construction et d'entretien en fonction de leur valeur monétaire, de même que les approbations requises à différents jalons de l'exécution des projets. Dans le cas des marchés de construction, la méthode d'approvisionnement est fondée sur la valeur monétaire du marché. Par exemple, les marchés de construction d'une valeur de 1 million de dollars ou plus nécessitent un processus d'approvisionnement concurrentiel ouvert.

3. Opérations financières

Notre audit initial avait révélé que le Conseil n'avait ni reçu ni veillé à recevoir des renseignements suffisants et pertinents sur les finances, les flux de trésorerie, les plans et les activités de l'Université. Au total, 8 des 10 budgets présentés au Conseil pour les années universitaires 2010-2011 à 2019-2020 reflétaient les budgets de fonctionnement équilibrés qui avaient été projetés. Toutefois, pour toutes ces années sauf deux, l'Université avait enregistré des déficits. Cet écart était attribuable au fait que les budgets fournis au Conseil et au Comité des finances étaient des budgets « de portée limitée » qui n'englobaient pas les dépenses en immobilisations ou les revenus et dépenses liés aux subventions de recherche.

Recommandation 9 : Mesure 1

Préparer tous les budgets présentés au Conseil sur la même base que les états financiers consolidés de l'Université.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que l'Université avait préparé des budgets consolidés sur la même base que ses états financiers consolidés pour les exercices 2023-2024 et 2024-2025. À l'heure actuelle, la préparation de budgets consolidés nécessite le recours à des processus manuels laborieux. L'Université entend rationaliser la préparation de ses budgets consolidés dans le cadre de son plan de transformation, qui comprendra un nouveau système de planification et de budgétisation. Ce système fera partie du système de planification des ressources de l'entreprise (PRE) remanié de l'Université, qui sera également utilisé pour la comptabilité financière.

Recommandation 10 : Mesure 1

Pour assurer l'efficacité de la fonction des finances, réévaluer le niveau de ressources au sein de la fonction et nommer aux postes, en particulier les postes de supervision, des personnes ayant un titre comptable professionnel, comme le titre de comptable professionnel agréé.

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que l'Université était en voie de mettre en œuvre son plan de transformation. L'Université examine l'efficacité de la fonction des finances dans le cadre du volet finances du plan de transformation.

Avec l'aide d'un expert-conseil, elle a élaboré une feuille de route détaillée et un plan pour son volet finances. Il existe des feuilles de route pour chaque volet de travail secondaire, comme la planification et l'analyse financières, la paie, les opérations financières, la trésorerie, la comptabilité, les politiques et procédures, et la structure organisationnelle.

En avril 2024, par suite du départ à la retraite du titulaire précédent du poste, l'Université a embauché une nouvelle vice-rectrice associée aux services financiers, qui détient le titre de comptable professionnel agréé (CPA). Elle a aussi embauché un gestionnaire des services financiers afin de pourvoir un poste vacant. Au total, six membres à temps plein et deux membres à temps partiel du personnel de la fonction des finances détiennent le titre de CPA. L'Université examinera la structure finale de la fonction des finances dans le cadre de son plan de transformation. La nouvelle structure devrait être mise en place d'ici décembre 2024.

Recommandation 11 : Mesure 1

Élaborer des rapports automatisés normalisés (p. ex., classement chronologique des comptes débiteurs, liste des apports reportés, flux de trésorerie de financement) qui fournissent à l'administration de l'Université des renseignements détaillés, exacts et opportuns.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université n'avait pas encore commencé à préparer des rapports automatisés normalisés. L'Université entend donner suite à cette recommandation dans le cadre du volet finances de son plan de transformation, dont la mise en œuvre est en cours.

Elle prévoit acquérir et mettre en application des modules de trésorerie, ce qui lui permettra d'élaborer des rapports de gestion automatisés. À l'heure actuelle, l'Université continue d'utiliser des processus manuels pour effectuer les rapprochements et produire des rapports afin de préparer l'information financière à l'intention du Ministère et du Conseil.

Recommandation 12 : Mesure 1

Rationaliser le plan comptable du grand livre général pour tenir compte des mises à jour des conventions comptables, des changements récents apportés à la présentation des états financiers externes et des besoins en matière de rapports de l'administration.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Nous avons constaté que l'Université n'avait pas encore rationalisé son plan comptable aux fins du grand livre général pour tenir compte des mises à jour des méthodes comptables ou des changements récents apportés à ses états financiers consolidés. L'Université a l'intention d'examiner et de remanier son plan comptable dans le cadre du volet finances de son plan de transformation en cours.

De plus, elle prévoit acquérir et mettre en application des modules de gestion du grand livre général et du financement (projets/subventions), ce qui lui permettra d'élaborer des rapports de gestion automatisés.

Recommandation 13 : Mesure 1

Accroître le recours à la tenue de dossiers numériques pour les documents sources, comme les ententes importantes, les factures des fournisseurs et les demandes de remboursement des employés.

État :  En voie de mise en œuvre d'ici mai 2026.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université a accru le recours à la tenue de dossiers numériques pour les documents sources. Par exemple, elle a mis à jour son système de traitement des demandes de remboursement des employés. De plus, elle mène des travaux en vue de regrouper en un même endroit des ententes importantes (loyers, subventions gouvernementales, etc.).

L'Université entend donner pleinement suite à cette recommandation dans le cadre du volet technologies de l'information de son plan de transformation, qui est déjà en cours et doit être entièrement mis en œuvre d'ici mai 2026. Les exigences en matière de gestion des documents seront intégrées à chacun des volets de travail : ressources humaines, finances, services d'inscription et affaires étudiantes, technologies de l'information, et planification des ressources d'entreprise.

4. Fonds réservés

Nous avons noté en 2022 que, comme sa capacité de financer ses projets d'immobilisations avait diminué, l'Université avait commencé à puiser de façon inappropriée à même des fonds qui avaient été affectés à d'autres fins, par exemple des fonds destinés à des projets de recherche et à des prestations de retraite pour soins de santé des employés. Ce n'est que le 21 décembre 2020 que l'Université a commencé à exercer une gestion séparée de ces fonds.

Recommandation 14 : Mesure 1

Classer les apports reportés (constitués de subventions de recherche, de dons affectés et d'autres fonds reçus pour le compte de tiers) comme passif à court terme dans l'état consolidé de la situation financière de l'Université afin de mieux refléter la nature du passif, et présenter les variations du solde des apports reportés comme une variation du fonds de roulement hors trésorerie (flux de trésorerie liés aux activités d'exploitation) dans son état consolidé des flux de trésorerie.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Nous avons constaté que l'Université avait classé les apports reportés à titre de passifs à court terme dans ses états financiers consolidés de 2020-2021, et qu'elle avait maintenu ce changement lors de la présentation de ses états financiers consolidés de 2021-2022 et de 2022-2023.

Pendant notre suivi, l'Université a commencé à présenter les variations du solde des apports reportés sous forme de variation du fonds de roulement hors trésorerie (flux de trésorerie des activités d'exploitation) dans son état consolidé des flux de trésorerie pour l'exercice terminé le 30 avril 2024.

Recommandation 15 : Mesure 1

Séparer les fonds externes réservés dans des comptes bancaires distincts et faire un suivi indépendant de ces fonds pour s'assurer que leur utilisation est conforme aux restrictions.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Au cours de notre suivi, nous avons constaté que l'Université réserve des fonds externes dans des comptes bancaires distincts, et qu'un suivi indépendant de ces fonds est assuré. Elle a adopté cette pratique en décembre 2020.

L'Université présente un rapprochement du solde d'ouverture et du solde de clôture des fonds externes réservés, y compris les contributions reçues et les montants utilisés au cours de l'exercice, dans les notes afférentes à ses états financiers consolidés audités.

Recommandation 16 : Mesure 1

Respecter ses engagements en matière de recherche conformément aux obligations applicables énoncées dans les ententes de financement.

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

Détails

Nous avons appris que l'Université peut donner suite à des engagements en matière de recherche uniquement à partir des fonds reçus depuis le 20 décembre 2020, et ce, pour tout nouvel engagement en matière de recherche pris par la suite. Les fonds de recherche reçus avant le 20 décembre 2020 entrent dans la catégorie des réclamations pouvant faire l'objet d'une transaction aux termes du plan d'arrangement en application de la LACC. Toutefois, dans le cadre de son budget de 2024-2025, l'Université a établi une affectation de 3,2 millions de dollars à même ses réserves d'exploitation pour se conformer à des engagements antérieurs à décembre 2020 à l'égard de projets de recherche en cours. Dans le cadre de son budget de 2025-2026, l'Université entend demander au Conseil l'autorisation d'utiliser le solde inutilisé des fonds de recherche à la fin de l'exercice 2024-2025 pour achever ces projets de recherche antérieurs à décembre 2020.

L'Université estime être en mesure de mener à terme d'ici novembre 2025 tous les projets de recherche antérieurs à décembre 2020 qui sont toujours en cours.

5. Viabilité des programmes universitaires

Il incombe au recteur de s'assurer que le Sénat et le Conseil des gouverneurs reçoivent des renseignements appropriés afin que les programmes universitaires offerts par l'Université soient financièrement viables. Nous avons constaté lors de notre audit initial que la haute direction ne produisait pas les analyses financières nécessaires pour permettre de s'acquitter de cette responsabilité.

Recommandation 17 : Mesure 1

Évaluer régulièrement la viabilité financière de sa série de programmes et de cours en comparant les revenus générés par les programmes et les cours avec les coûts connexes.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici mai 2026.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que la mise en œuvre d'un modèle de budgétisation axé sur les activités constituait l'une des priorités du plan de transformation de l'Université Laurentienne. Un modèle de budgétisation axé sur les activités est nécessaire si l'on veut assurer la concordance entre les revenus provenant des inscriptions et de la recherche avec les coûts associés aux facultés et aux départements administratifs aux fins des programmes et des cours de l'Université. Cela permettra à l'Université d'effectuer des analyses continues de la viabilité financière de sa série de programmes et de cours.

L'Université indique avoir effectué une analyse des lacunes que présentent les processus et les outils actuels, et avoir entamé le processus requis pour se doter d'un nouvel outil de budgétisation afin de pouvoir faire la transition vers un modèle axé sur les activités. Une fois le fournisseur sélectionné, le nouvel outil de budgétisation devra être conçu et mis à l'essai. La mise en œuvre complète du modèle de budgétisation axé sur les activités dépendra également de l'intégration du nouvel outil à d'autres systèmes prévus dans le plan de transformation, entre autres un nouveau système d'information sur les ressources humaines. La mise en œuvre complète d'un modèle de budgétisation axé sur les activités devrait débuter d'ici mai 2026 pour le cycle budgétaire de l'exercice 2026-2027.

Recommandation 18 : Mesure 1

En se fondant sur l'évaluation financière et d'autres considérations qualitatives, comme le mandat et les valeurs fondamentales de l'Université, formuler régulièrement des recommandations au Sénat et au Conseil sur les modifications à apporter aux programmes et aux cours pour s'assurer qu'ils continuent de contribuer aux orientations pédagogiques à long terme de l'Université.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici avril 2026.**

Détails

En juillet 2023, l'Université Laurentienne a mis sur pied un groupe de gestion des inscriptions pour appuyer la planification annuelle des inscriptions au niveau des facultés et des programmes afin de promouvoir des programmes universitaires financièrement viables et de grande qualité.

Conformément à son mandat, ce groupe doit présenter un rapport au Sénat chaque année, de manière que la viabilité financière des programmes universitaires constitue une priorité absolue.

Le nouveau recteur de l'Université a confirmé que le groupe préparera son premier rapport pour le cycle annuel des travaux du Sénat, et ce, à temps pour les préparatifs en vue de l'approbation du budget de 2025-26 par le Conseil le 25 avril 2025.

De plus, l'Université a mis en œuvre une méthodologie axée sur la viabilité financière de ses programmes, qui est utilisée pour élaborer son budget. Par exemple, les facultés doivent soumettre des plans d'embauche et des stratégies de limitation des coûts ou de génération de revenus.

L'Université a également lancé un projet pilote de partage des revenus pour s'assurer que les programmes qui ne génèrent pas autant de revenus que d'autres, mais qui font toujours partie de l'orientation à long terme de l'établissement, sont subventionnés par les programmes générant davantage de revenus. Le partage des revenus est conditionnel à l'atteinte des objectifs des facultés en matière d'inscriptions. Pour bénéficier du mécanisme de partage des revenus au cours de l'année budgétaire 2024-2025, les facultés doivent avoir maintenu leur nombre total d'inscriptions au niveau des programmes et avoir enregistré une hausse des inscriptions au niveau des cours par rapport à l'année de base 2023-2024.

Ce projet pilote de partage des revenus durera au moins deux ans. Bien que des progrès aient été réalisés en vue de donner suite à cette recommandation, l'Université n'a pas encore de modèle de budgétisation axé sur les activités. Ainsi que nous l'avons déjà mentionné, ce modèle est nécessaire pour permettre à l'Université d'effectuer des analyses continues de la viabilité financière de sa série

de programmes et de cours. L'Université s'attend à ce que la mise en œuvre complète d'un modèle de budgétisation axé sur les activités soit terminée d'ici avril 2026.

6. Ressources humaines

Nous avons observé en 2022 que les coûts associés à la haute direction de l'Université Laurentienne avaient augmenté d'environ 75 % entre 2010 et 2020. Nous avons également constaté que l'Université avait enfreint la loi provinciale sur les restrictions salariales visant les employés du secteur parapublic, accordant aux cadres supérieurs une rémunération globale de 389 000 \$ supérieure à ce que la loi permettait, et que son recrutement de cadres supérieurs manquait d'équité ou de justification.

Recommandation 19 : Mesure 1

Si des postes de membres de la haute direction et de membres de l'équipe de direction sont créés, et si des conseillers spéciaux ou d'autres consultants sont embauchés, préparer des analyses de rentabilisation qui justifient le besoin de ces postes. Les analyses de rentabilisation doivent indiquer nettement si l'Université dispose du budget et a les besoins opérationnels essentiels pour les postes.

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons pu apprendre que toute proposition de création de nouveaux postes de haute direction à l'Université doit faire l'objet de discussions au niveau de la direction.

Les nouveaux postes de haute direction sont justifiés au moyen de présentations budgétaires, et chaque poste que l'on veut pourvoir est examiné par un comité composé du recteur et des vice-recteurs.

Afin d'évaluer les ressources budgétaires disponibles pour les postes que l'on veut pourvoir, on examine les présentations budgétaires par rapport aux engagements énoncés dans l'entente de prêt de sortie conclue avec le Ministère et aux nouveaux ratios de viabilité financière. Si les postes correspondent aux engagements et aux ratios du Ministère, ils seront inclus dans le budget. Une fois le budget approuvé, on rédige une description de travail qui documente et évalue les objectifs et les attentes se rapportant à chaque nouveau poste.

Bien que ce processus n'ait pas été officiellement documenté, l'Université nous a dit qu'elle révisera les politiques et procédures administratives d'embauche pour les postes de haute direction afin

d'y inclure une exigence consistant à fournir une justification qui établit que l'Université dispose du budget requis pour les postes et que ceux-ci servent à combler des besoins opérationnels essentiels. Les révisions devraient être effectuées d'ici juin 2025.

Recommandation 20 : Mesure 1

Toujours utiliser un processus équitable et transparent pour le recrutement et l'embauche de tous les employés. Ce processus doit comprendre des critères de sélection objectifs, des questions d'entrevue et des barèmes de notation pour la sélection des candidats.

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

Détails

Nous avons appris lors de notre suivi que l'Université Laurentienne élaborait une politique de recrutement, de sélection et d'embauche, assortie de modèles normalisés. La politique et les modèles en question devraient être approuvés d'ici décembre 2025.

Toujours dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné des versions provisoires de la politique et des modèles, et constaté qu'elles établissent un processus normalisé de recrutement, de sélection et d'embauche. L'Université a notamment rédigé une procédure d'entrevue normalisée afin d'assurer l'uniformité du processus pour tous les candidats. Par exemple, la procédure sous sa forme provisoire exige que les membres du jury de sélection notent tous les candidats immédiatement après les entrevues à l'aide de modèles normalisés, par souci d'équité et d'uniformité.

Recommandation 21 : Mesure 1

Consigner nettement la justification de l'embauche des candidats retenus.

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

Détails

Ainsi que cela est mentionné concernant la **recommandation 20**, nous avons appris que l'Université Laurentienne élaborait une politique de recrutement, de sélection et d'embauche, assortie de modèles normalisés. Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné des versions provisoires de la politique et des modèles, et constaté que l'on exige notamment que le jury de sélection documente la justification de l'embauche des candidats sélectionnés. La politique et les modèles en question devraient être approuvés d'ici décembre 2025.

Recommandation 22 : Mesure 1

Conserver toute la documentation requise en matière de ressources humaines, y compris les documents portant sur l'embauche, la promotion, le maintien en poste et le licenciement, conformément aux lois applicables et aux pratiques exemplaires.

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

Détails

Ainsi que cela est mentionné concernant la **recommandation 20**, nous avons appris que l'Université Laurentienne élaborait une politique de recrutement, de sélection et d'embauche, assortie de modèles normalisés, dont l'approbation devrait être obtenue d'ici décembre 2025. Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné des versions provisoires de la politique et constaté que cette dernière énonce clairement une exigence de conservation des documents relatifs aux ressources humaines. Cela comprend la conservation des documents versés aux dossiers personnels des candidats aux fins de recrutement, de sélection, d'embauche et d'intégration. De plus, l'Université nous a dit qu'elle avait commencé à planifier la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des dossiers (SGD) en mai 2024, et que ce système devrait être pleinement opérationnel d'ici avril 2025. Par suite de la mise en œuvre de ce nouveau système, l'Université devrait être davantage en mesure de conserver facilement la documentation sur les ressources humaines.

Recommandation 23 : Mesure 1

Veiller à ce que les salaires des cadres supérieurs ne dépassent pas les exigences législatives relatives à la rémunération des cadres du secteur parapublic.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que l'Université Laurentienne avait mis à jour sa politique sur les conditions d'emploi de ses cadres afin d'assurer la conformité à la *Loi de 2014 sur la rémunération des cadres du secteur parapublic* (LRCSP). Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné cette politique et noté qu'elle avait été mise à jour, de manière que son libellé concorde avec le contenu prescrit dans la LRCSP. Notamment, elle énonce expressément que la rémunération et les avantages sociaux des cadres désignés de l'Université doivent être conformes aux restrictions définies dans la LRCSP.

La politique a été présentée au Conseil et a été approuvée par celui-ci en octobre 2024. De plus, l'Université nous a fait savoir que les contrats de travail de tous les cadres désignés nouvellement

embauchés contiennent maintenant un libellé qui rend compte de la nécessité de se conformer à la LRCSP. Nous avons examiné le contrat de travail d'un cadre désigné nouvellement embauché et avons constaté qu'il comprenait en effet un libellé visant à assurer la conformité à la LRCSP.

Recommandation 24 : Mesure 1

Élaborer une orientation stratégique sur ce qui constitue une dépense appropriée dans les fonds de dépenses discrétionnaires et pour tous les autres types de remboursements.

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que l'Université Laurentienne prévoyait mettre à jour et élaborer des politiques décrivant les dépenses discrétionnaires et les autres types de remboursements acceptables. Cela inclut une nouvelle politique sur les avantages accessoires (dont il est question à la recommandation 26), une politique révisée sur le remboursement des dépenses ainsi qu'une version mise à jour des lignes directrices sur les frais de voyage et d'autres dépenses remboursables. L'Université s'attend à ce que ces politiques et lignes directrices soient examinées par le Conseil à des fins d'approbation en décembre 2024 et en février 2025.

Recommandation 25 : Mesure 1

Exiger et conserver les factures approuvées et les documents relatifs aux demandes de remboursement pour toutes les formes de dépenses réclamées par les cadres supérieurs et les autres employés.

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

Détails

Nous avons noté que l'Université Laurentienne avait commencé à planifier la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des dossiers (SGD) en mai 2024. Selon l'Université, l'élaboration d'un nouveau système facilitera la conservation des documents essentiels, comme les demandes de remboursement de dépenses; elle considère donc qu'il s'agit d'une priorité dans le contexte de son plan de transformation. L'Université nous a également dit que le plan de transformation comprend l'élaboration d'un module couvrant le processus allant de l'approvisionnement au paiement, à des fins de conformité aux contrôles internes applicables aux dépenses. Les activités d'approvisionnement en vue de la mise en œuvre de ce module débiteront en novembre 2024, et le processus devrait être terminé d'ici février 2025. Le SGD devrait être pleinement opérationnel d'ici avril 2025.

Recommandation 26 : Mesure 1

Élaborer et suivre une politique sur les avantages accessoires conforme aux exigences prescrites en matière de contenu et à la Directive sur les avantages accessoires dans le secteur parapublic.

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

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'Université Laurentienne n'a pas encore de politique interne sur les avantages accessoires. L'Université nous a indiqué qu'elle élabore une politique pour rendre compte expressément des exigences de la Directive sur les avantages accessoires dans le secteur parapublic et pour surveiller l'utilisation des avantages accessoires afin de garantir la pleine conformité à ces exigences. Nous avons examiné une version provisoire de la politique interne proposée, et conclu qu'elle était conforme aux exigences de la Directive sur les avantages accessoires dans le secteur parapublic. L'Université indique qu'elle présentera la version provisoire de la politique au Conseil pour approbation en décembre 2024.

7. Lobbying

Nous avons noté dans le cadre de notre audit initial que, en 2020, la haute direction de l'Université Laurentienne avait commencé à demander l'aide du personnel interne et d'experts-conseils externes pour communiquer avec les gouvernements fédéral et provincial au sujet de sa restructuration financière et de ses besoins de financement. Nous avons aussi constaté que certaines de ces activités pouvaient s'inscrire dans la définition du lobbying en vertu des lois provinciales. Toutefois, au moment de l'audit, l'Université n'avait pas déposé de demande d'enregistrement de lobbyistes depuis 2010.

Recommandation 27 : Mesure 1

Faire le suivi des activités de lobbyiste de tous les employés qui participent à de telles activités, et procéder à une inscription des noms au registre et à une déclaration au Bureau du commissaire à l'intégrité lorsque les employés consacrent collectivement 50 heures ou plus par année civile, comme l'exige la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes*.

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

Détails

Le 19 juin 2024, l'Université Laurentienne a inscrit la rectrice et vice-chancelière auprès du Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario. Le commissaire au lobbying fédéral exige la déclaration mensuelle des lobbyistes enregistrés, tandis que, à l'échelle provinciale, l'Université n'est pas tenue de faire rapport au commissaire à l'intégrité sur une base continue.

En octobre 2024, l'Université a établi un protocole exigeant que toute activité qui pourrait être assimilée à du lobbying soit approuvée par le recteur de l'Université, et que le bureau du recteur soit responsable de toutes les inscriptions ainsi que des relations de l'Université avec les gouvernements. De plus, toujours en octobre 2024, l'Université a affiché sur son site Web des renseignements sur les exigences provinciales et fédérales en matière de lobbying. Au moment de notre suivi, l'Université n'avait pas encore élaboré de processus de suivi interne des activités de lobbying au niveau provincial, mais elle prévoyait le faire d'ici la fin de janvier 2025.

Recommandation 28 : Mesure 1

Évaluer officiellement les coûts et les avantages du recours à des consultants externes pour les services consultatifs en matière de relations gouvernementales.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons déterminé que, depuis que la protection dont elle faisait l'objet en vertu de la LACC a pris fin, l'Université n'a pas fait appel à des experts-conseils externes pour la prestation de services consultatifs en matière de relations gouvernementales. L'Université a déclaré à notre Bureau qu'elle n'avait pas l'intention de le faire, mais elle s'est engagée à effectuer une analyse de rentabilisation si elle change d'avis.

Cette information n'était toutefois pas documentée officiellement dans une procédure ou une politique administrative, mais l'Université s'est engagée à élaborer d'ici janvier 2025 une procédure interne applicable en cas de recours à des services consultatifs externes en matière de relations gouvernementales.

Recommandation 29 : Mesure 1

Veiller à ce que des consultants externes, y compris des conseillers juridiques externes, s'inscrivent comme lobbyistes auprès du Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario, conformément aux exigences législatives.

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

Détails

En juin 2024, l'Université a élaboré un modèle de ligne directrice sur le recours aux services de conseillers juridiques externes qui comprenait une interdiction de tout lobbying politique ou autre.

L'Université met aussi à jour les directives en matière d'approvisionnement afin d'instaurer une exigence normalisée selon laquelle tous les experts-conseils doivent confirmer leur inscription ou certifier qu'aucune inscription n'est nécessaire. L'Université s'est engagée à tenir à jour une liste des fournisseurs et des experts-conseils externes qui doivent s'inscrire auprès du Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario. Ces directives devraient être mises en œuvre d'ici février 2025.

8. Relations de travail

Nous avons constaté en 2022 que, sur une base annuelle, il y avait plus de griefs déposés contre l'Université Laurentienne que contre toute autre université ontarienne. Entre 2010 et 2020, l'Université avait été visée par 35 griefs par année en moyenne (contre 12 à 15 par année pour une université ontarienne de taille moyenne type). L'administration avait en outre tardé à donner suite à des griefs onéreux déposés par des syndicats et qui portaient notamment sur des situations de discrimination et de harcèlement.

Malgré l'accumulation de sa dette, l'administration de l'Université avait choisi de ne pas collaborer avec les syndicats du corps professoral et du personnel pour gérer les problèmes financiers croissants de l'établissement. Le contrat de l'Université avec l'Association des professeures et professeurs de l'Université Laurentienne (APPUL) renferme une clause d'obligation financière, conçue pour composer avec des situations financières désastreuses. Le déclenchement de cette clause – qui se trouve dans la plupart des contrats de travail des professeurs universitaires au Canada – aurait obligé la haute direction à travailler en partenariat avec l'APPUL pour remédier à la situation financière de la Laurentienne. La haute direction a tardé à dessein à fournir des renseignements et n'a pas déclenché l'application de la clause. Elle a plutôt choisi, avec l'approbation du Conseil, de se prévaloir de la protection prévue par la LACC.

Recommandation 30 : Mesure 1

S'attaquer aux causes profondes du nombre proportionnellement plus élevé de griefs déposés contre l'Université Laurentienne par rapport aux autres universités ontariennes et évaluer de façon réaliste les mesures qui peuvent être prises pour réduire le nombre futur de griefs.

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

Détails

L'Université Laurentienne a embauché une nouvelle vice-rectrice associée aux ressources humaines en juin 2023 pour appuyer son processus de transformation organisationnelle, ce qui englobe la réorganisation de ses relations de travail, et elle a approuvé la création d'un nouveau poste de vice-recteur associé au soutien du corps professoral pour appuyer le perfectionnement du corps professoral, les relations de travail et le traitement des griefs.

En mai 2024, le département des ressources humaines de l'Université a commencé à effectuer et à présenter au Comité des ressources humaines du Conseil des analyses des causes profondes du taux de griefs de la Laurentienne. L'Université a déterminé que les causes profondes des griefs contre elle sont multiples, bon nombre de ceux-ci étant liés à des relations tendues et d'autres, au taux de roulement au sein de la haute direction et à une connaissance lacunaire des obligations contractuelles.

L'APPUL et le Syndicat des employés de l'Université Laurentienne (SEUL) mènent leurs activités en fonction de leurs principales conventions collectives, mais aussi dans le cadre de plusieurs protocoles d'entente, ententes parallèles et modalités.

Par souci de clarté, lors de la prochaine ronde de négociations collectives avec ces deux syndicats, l'Université regroupera tous ces instruments. Elle a entamé des négociations collectives avec le SEUL en mai 2024, et elle fera de même avec l'APPUL en décembre 2025.

Recommandation 31 : Mesure 1

Établir des normes pour le règlement des griefs liés à des allégations de harcèlement ou de discrimination, conformément au Code de pratique sur le harcèlement au travail du ministère du Travail, et régler les griefs conformément aux normes établies.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En mai et en juin 2023, l'Université Laurentienne a mis à jour sa politique et son programme portant sur le respect au travail, qui décrivent notamment le processus à suivre en cas de plainte de discrimination ou de harcèlement présentée par des membres du corps professoral ou du personnel. La politique et le programme de l'Université s'appliquent à toute personne travaillant à l'Université; leur but est d'assurer le respect du Code de pratique sur le harcèlement au travail du ministère du Travail, de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, du *Code des droits de la personne* de l'Ontario, de la *Loi sur les normes d'emploi* et de la *Loi sur les relations de travail*.

Recommandation 32 : Mesure 1

Élaborer des critères avec les syndicats respectifs en ce qui concerne les conditions dans lesquelles l'application de la clause d'obligation financière serait déclenchée.

État :  Peu ou pas de progrès.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que l'on n'avait pas élaboré de critères concernant les conditions dans lesquelles la clause d'obligation financière serait déclenchée. L'Université Laurentienne a entamé des négociations collectives avec le SEUL en mai 2024, et elle fera de même avec l'APPUL vers la fin de 2025. Elle prévoit discuter de différentes clauses applicables, dont celle d'obligation financière, pendant les négociations collectives.

9. Conseiller juridique

L'une de nos observations en 2022 était que, bien qu'elle dispose d'un conseiller juridique interne, l'Université comptait beaucoup sur un conseiller juridique externe. Elle avait affecté des fonds totalisant 5,5 millions de dollars aux services de conseillers juridiques externes pour des travaux non liés à la LACC pendant une période de 11 ans allant jusqu'au 30 avril 2021. La plupart de ces coûts avaient été engagés pour des questions touchant les relations de travail. Cependant, des frais juridiques avaient également été engagés pour des situations non liées au travail. L'Université avait souligné que, dans bien des cas, les conseillers juridiques externes avaient été embauchés à la demande du Conseil et de la direction de l'époque.

Recommandation 33 : Mesure 1

Évaluer officiellement les coûts et les avantages de retenir les services d'un conseiller juridique externe et, selon les résultats de l'évaluation, retenir les services d'un conseiller juridique externe selon un processus juste et transparent.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté lors de notre suivi que l'Université Laurentienne avait mis en œuvre une nouvelle politique régissant les services juridiques en décembre 2023. Cette politique énonce les facteurs à prendre en considération pour décider s'il convient de faire appel aux services d'un avocat externe. Ces facteurs comprennent le rapport coût-efficacité, la capacité interne, les échéanciers pour la prestation des services juridiques, l'évaluation des risques ainsi que les connaissances et les compétences particulières requises.

La politique précise également que seule la conseillère juridique générale de l'Université peut embaucher des avocats externes et assurer la liaison avec eux, afin de garantir l'uniformité, l'équité et la transparence du processus lors de toute mission.

De plus, en juin 2024, le Bureau des affaires juridiques de l'Université Laurentienne a établi un mandat commun à utiliser à l'égard des cabinets juridiques externes pour assurer un bon rapport coût-efficacité, prévenir les conflits d'intérêts et interdire toute forme de lobbying par des avocats externes au nom de l'Université.

Recommandation 34 : Mesure 1

Pour réduire au minimum les frais juridiques externes en diminuant le recours à un avocat externe, embaucher un avocat interne qui est en mesure de traiter les questions juridiques plus fréquentes auxquelles l'Université est confrontée dans le cadre de ses activités normales.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'Université Laurentienne a embauché trois avocates depuis notre audit. Plus précisément, elle a embauché une nouvelle conseillère juridique générale en juin 2023, une conseillère juridique principale en septembre 2023 et une conseillère juridique en janvier 2024. Depuis, le Bureau des affaires juridiques a mis en œuvre un certain nombre de politiques et de procédures pour assurer la conformité continue de l'Université aux lois applicables, comme la *Loi sur l'accès à l'information* et

la protection de la vie privée, de sorte qu'il est moins nécessaire de recourir à des avocats externes pour donner suite aux demandes d'accès à l'information. Le Bureau des affaires juridiques a également mis en œuvre une matrice de risques pour veiller à ce que l'on fasse preuve de diligence raisonnable lorsqu'une demande est présentée en vue de retenir les services d'un avocat externe pour donner suite à un grief. De plus, le Bureau a acquis une base de données juridiques pour accroître sa capacité de conserver un plus grand nombre de dossiers à l'interne.

10. Vérification externe

Au moment de notre audit initial, l'Université faisait appel au même cabinet comptable international depuis 1973 à titre d'auditeur externe.

Il était ressorti de nos travaux que le vice-recteur à l'administration de l'Université n'avait pas révélé à ses auditeurs externes que cette dernière se préparait activement à demander la protection prévue par la LACC dans les mois suivant le parachèvement des états financiers consolidés pour l'exercice clos le 30 avril 2020.

Recommandation 35 : Mesure 1

Présenter les résultats de la vérification externe tous les cinq ans.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que l'Université Laurentienne avait lancé une demande de propositions en avril 2022 dans le but de choisir un nouvel auditeur externe pour l'audit de ses états financiers consolidés de 2021-2022 à 2025-2026 ainsi que pour une période de cinq ans.

Recommandation 36 : Mesure 1

Veiller à ce que tous les renseignements soient fournis de façon proactive à un vérificateur externe dans le cadre de la vérification des états financiers de l'Université.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Dans le cadre des audits des états financiers consolidés pour les exercices 2021-2022 et 2022-2023, la direction a signé des lettres de déclaration confirmant que l'Université Laurentienne avait fourni à son nouvel auditeur toute l'information pertinente aux fins de l'audit, de même qu'un accès illimité aux membres de son personnel que l'auditeur devait contacter pour obtenir des éléments probants. Le nouvel auditeur de l'Université a pu ainsi exprimer des opinions sans réserve au terme de l'audit des états financiers consolidés de 2021-2022 et de 2022-2023 de l'Université.

Recommandation 37 : Mesure 1

Veiller à ce que le Conseil et le Comité de vérification se réunissent régulièrement avec les vérificateurs externes et à ce que le Conseil et le Comité de vérification approuvent : la sélection de l'auditeur externe; le renouvellement du mandat de l'auditeur externe; l'approbation du plan d'audit annuel; l'approbation du rapport sur les constatations de l'audit; et toute autre question connexe à mesure qu'elle survient.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons constaté que le Comité d'audit avait recommandé – et que le Conseil avait approuvé – la sélection d'un nouvel auditeur externe pour ses états financiers consolidés de 2021-2022 à 2025-2026. Le Comité d'audit a tenu des rencontres régulières avec le nouveau auditeur externe lors de l'audit des états financiers consolidés de 2021-2022 de l'Université pour commenter et approuver le plan d'audit annuel et le rapport d'audit. Le Conseil a reçu une mise à jour détaillée de la préparation des états financiers consolidés et de l'audit externe, puis a approuvé les états financiers consolidés de 2021-2022 de l'Université dans le cadre de sa réunion d'octobre 2022.

11. Ministère des Collèges et Universités et le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Nous avons noté lors de notre audit initial que l'Université n'avait pas fait appel au Ministère de manière opportune et transparente pour lui permettre d'offrir une aide éclairée. Si l'Université Laurentienne avait cherché à travailler plus tôt et de façon plus transparente avec le personnel du Ministère; n'avait pas remboursé prématurément sa ligne de crédit en 2020; n'avait pas rejeté l'offre du Ministère, en août 2020, de couvrir la moitié des coûts d'un examen financier indépendant de l'Université qui aurait permis à la province de valider de façon indépendante sa situation financière; et avait au moins accepté l'offre du Ministère, en janvier 2021, de lui fournir une aide financière

temporaire, elle aurait eu suffisamment de temps pour que sa situation financière soit examinée conjointement avec la province et pour qu'un plan d'action soit mis en place.

Parallèlement à nos travaux menés en 2021-2022, l'Université a imposé des restrictions sans précédent à notre accès à l'information et a eu recours à des obstacles juridiques comprenant une contestation extraordinaire de la *Loi sur le vérificateur général*.

Recommandation 38 : Mesure 1

Mieux comprendre les rôles et responsabilités du ministère des Collèges et Universités et du Bureau du vérificateur général de l'Ontario, particulièrement en ce qui concerne les universités ontariennes et le secteur parapublic.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En janvier 2024, l'Université a mis à jour le manuel d'orientation à l'intention des nouveaux membres du Conseil afin d'y inclure une copie du Rapport spécial sur l'Université Laurentienne du Bureau du vérificateur général, qui décrit plus en détail les rôles respectifs du vérificateur général et du ministère des Collèges et Universités (le Ministère). L'Université offre maintenant une formation à l'intention du Conseil des gouverneurs sur la structure de financement des universités, y compris leur relation avec le Ministère et les ententes de responsabilisation connexes. De plus, à la suite du processus de recours à la protection offerte par la LACC et de l'entente de prêt de sortie, des appels mensuels ont lieu entre le Ministère et l'Université pour discuter des activités de cette dernière, notamment les changements au sein du Conseil et de la haute direction.

Conseil des gouverneurs et Sénat de l'Université Laurentienne

12. Renseignements fournis au Conseil

Nous avons déterminé en 2022 que le Conseil n'avait ni reçu, ni veillé à recevoir, des renseignements suffisants sur les finances, les flux de trésorerie, les plans et les activités de l'Université. Il avait par conséquent approuvé des propositions de dépenses d'immobilisations qui avaient entraîné une augmentation de la dette, et ce, sans évaluer adéquatement ces propositions.

Recommandation 39 : Mesure 1

Exiger de l'administration qu'elle présente à des fins d'approbation le budget annuel qui comprend l'ensemble des dépenses et des revenus pertinents, y compris les dépenses d'immobilisations et les frais de service de la dette.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'administration de l'Université a commencé à préparer le budget consolidé sur la même base que les états financiers consolidés à compter du budget de 2023-2024, qui a été examiné et approuvé par le Conseil en avril 2023. Le budget consolidé comprend l'ensemble des revenus et des dépenses se rapportant aux activités de fonctionnement, aux activités auxiliaires et aux activités reliées aux immobilisations et à la recherche. Les frais de service de la dette sont comptabilisés à titre de charges dans le budget de fonctionnement, qui est présenté séparément et en complément du budget consolidé.

Recommandation 40 : Mesure 1

Exiger un rapport annuel sur l'entretien pendant le cycle de vie des immobilisations qui indique nettement les secteurs importants dans lesquels un tel entretien est reporté.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons noté que l'administration de l'Université ne prépare pas de rapport annuel sur l'entretien des immobilisations pendant leur cycle de vie. À l'heure actuelle, l'administration de l'Université produit un rapport sur les projets d'entretien différés qui ont été désignés aux fins d'examen et d'approbation par le Comité des finances et des biens immobiliers. Ce rapport ne fait état que des dépenses figurant au budget et des dépenses réelles au titre des projets approuvés pour les cinq prochains exercices; on n'y trouve pas de liste des secteurs où les travaux d'entretien demeurent différés ni d'indication de l'étape du cycle de vie des immobilisations.

Recommandation 41 : Mesure 1

Avant d'approuver les grands projets d'immobilisations, exiger de l'administration tous les renseignements pertinents, comme les coûts actuels et projetés, les obligations de financement liées aux projets et les flux de revenus prévus découlant des projets.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons déterminé que l'Université n'avait pas proposé ni exécuté de grands projets d'immobilisations depuis notre audit de 2022. Ainsi que cela est mentionné concernant la **recommandation 4**, aux termes de l'entente de prêt de sortie, l'Université n'est pas autorisée à entreprendre des projets d'immobilisations (plus précisément des dépenses d'immobilisations supérieures à 10 millions de dollars, qu'il s'agisse d'un poste de dépenses donné ou de dépenses agrégées pendant la durée du prêt) sans l'approbation du Ministère. Par conséquent, à l'exception des projets essentiels d'entretien ayant été différés, le Comité des finances et des biens immobiliers n'a pas eu l'occasion d'examiner de nouveaux grands projets d'immobilisations.

À l'avenir, les grands projets d'immobilisations dont les coûts dépassent 1 million de dollars seront soumis à l'examen et à l'approbation du Comité des finances et des biens immobiliers. Bien qu'aucune mesure n'ait été prise jusqu'ici, l'Université nous a indiqué qu'elle prévoyait réviser son processus de planification des immobilisations pour s'assurer qu'un processus rigoureux de planification et d'approbation est en place à l'égard de tout nouveau projet d'immobilisations. Elle prévoit mettre en œuvre un nouveau processus de planification des immobilisations d'ici avril 2025.

Recommandation 42 : Mesure 1

Exiger que les rapports mensuels officiels comprennent ce qui suit : les données opérationnelles cumulatives et les données réelles mensuelles dans les budgets et les projections officielles jusqu'à la fin de l'exercice; les flux de trésorerie projetés depuis le début de l'exercice en cours et les deux exercices suivants au minimum; les dépenses en immobilisations par rapport au montant prévu au budget; les détails sur la disponibilité et l'utilisation des fonds réservés; les niveaux de personnel par catégorie avec les données salariales moyennes; et les statistiques sur les ressources humaines concernant les griefs des employés, les congés de maladie et les vacances.

État :  **En voie de mise en œuvre d'ici avril 2026.**

Détails

Nous avons appris durant notre suivi que l'Université était en voie d'améliorer ses rapports mensuels officiels au Conseil et à ses comités dans le cadre de son plan de transformation.

À l'heure actuelle, l'administration de l'Université prépare les rapports mensuels suivants :

- les mises à jour financières aux fins d'examen par le Comité des finances et des biens immobiliers, y compris les soldes de trésorerie mensuels de l'Université, les prévisions de trésorerie, le nombre d'inscriptions d'étudiants et le rendement des placements du fonds de dotation et du fonds de pension;
- les projets d'entretien différés ayant été approuvés aux fins d'examen par le Comité des finances et des biens immobiliers, ce qui inclut un aperçu de chaque projet et une comparaison des dépenses réelles avec les montants prévus au budget;
- les griefs des employés par groupe syndical, cette information étant présentée à chaque réunion du Comité des ressources humaines.

La mise en œuvre du plan de transformation permettra de produire des rapports mensuels et cumulatifs pour l'exercice à propos des dépenses réelles par rapport au budget, des flux de trésorerie, des dépenses d'immobilisations, ainsi que des détails sur la disponibilité et l'utilisation des fonds réservés. Par suite de la mise en œuvre du plan de transformation, l'Université prévoit également présenter des renseignements sur les congés de maladie par catégorie ainsi que sur les membres du personnel en congé. Elle s'attend à ce que ces travaux soient terminés d'ici la fin de son exercice 2025-2026.

13. Plans de travail

Le Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne (le Conseil) a l'obligation fiduciaire de surveiller les opérations financières de l'Université, et il possède le pouvoir de remettre en question et d'orienter les cadres et les politiques de l'Université. Nous avons toutefois relevé en 2022 que le Conseil et ses comités n'avaient pas rempli ce rôle de manière efficace.

Recommandation 43 : Mesure 1

Établir une orientation claire sur la façon de superviser les activités de la Laurentienne, y compris des plans de travail annuels du Conseil et des comités, pour s'assurer que ses fonctions et responsabilités de gouvernance sont assumées tout au long de l'année.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Par suite de notre audit de 2022, le Conseil a procédé à une réorganisation de ses comités : on ne compte désormais que cinq comités permanents, contre neuf comités permanents et deux comités spéciaux au moment de notre audit initial.

De ces cinq comités, quatre (ressources humaines, audit et risque, finances et biens immobiliers, gouvernance) ont préparé des plans de travail pour l'exercice 2023-2024 du Conseil (qui concorde avec l'année universitaire, soit de septembre à juin).

Le 16 juillet 2024, le premier plan de travail complet du Conseil des gouverneurs a été établi pour 2024-2025. Les cinq comités du Conseil (y compris le Comité mixte sur le bilinguisme) ont également leurs propres plans pour 2024-2025; ces plans sont pris en compte aux fins du plan de travail global du Conseil.

14. Transparence publique

Notre audit initial avait révélé que le Conseil des gouverneurs ne s'était pas conformé à des pratiques exemplaires en matière de transparence publique. De fait, il menait ses travaux de façon de moins en moins transparente, tenant inutilement des réunions à huis clos.

À l'époque, l'Université n'avait pas non plus rendu publics certains documents opérationnels clés produits annuellement, comme l'exige la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*. Cela incluait notamment son plan d'affaires annuel, son budget et ses prévisions. L'Université rendait ses rapports annuels accessibles au public. Cependant, ces rapports ne répondaient pas aux exigences minimales en matière de renseignements et de contenu aux termes de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*. En outre, les rapports n'étaient pas suffisamment détaillés pour permettre aux parties prenantes de bien comprendre le rendement financier de l'Université et les risques financiers et opérationnels éventuels.

Recommandation 44 : Mesure 1

Élaborer et publier des directives sur le recours approprié aux réunions à huis clos et dresser les procès-verbaux de toutes les réunions à huis clos.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Vers la fin de 2022, l'Université Laurentienne a mis à jour son manuel à l'intention du Conseil et a révisé la définition des réunions à huis clos et les règles entourant le recours à de telles

réunions. Au moment de l'audit, seuls les membres votants du Conseil étaient autorisés à assister à ces réunions à huis clos, au cours desquelles des décisions pouvaient être prises. Bien que les procès-verbaux aient été rédigés, ils n'ont pas été mis à la disposition du public, des parties prenantes ou des membres sans droit de vote du Conseil. Dorénavant, les procès-verbaux des réunions à huis clos sont inclus dans les procès-verbaux publics.

L'Université a mis à jour le manuel à l'intention du Conseil pour recommander que le recours aux réunions à huis clos soit limité; le manuel fournit une liste d'exemples où des points peuvent être examinés à huis clos (enjeux liés au personnel et aux ressources humaines, questions juridiques, etc.). Elle a également instauré de nouvelles réunions à huis clos, où aucune note n'est prise, mais lors desquelles aucune décision ne peut être prise.

En octobre 2024, le Conseil des gouverneurs de la Laurentienne a approuvé les mises à jour de ses lignes directrices supplémentaires sur l'établissement de l'ordre du jour pour décrire les modalités applicables aux nouvelles réunions à huis clos, et elle les a publiées sur son site Web.

Recommandation 45 : Mesure 1

Consigner toutes les décisions définitives prises lors des réunions à huis clos dans les procès-verbaux publics, de manière à préserver la confidentialité uniquement en cas de nécessité absolue.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné concernant la **recommandation 44**, les procès-verbaux des réunions à huis clos sont maintenant inclus dans les procès-verbaux publics. Les procès-verbaux des réunions à huis clos ne fournissent qu'une explication générale du sujet abordé, mais on y consigne la décision finale prise.

Aucun procès-verbal n'est dressé pour le nouveau type de réunion à huis clos du Conseil; toutefois, aux termes des lignes directrices révisées dont il a été fait mention précédemment, aucune décision ne peut être prise pendant ces réunions.

Recommandation 46 : Mesure 1

Publier tous les documents opérationnels clés en temps opportun et conformément à la Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic, y compris les budgets et les plans et rapports d'activités annuels.

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

Détails

La Directive concernant les documents commerciaux du secteur parapublic (la Directive) exige que les organismes désignés du secteur parapublic, dont l'Université Laurentienne, préparent des plans d'affaires et d'autres documents financiers, et les publient sur une page Web centrale. Depuis 2023, l'Université publie ses budgets et les affiche sur la même page Web que ses états financiers consolidés. En août 2024, l'Université a également affiché ses trois derniers plans stratégiques sur la même page Web que le budget et les états financiers consolidés.

En outre, la Directive exige que les plans d'activités annuels présentent le mandat et l'orientation stratégique de l'organisation, et donnent un aperçu du rendement actuel et des programmes et activités clés à venir, ainsi que des mesures et des cibles de rendement. Aucun des budgets récemment affichés ne comprend de paramètres de mesure et de cibles de rendement.

La Directive exige également que des renseignements opérationnels ou financiers supplémentaires soient affichés, ces renseignements pouvant être inclus dans le rapport annuel d'une organisation. Entre autres, il faut présenter des commentaires sur les objectifs de rendement fondés sur les résultats et les extrants qui ont été atteints, de même que sur les mesures à prendre si ces objectifs n'ont pas été atteints. À l'instar de ce qui a été noté au moment de notre audit, les plus récents rapports annuels de l'Université ne comprennent pas de paramètres de mesure ni de cibles de rendement.

L'Université s'est engagée à incorporer des paramètres de mesure du rendement à ces documents dans le cadre du cycle de production de rapports pour l'exercice 2024-2025 d'ici avril 2025.

Recommandation 47 : Mesure 1

Publier en temps opportun tous les procès-verbaux des réunions publiques du Conseil et des comités.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Dorénavant, l'Université publie l'ordre du jour des réunions ouvertes du Conseil des gouverneurs et la documentation connexe, ainsi que les procès-verbaux définitifs des réunions ouvertes et à huis clos. Au moment du présent suivi, le plus récent procès-verbal affiché publiquement datait du 28 juin 2024 (il a été approuvé lors de la réunion du 18 octobre 2024).

15. Rendement du Conseil

Tout conseil doit surveiller sans cesse et évaluer chaque année son rendement pour s'assurer qu'il s'acquitte efficacement de ses fonctions et qu'il atteint ses objectifs. Or, selon les résultats de notre audit initial, le Conseil de l'Université Laurentienne n'évaluait pas son rendement ni celui de ses membres.

Recommandation 48 : Mesure 1

Élaborer une matrice des compétences qui décrit les compétences et les expériences particulières que les membres devraient posséder collectivement et utiliser cette matrice comme guide pour pourvoir les postes vacants.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'Université Laurentienne a élaboré une matrice des compétences à l'intention du Conseil des gouverneurs en 2022, et cette matrice a été mise à jour en septembre 2023. La matrice englobe les compétences et l'expertise requises dans divers domaines, comme l'audit et la comptabilité, la collecte de fonds, la gouvernance, les technologies de l'information, les ressources humaines, les services juridiques et la planification stratégique. Le Comité de gouvernance du Conseil a utilisé cette matrice des compétences pour évaluer les candidats et pour cerner les lacunes en matière de compétences au sein du Conseil.

Recommandation 49 : Mesure 1

Surveiller continuellement et évaluer annuellement le rendement du Conseil pour s'assurer qu'il s'acquitte efficacement de son devoir.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En avril 2024, le Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne a approuvé un cadre d'évaluation de son rendement, et il a procédé à une première évaluation en juin 2024. Cette évaluation comportait un questionnaire portant sur un éventail de sujets, comme la fréquence des réunions, la qualité de l'information fournie au Conseil, la participation des membres du Conseil, les compétences des membres, la formation et la préparation en vue des réunions, les relations avec la direction ainsi que les rôles et les responsabilités. Après avoir examiné les résultats de l'évaluation, le Conseil a établi des priorités à court et à long terme.

Recommandation 50 : Mesure 1

Renouveler le mandat des membres du Conseil selon les limites établies en fonction du rendement.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Les règlements administratifs du Conseil ont été modifiés en décembre 2022 de manière à fixer à 11 ans la durée maximale des mandats des membres votants, soit trois mandats consécutifs de trois ans chacun, avec une prolongation possible de deux ans. Après 11 ans, tout membre du Conseil devra attendre deux ans avant de réintégrer ce dernier.

Au moment de notre audit initial, les règlements administratifs autorisaient jusqu'à quatre mandats, pour un total de 12 ans, à moins qu'un membre ne soit nommé président ou vice-président du Conseil. Le membre du Conseil le plus ancien au moment de l'audit – il occupait alors le poste de président – y siégeait depuis près de 14 ans.

Le Conseil tiendra compte du rendement des membres au moment de la reconduction de leur mandat, et ce, en fonction de certains facteurs. Tout d'abord, l'Université a instauré un système de suivi des présences, car la présence aux réunions constitue une exigence de rendement de base. Ensuite, l'évaluation annuelle du rendement du Conseil, dont il est fait mention à la **recommandation 49**, comporte des questions sur le rendement des différents membres. De plus, le Conseil discutera des résultats d'ensemble de cette évaluation. Si des préoccupations sont soulevées, le président tiendra des discussions avec les membres concernés au sujet de leur rendement. Tous les membres sont tenus de répondre à un sondage sur le rendement du président du Conseil. L'Université nous a fait savoir que les renseignements recueillis dans le cadre de ce sondage seront pris en compte par le Comité de gouvernance lorsqu'il aura à décider s'il doit renouveler le mandat et la nomination du président en juin 2025.

Recommandation 51 : Mesure 1

Examiner chaque année les politiques d'assurance et d'indemnisation des membres du Conseil.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'Université a élaboré une nouvelle politique d'indemnisation des membres du Conseil, qui a été examinée par le Comité de vérification et de gestion des risques le 23 septembre 2024, puis approuvée par le Conseil le 18 octobre 2024.

16. Code de conduite et directives sur les conflits d'intérêts

Lors de notre audit initial, l'Université Laurentienne n'avait pas de code de conduite des membres du Conseil des gouverneurs décrivant les principes et les normes que ces derniers devaient respecter. Le Conseil avait établi une ligne directrice sur les conflits d'intérêts, mais cette dernière n'avait pas été mise à jour depuis 1985, et les membres du Conseil n'étaient pas tenus de cerner chaque année les conflits d'intérêts potentiels. Toutefois, dans le cadre de notre examen des documents du Conseil et des comités, nous avons découvert des cas où les membres votaient sur des questions présentant pour eux des conflits d'intérêts potentiels ou apparents.

Recommandation 52 : Mesure 1

Mettre en œuvre et respecter un code de conduite qui énonce les principes et les normes à l'intention des membres du Conseil.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

En octobre 2022, l'Université Laurentienne a préparé un document décrivant les rôles et les responsabilités des membres du Conseil et de ses comités; tous les membres doivent signer ce document au début de leur mandat, puis chaque année par la suite. En signant ce document, les membres du Conseil reconnaissent que leurs responsabilités consistent notamment à agir dans l'intérêt supérieur de l'Université et à exercer leurs fonctions avec diligence, intégrité et indépendance, de bonne foi ainsi qu'avec la prudence dont ferait preuve une personne raisonnable. Le document décrit les principales fonctions et responsabilités des membres du Conseil, notamment celles relatives à la surveillance, à la sensibilisation et à la gouvernance, sans oublier les principes clés qui sous-tendent une conduite éthique.

Recommandation 53 : Mesure 1

Mettre à jour les directives sur les conflits d'intérêts et exiger que tous les membres déclarent et consignent tous les conflits d'intérêts réels ou perçus chaque année et à mesure qu'ils surviennent.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Le 15 décembre 2023, le Conseil des gouverneurs a approuvé une politique révisée sur les conflits d'intérêts à l'intention de ses membres et des personnes nommées au sein des comités. Cette politique énonce les attentes au chapitre des conflits d'intérêts, ainsi que les procédures pour remédier à une telle situation lorsqu'elle survient. Conformément au document sur les rôles et les responsabilités sous sa forme mise à jour, chaque membre du Conseil doit remplir et remettre au moins une fois par année au secrétaire du Conseil un formulaire de divulgation d'intérêts énumérant les intérêts personnels et professionnels qui pourraient être en conflit, directement ou indirectement, avec ses responsabilités envers l'Université. Chaque membre du Conseil doit aviser rapidement le secrétaire par écrit de tout changement à cet égard.

Recommandation 54 : Mesure 1

Consigner les votes de tous les membres individuellement, y compris les votes à huis clos, et utiliser ce dossier pour vérifier qu'ils n'ont pas voté sur des questions jugées ultérieurement comme pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons constaté que, depuis 2024, l'Université Laurentienne tient un registre des présences à chaque réunion du Conseil et consigne le nom des membres du Conseil qui s'abstiennent de voter. Ces mesures permettent à l'Université de déterminer qui a voté sur des points particuliers lors d'une réunion donnée. Lorsqu'un membre du Conseil s'abstient de voter, cette information est incluse dans le procès-verbal public. L'Université a décidé de ne pas indiquer si les membres du Conseil votent pour ou contre une proposition, de manière à favoriser la cohésion du Conseil. Toutefois, en faisant le suivi des présences et en consignait le nom des personnes qui s'abstiennent de voter, l'Université pourra déterminer si un membre a voté sur un point qui sera ultérieurement considéré comme pouvant soulever un conflit d'intérêts.

17. Comités

L'une de nos constatations en 2022 était que, souvent, les comités du Conseil n'avaient pas l'expertise, la formation ni la débrouillardise nécessaires pour surveiller efficacement les opérations financières de l'Université.

Par exemple, pendant la majeure partie de la période allant de 2009-2010 à 2019-2020, aucun expert financier n'avait présidé le Comité de vérification. De même, l'audit avait révélé que les membres du Comité de l'aménagement et de la planification des biens n'avaient jamais suivi de formation pour s'acquitter de leurs rôles, et qu'ils ne supervisaient pas efficacement la viabilité financière à long terme et l'entretien des terrains et des bâtiments de l'Université. Le Comité des relations avec le personnel n'avait pas résolu les problèmes de manière proactive, car il ne recevait pas de rapports périodiques résumant l'état des problèmes sur le plan des relations avec le personnel et le corps professoral.

Recommandation 55 : Mesure 1

Veiller à ce que les membres du Comité de vérification possèdent les compétences et les aptitudes nécessaires et suivent une formation régulière sur la littératie financière pour être en mesure d'évaluer de façon critique l'information financière présentée par l'administration et les auditeurs externes.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons noté que le Comité de vérification et de gestion des risques (anciennement, le Comité de vérification) est principalement composé de membres possédant de l'expérience dans le domaine des affaires et en finances. De plus, deux de ses membres détiennent le titre de CPA. En septembre 2023, les membres du Conseil ont suivi une formation en littératie financière, qui portait sur la structure financière de l'Université, les normes comptables pertinentes, les principaux indicateurs financiers, les processus de planification et de budgétisation, et différentes questions liées à la LACC.

Recommandation 56 : Mesure 1

Veiller à ce que les membres du Comité de l'aménagement et de la planification des biens possèdent les compétences et la formation appropriées pour évaluer efficacement tous les grands projets d'immobilisations proposés par l'administration, y compris l'acceptation des biens donnés, en fonction des besoins et de la viabilité financière.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons appris que l'Université avait fusionné le Comité des finances et le Comité de l'aménagement et de la planification des biens en juin 2023 pour former le Comité des finances et des biens immobiliers (le Comité). Les responsabilités du Comité comprennent l'examen de tout projet d'immobilisations majeur et de tout marché de plus de 1 million de dollars, afin d'en recommander ou non l'approbation par le Conseil. De plus, le Comité supervise les travaux entourant la viabilité et l'entretien à long terme des immeubles de l'Université, et il assure l'exécution en temps utile des travaux importants d'entretien ayant été différés.

Le Comité est composé de membres du Conseil qui possèdent les compétences nécessaires pour évaluer les grands projets d'immobilisations, par exemple en audit financier et en comptabilité, en planification financière, en planification stratégique, en leadership et en développement des affaires. De plus, afin de s'assurer que le Comité possède l'expertise nécessaire pour s'acquitter de ses responsabilités, le Conseil peut nommer jusqu'à deux membres de l'extérieur de l'Université. Avant la fusion avec le Comité de l'aménagement et de la planification des biens, le Comité des finances a examiné le financement proposé des projets d'entretien différés de l'Université en 2023-2024 et a recommandé au Conseil de les approuver.

Recommandation 57 : Mesure 1

Veiller à ce que le Comité de l'aménagement et de la planification des biens évalue de façon exhaustive tous les grands projets d'immobilisations proposés en fonction des besoins et de la viabilité financière. Le Comité doit aussi superviser efficacement la durabilité et l'entretien à long terme des bâtiments existants de l'Université et traiter en temps opportun tout entretien différé important.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné relativement à la **recommandation 41**, le Comité des finances et des biens immobiliers (le Comité) n'a pas eu l'occasion d'examiner les nouveaux grands projets d'immobilisations, exception faite des projets d'entretien différés. Le mandat du Comité consiste notamment à examiner tout projet d'immobilisations majeur et tout marché de plus de 1 million de dollars, et à recommander ou non l'approbation du projet par le Conseil; à surveiller la viabilité à long terme et l'entretien des bâtiments de l'Université; et à assurer l'exécution en temps utile de tous les travaux d'entretien différés importants. Le Comité a récemment examiné et approuvé des projets d'entretien différés totalisant 8,5 millions de dollars pour l'exercice 2024-2025.

Recommandation 58 : Mesure 1

Veiller à ce que le Comité des finances reçoive des renseignements complets et exacts sur les sources et les utilisations de l'argent en caisse afin de respecter les restrictions appropriées et d'harmoniser les dépenses avec les intérêts de l'Université.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons appris que l'administration de l'Université fournit au Comité des finances et des biens immobiliers une mise à jour financière trimestrielle qui rend compte des soldes de trésorerie par type (compte d'exploitation et comptes distincts), des flux de trésorerie mensuels (réels et prévus) et du rendement des placements du fonds de dotation. En outre, la mise à jour financière comprend des renseignements sur les sources et les utilisations des fonds assortis de restrictions (p. ex. subventions de recherche, autres subventions, bourses d'études).

Recommandation 59 : Mesure 1

Conformément à son propre mandat, veiller à ce qu'aux termes de l'évaluation faite par le Comité des finances, les propositions concernant les fonds de l'Université mises de l'avant par l'administration soient fondées sur des considérations financières valables.

État :  **Ne s'applique plus.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons établi que le mandat du Comité des finances et des biens immobiliers n'exige plus explicitement que le Comité veille à ce que toute proposition concernant les fonds des universités repose sur des considérations financières solides. Le mandat révisé

énonce maintenant des responsabilités plus précises, comme l'examen et l'approbation des grands projets d'immobilisations et des marchés proposés dont la valeur est supérieure à 1 million de dollars. Le Comité des finances et des biens immobiliers est également chargé d'examiner les propositions relatives à l'utilisation et à l'aménagement de biens immobiliers ainsi qu'aux marchés de construction et de rénovation, et de formuler des recommandations à l'intention du Conseil en ce qui concerne les propositions relatives à l'acquisition, à la disposition, au grèvement ou à la location de biens immobiliers.

Recommandation 60 : Mesure 1

Exiger que l'administration fournisse au Comité des relations avec le personnel des rapports périodiques résumant l'état des griefs du personnel et du corps professoral, y compris les répercussions financières pour l'Université.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Lors de notre suivi, nous avons pu apprendre que l'Université avait réorganisé son Comité des relations de travail pour le transformer en un comité des ressources humaines plus large en septembre 2023. Dans le cadre de son mandat et de son plan de travail, ce nouveau comité reçoit et examine régulièrement des rapports de l'administration résumant l'état des griefs du personnel et du corps professoral, y compris les répercussions financières sur l'Université. Depuis la création de ce nouveau comité, l'administration de l'Université lui a fourni des rapports périodiques résumant l'état des griefs du personnel et du corps professoral et, le cas échéant, des renseignements à propos des griefs qui ont des répercussions financières sur l'Université.

18. Sénat

Nous avons observé en 2022 que, entre 2009-2010 et 2019-2020, le Sénat de l'Université Laurentienne, présidé par le recteur, n'avait pas systématiquement évalué la viabilité financière de chacun des programmes de cette dernière. Le Sénat avait commencé à évaluer la viabilité financière des programmes d'études en 2016, mais le processus était tombé au point mort avant que des changements significatifs puissent être mis en œuvre.

Recommandation 61 : Mesure 1

Utiliser l'analyse financière renforcée fournie par le vice-recteur à l'administration au Sénat et évaluer régulièrement la viabilité financière à long terme des programmes d'études de l'Université et formuler des recommandations au Conseil sur les changements à apporter aux programmes jugés à risque pour la viabilité à long terme.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Ainsi que cela est mentionné dans les commentaires relatifs à la **recommandation 18**, l'Université Laurentienne a mis sur pied un groupe de gestion des inscriptions en juillet 2023. Ce groupe présentera un rapport au Sénat chaque année (le premier étant prévu d'ici avril 2025), de manière que la viabilité financière des programmes universitaires constitue une priorité absolue. Toutefois, les changements apportés aux programmes d'études existants, peu importe leur degré d'importance, doivent être approuvés par le Sénat. Cette exigence est énoncée dans le processus d'assurance de la qualité de l'Université. Selon l'Université, le processus existant fait l'objet d'un examen visant à y incorporer un modèle d'évaluation financière détaillé à utiliser à l'égard des changements que l'on propose d'apporter aux programmes et qui sont présentés au Sénat pour approbation. La mise en œuvre du nouveau modèle est prévue d'ici la fin de 2024, et un rapport sera présenté au Conseil.

De plus, des changements doivent être apportés aux systèmes financiers de l'Université pour appuyer ce type d'analyse financière. Un nouveau module budgétaire pour le système de PRE de l'Université est requis, et il devrait être mis en œuvre d'ici l'automne de 2025.

Ministère des Collèges et Universités

L'une de nos constatations en 2022 était que le ministère des Collèges et Universités, qui est le principal organisme gouvernemental chargé de surveiller la santé financière des établissements d'enseignement postsecondaire, n'avait commencé qu'en 2014-2015 à surveiller la situation financière des universités de l'Ontario. À ce stade, il y avait déjà des signes que la situation financière de l'Université Laurentienne se détériorait, car cette dernière n'avait atteint presque aucun des objectifs de viabilité financière établis par le Ministère. Toutefois, le Ministère n'avait pris aucune mesure après avoir reçu ces renseignements. L'audit avait également révélé que les ententes de financement du Ministère ne stimulaient pas la viabilité financière ni la responsabilisation en matière des dépenses, ou n'imposaient pas d'exigences à cet égard.

Recommandation 62 : Mesure 1

Intervenir de façon proactive pour obtenir des renseignements complets pour évaluer les finances d'une université lorsqu'elle ne respecte pas les paramètres de viabilité financière utilisés par le Ministère et, comme condition de financement, exiger des universités qu'elles collaborent avec le Ministère pour établir la voie menant à la viabilité financière.

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

Détails

Nous avons constaté que le Ministère avait mis en œuvre un nouveau cadre de responsabilisation financière pour les universités en octobre 2023, ce cadre étant applicable depuis l'exercice 2022-2023. Conformément au nouveau cadre, la santé financière des universités est évaluée en fonction de neuf paramètres, soit le nombre de jours de réserves primaires, le ratio du fonds de roulement, le ratio de viabilité, le ratio de la dette, le ratio dette/revenu, le ratio de la charge d'intérêts, le ratio de l'excédent, le ratio d'exploitation net et la cote de solvabilité de l'établissement. Depuis 2014-2015, le Ministère fait le suivi de cinq de ces paramètres au moyen des états financiers des universités.

Toutefois, l'une des nouveautés associées à ce cadre est l'obligation pour les universités de faire rapport au Ministère et de produire un plan d'action en fonction des résultats de l'évaluation ministérielle de ces paramètres. À la lumière des résultats de son évaluation des paramètres, le Ministère enverra chaque année aux universités une lettre indiquant leur cote de risque (élevé, moyen, faible, aucune mesure requise). Si le risque est faible, l'université doit faire rapport au Ministère sur les mesures à prendre pour redresser les paramètres financiers, améliorer sa santé financière et prévenir tout recul pendant trois ans. Si le risque est moyen, l'université doit élaborer et soumettre au Ministère un plan de redressement interne qui comprend un budget pluriannuel

et des projections de trésorerie, ainsi qu'un exposé détaillé des mesures à prendre pour améliorer sa santé financière et prévenir tout recul. Un rapport d'étape est requis tous les six mois pendant trois ans. En cas de risque élevé, l'université doit faire appel à un conseiller tiers indépendant pour effectuer un examen (elle peut toutefois demander un soutien financier au Ministère pour en assumer le coût), et elle doit soumettre dans les trois mois un plan de redressement élaboré ou validé par le conseiller tiers indépendant. Le plan de redressement doit comprendre un budget pluriannuel et des projections de trésorerie. À chaque niveau de risque, il y a un processus de renvoi prévu si l'université n'atteint pas ses objectifs financiers, si elle affiche un recul ou si sa cote de risque demeure la même pendant trois ans.

Au moment de notre suivi, 16 des 23 universités présentaient un risque allant de faible à élevé et devaient présenter des rapports au Ministère (précisons que 2 universités étaient classées comme présentant un risque élevé). Le Ministère prévoit que tous les établissements lui auront soumis un plan d'action d'ici mars 2025.

À l'heure actuelle, il n'y a pas de lien entre la conformité à ce cadre de responsabilisation et le financement; toutefois, le Ministère envisage d'inclure la conformité en matière de rapports financiers aux termes de ce cadre à titre d'exigence dans les prochaines ententes de mandat stratégique (EMS4) (2025-2030), qui devraient être finalisées en mars 2025. Dans le cadre des EMS4, 5 % des subventions de fonctionnement seront liées à un nouveau domaine prioritaire relatif à l'efficacité, à la responsabilisation et à la transparence; les ententes prévoient la production de rapports en temps utile sur les paramètres financiers rattachés au cadre.

Recommandation 63 : Mesures 1 et 2

Évaluer officiellement pour le gouvernement les avantages du dépôt d'une loi :

- permettant au Ministère de fixer des limites aux déficits, aux emprunts et aux dépenses d'immobilisations importantes des universités;
- permettant au Ministère de nommer un superviseur chargé de prendre le contrôle des activités d'une université en cas de graves problèmes de viabilité financière;

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

Nous avons constaté que le Ministère n'avait pris aucune mesure pour mettre en œuvre ces mesures. Le Ministère prévoit surveiller la santé financière des universités au moyen du nouveau cadre de responsabilisation financière mentionné dans les commentaires relatifs à la **recommandation 62**, et il déterminera ensuite si d'autres mesures de surveillance sont nécessaires.

Recommandation 63 : Mesure 3

- empêchant les universités de se restructurer en vertu de la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies*.

État : ☐ Ne s'applique plus.

Détails

En juin 2024, le Parlement canadien a adopté une loi modifiant la *Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies* et la *Loi sur la faillite et l'insolvabilité* afin que les établissements d'enseignement postsecondaire publics prescrits ne puissent pas se prévaloir de la protection prévue par ces lois. Ces modifications ont reçu la sanction royale le 20 juin 2024.

Recommandation 64 : Mesure 1

Déterminer dans quelle mesure les universités engagent aux fins prévues les fonds pour des priorités particulières (comme les subventions au bilinguisme pour les services en français), faire un suivi auprès des universités pour comprendre les raisons des écarts et veiller à faire concorder le financement et les besoins réels.

État : ☒ En voie de mise en œuvre d'ici mars 2025.

Détails

Au moment de notre suivi, le Ministère avait établi huit nouvelles ententes de paiement de transfert concernant des subventions qui n'étaient pas gérées sur une base formelle aux termes d'ententes en 2023-2024, et il avait mis en œuvre de nouveaux processus, de pair avec des listes de contrôle, pour faire le suivi de l'information présentée aux termes des nouvelles ententes de paiement de transfert. Le Ministère a également rédigé une entente de paiement de transfert applicable aux subventions au bilinguisme, qui décrit les objectifs de financement, les activités admissibles et les résultats attendus, et qui exige la production d'un rapport annuel sur les activités, sans oublier les rapports financiers se rapportant à l'entente. Le Ministère s'est engagé à ce que sa Division de l'éducation en langue française surveille le respect de l'entente.

Toutefois, il y a encore des subventions affectées à des fins particulières, comme les soins infirmiers, pour lesquelles le Ministère n'a pas élaboré d'entente de paiement de transfert, mais examine plutôt d'autres mécanismes d'entente. Le Ministère s'attend à ce que ces ententes soient mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.

Recommandation 65 : Mesure 1

Élaborer des lignes directrices que les conseils des universités doivent mettre en place pour disposer de structures de gouvernance pleinement fonctionnelles et efficaces, et intégrer ces exigences à leurs ententes de financement.

État :  **Peu ou pas de progrès.**

Détails

En février 2024, le Ministère a avisé le secteur qu'il avait l'intention de fournir un soutien en vue d'instaurer des pratiques exemplaires pour les membres des conseils, y compris en matière de littératie financière. Au moment de notre suivi, il n'y avait pas eu de travaux additionnels à ce sujet.

Le Ministère a toutefois affecté 15 millions de dollars sur trois ans à compter de 2024-2025 au nouveau Fonds pour l'efficacité et la responsabilisation, qui servira à appuyer les examens effectués par des tiers pour concourir à l'efficacité des collèges et des universités. L'un des domaines d'intérêt rattachés à ce financement consiste à explorer les moyens possibles d'assurer une gouvernance financière efficace, ce qui englobe des aspects comme la composition judicieuse des conseils d'administration, la formation des membres des conseils et l'orientation financière offerte aux nouveaux membres.

Recommandation 66 : Mesure 1

Tenir les universités responsables de l'exécution des activités et des objectifs prévus dans leurs ententes de financement actuelles et futures avec le Ministère en rendant le financement conditionnel à la réalisation de ces activités et objectifs.

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

Détails

Ainsi que cela est mentionné relativement à la **recommandation 64**, huit ententes de paiement de transfert additionnelles ainsi que de nouveaux processus assortis de listes de contrôle en vue de surveiller la conformité aux ententes avaient été mis en œuvre depuis notre audit de 2022, et le Ministère avait rédigé une entente de paiement de transfert applicable aux subventions au bilinguisme. Toutefois, il y a encore des subventions affectées à des fins particulières, comme les soins infirmiers, pour lesquelles le Ministère n'a pas élaboré d'entente de paiement de transfert, mais examine plutôt d'autres mécanismes d'entente. Le Ministère s'attend à ce que ces ententes soient mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.

Recommandation 67 : Mesure 1

Intégrer des mesures du rendement financier, comme le ratio dette/revenu, aux seuils établis, et fonder l'attribution de fonds au respect de ces seuils, dans le nouveau modèle de financement axé sur le rendement.

État :  **Ne sera pas mise en œuvre.**

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario demeure d'avis que la santé financière et le rendement financier des établissements devraient être pris en compte dans les décisions de financement prises par le Ministère.

Détails

Le Ministère a indiqué que cette recommandation ne sera pas mise en œuvre. Toutefois, dans le cadre des prochaines ententes de mandat stratégiques (2025-2030) (EMS4), une proportion égale à 5 % des subventions de fonctionnement sera conditionnelle au respect de certaines exigences en matière de responsabilisation, ce qui inclut la production de rapports en temps opportun sur les paramètres financiers du nouveau cadre de responsabilisation du Ministère, qui est mentionné dans les commentaires relatifs à la **recommandation 62**.

Nous avons noté en 2022 que les ententes de financement existantes entre le Ministère et les universités n'exigeaient pas que ces dernières démontrent que leurs activités étaient financièrement viables pour qu'elles puissent recevoir des fonds publics. De plus, ainsi que cela a été mentionné précédemment, bien que le Ministère ait commencé à faire le suivi de la situation financière des universités en 2014-2015, l'Université Laurentienne n'avait atteint presque aucun des objectifs de viabilité financière établis par le Ministère, et pourtant aucune mesure n'avait été prise par suite de ces renseignements. Nous recommandons de ce fait au Ministère de tenir compte de la santé financière et du rendement financier des établissements d'enseignement postsecondaire dans le modèle de financement axé sur le rendement.

Recommandation 68 : Mesure 1

Mettre en place des processus pour confirmer que les fonds versés aux universités sont utilisés aux fins prévues et récupérer les fonds qui ne sont pas utilisés à ces fins.

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

Détails

Ainsi que nous le mentionnons dans nos commentaires relatifs à la **recommandation 64**, le Ministère a établi huit ententes de paiement de transfert applicables à des arrangements de

financement qui n'étaient pas régis par des ententes officielles, a rédigé une entente de paiement de transfert applicable aux subventions au bilinguisme, et continue de travailler à l'élaboration d'ententes subsidiaires pour les subventions aux soins infirmiers. Le Ministère s'attend à ce que ces ententes soient mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.

Les nouvelles ententes de paiement de transfert comprennent une disposition qui confère au Ministère le pouvoir discrétionnaire de récupérer des fonds. Également, le Ministère a mis en place une nouvelle liste de contrôle pour déterminer si les universités se conforment aux exigences redditionnelles applicables.

Recommandation 69 : Mesure 1

Exiger des universités qu'elles signalent régulièrement les absences aux postes dont les titulaires sont désignés par la lieutenante-gouverneure en conseil, qu'elles surveillent les absences et qu'elles s'efforcent de les combler en temps opportun.

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

Détails

Au moment de notre suivi, deux postes étaient vacants parmi les cinq nominations provinciales possibles (nominations de la lieutenante-gouverneure en conseil [LGC]) au Conseil des gouverneurs de l'Université Laurentienne. Lors de notre audit de 2022, trois postes étaient vacants. En juin 2024, il y a eu une nomination de la LGC fondée sur la recommandation de l'Université Laurentienne. Le Ministère nous a fait savoir que les cinq postes faisant l'objet d'une nomination par la LGC seront pourvus d'ici le 31 mars 2025.

Recommandation 70 : Mesure 1

À titre de prêteur débiteur-exploitant et de bailleur de fonds principal de la Laurentienne, chercher à mettre fin rapidement aux procédures en vertu de la LACC au cours des six prochains mois avec l'approbation du juge en chef de la Cour supérieure au moyen d'un plan de compromis ou d'arrangement.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

L'Université Laurentienne a cessé de se prévaloir de la protection offerte par la LACC en novembre 2022 et a conclu une entente de prêt à long terme avec le Ministère. Conformément

aux conditions du prêt, l'Université doit fournir des rapports fréquents sur ses finances et sur ses dépenses futures.

Recommandation 71 : Mesure 1

Collaborer avec le Conseil de la Laurentienne pour qu'un leadership solide soit en place à mesure que la Laurentienne se libère du processus de la LACC.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Ainsi que cela est indiqué dans les commentaires relatifs à la **recommandation 38**, le Ministère a des rencontres mensuelles avec l'Université Laurentienne pour discuter de ses activités, et notamment des changements au sein du Conseil et de la haute direction. Depuis notre rapport de 2022, il y a eu un certain roulement au sein du Conseil et de la haute direction. Une nouvelle vice-rectrice aux finances et à l'administration est entrée en fonction en octobre 2024, une nouvelle rectrice et vice-chancelière, en avril 2024 et un nouveau recteur et vice-président aux études, en août 2024. D'autres recrutements pour pourvoir des postes de la haute direction sont prévus d'ici la fin de 2024.

Recommandation 72 : Mesure 1

Fournir au gouvernement une analyse approfondie de l'incidence de la diminution des droits de scolarité et du gel sur toutes les universités avant leur mise en œuvre afin de déterminer si les universités peuvent soutenir les répercussions de ces décisions stratégiques.

État :  **Pleinement mise en œuvre.**

Détails

Nous avons appris que, avant d'annoncer en février 2024 qu'il prolongeait le gel des droits de scolarité, le Ministère a présenté aux décideurs le montant cumulatif des pertes annuelles de revenus des établissements depuis l'instauration du gel, a indiqué le nombre d'établissements dont la santé financière était entourée d'un risque élevé ou moyen selon les renseignements financiers de 2021-2022 (universités) et de 2022-2023 (collèges), et a noté que la santé financière des établissements allait sans doute se détériorer davantage si les inscriptions d'étudiants étrangers diminuaient. L'information présentée aux décideurs ne comprenait pas d'évaluation prospective de l'incidence du gel des droits de scolarité sur les établissements ni d'évaluation de la variation des

répercussions d'une université à l'autre pour révéler celles qui sont les plus vulnérables au gel au sein du secteur.

Nous encourageons le Ministère à fournir aux décideurs une évaluation prospective de l'incidence du gel des droits de scolarité sur les établissements et à évaluer la variation des répercussions sur l'ensemble des universités afin de mettre en évidence celles qui sont les plus vulnérables au gel au sein du secteur.

Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario

Nous avons noté dans le cadre de notre audit initial que, en 2020, la haute direction de l'Université Laurentienne avait commencé à demander l'aide du personnel interne et d'experts-conseils externes pour communiquer avec les gouvernements fédéral et provincial au sujet de sa restructuration financière et de ses besoins de financement. Nous avons aussi constaté que certaines de ces activités pouvaient s'inscrire dans la définition du lobbying en vertu des lois provinciales. Toutefois, au moment de l'audit, l'Université n'avait pas déposé d'enregistrement de lobbyisme auprès de la province depuis 2010.

Recommandation 73 : Mesure 1

Examiner les interactions entre le personnel de la Laurentienne, ses consultants externes et les titulaires de charge publique afin de déterminer la conformité à la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes* et à la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Aux termes de l'article 17.10 de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes*, le commissaire à l'intégrité de l'Ontario, en sa qualité de registrateur des lobbyistes, ne peut divulguer le fait qu'il mène une enquête en vertu de ladite loi. Néanmoins, par suite de discussions avec des représentants de l'Université Laurentienne et d'un examen de la documentation, nous avons conclu que cette recommandation était pleinement mise en œuvre.

Recommandation 74 : Mesure 1

Clarifier et promouvoir les exigences des universités et d'autres organismes du secteur parapublic en vertu de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes* et de la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic*.

État :  Pleinement mise en œuvre.

Détails

Le 31 mars 2023, le commissaire à l'intégrité a écrit aux recteurs de 21 universités de l'Ontario pour souligner les exigences de la *Loi de 1998 sur l'enregistrement des lobbyistes*. Les lettres décrivaient les obligations en matière d'inscriptions auxquelles doivent se conformer les universités en tant

qu'organismes. Ces lettres expliquaient également comment la *Loi de 2010 sur la responsabilisation du secteur parapublic* s'applique si une université embauche un lobbyiste-conseil. De plus, le Bureau du commissaire à l'intégrité continue d'offrir une formation régulière aux groupes de lobbyistes et à leurs principales personnes-ressources, de communiquer des avis consultatifs directement aux lobbyistes et aux entités concernées, et de fournir des ressources et des conseils additionnels sur son site Web.

// Annexe

Université Laurentienne

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommen- dées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Administration de l'Université Laurentienne						
Planification stratégique						
Recommandation 1	1	1				
Recommandation 2	1		1			
Recommandation 3	1		1			
Planification des immobilisations						
Recommandation 4	4		2	2		
Recommandation 5	1			1		
Recommandation 6	1	1				
Recommandation 7	1	1				
Recommandation 8	1	1				
Opérations financières						
Recommandation 9	1	1				
Recommandation 10	1		1			
Recommandation 11	1			1		
Recommandation 12	1			1		
Recommandation 13	1		1			
Fonds réservés						
Recommandation 14	1	1				
Recommandation 15	1	1				
Recommandation 16	1		1			
Viabilité des programmes universitaires						
Recommandation 17	1		1			
Recommandation 18	1		1			
Ressources humaines						
Recommandation 19	1		1			

Université Laurentienne

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommen- dées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 20	1		1			
Recommandation 21	1		1			
Recommandation 22	1		1			
Recommandation 23	1	1				
Recommandation 24	1		1			
Recommandation 25	1		1			
Recommandation 26	1		1			
Lobbying						
Recommandation 27	1		1			
Recommandation 28	1			1		
Recommandation 29	1		1			
Relations de travail						
Recommandation 30	1		1			
Recommandation 31	1	1				
Recommandation 32	1			1		
Conseiller juridique						
Recommandation 33	1	1				
Recommandation 34	1	1				
Vérification externe						
Recommandation 35	1	1				
Recommandation 36	1	1				
Recommandation 37	1	1				
Ministère des Collèges et Universités et Bureau du vérificateur général de l'Ontario						
Recommandation 38	1	1				
Conseil des gouverneurs et Sénat de l'Université Laurentienne						
Renseignements fournis au Conseil						
Recommandation 39	1	1				
Recommandation 40	1			1		
Recommandation 41	1			1		

Université Laurentienne

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommen- dées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 42	1		1			
Plans de travail						
Recommandation 43	1	1				
Transparence publique						
Recommandation 44	1	1				
Recommandation 45	1	1				
Recommandation 46	1		1			
Recommandation 47	1	1				
Rendement du Conseil						
Recommandation 48	1	1				
Recommandation 49	1	1				
Recommandation 50	1	1				
Recommandation 51	1	1				
Code de conduite et directives sur les conflits d'intérêts						
Recommandation 52	1	1				
Recommandation 53	1	1				
Recommandation 54	1	1				
Comités						
Recommandation 55	1	1				
Recommandation 56	1	1				
Recommandation 57	1			1		
Recommandation 58	1	1				
Recommandation 59	1					1
Recommandation 60	1	1				
Sénat						
Recommandation 61	1			1		
Total	64	31	21	11	0	1
%	100	48	33	17	0	2

Ministère des Collèges et Universités

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 62	1		1			
Recommandation 63	3			2		1
Recommandation 64	1		1			
Recommandation 65	1			1		
Recommandation 66	1		1			
Recommandation 67	1				1	
Recommandation 68	1		1			
Recommandation 69	1		1			
Recommandation 70	1	1				
Recommandation 71	1	1				
Recommandation 72	1	1				
Total	13	3	5	3	1	1
%	100	23	38	23	8	8

Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario

Aperçu de l'état des mesures recommandées

	Nombre de mesures recommandées	Pleinement mise en œuvre 	En voie de mise en œuvre 	Peu ou pas de progrès. 	Ne sera pas mise en œuvre 	Ne s'applique plus 
Recommandation 73	1	1				
Recommandation 74	1	1				
Total	2	2	0	0	0	0
%	100	100	0	0	0	0

État des recommandations d'audit du *Rapport annuel 2019*



Bureau du
vérificateur général
de l'Ontario

RAPPORT ANNUEL 2024

Table des matières

1.0 Aperçu de l'état	1
2.0 Aperçu	3
2.1 Processus de suivi	3
2.2 Mode d'évaluation de la mise en œuvre	4
2.3 Les organismes doivent autoévaluer plus adéquatement l'état d'avancement des mesures recommandées	5
3.0 Constatations détaillées	7
3.1 Des mesures recommandées dans nos rapports d'audit du rendement de 2019, 46 % ont été pleinement mises en œuvre	7
3.2 Le taux de mise en œuvre complète de chaque rapport annuel au moment du suivi de cinq ans a diminué au fil du temps	8
3.3 Plus de la moitié des mesures recommandées dans notre <i>Rapport annuel 2019</i> demeurent en suspens	9
3.4 Répercussions positives des recommandations mises en œuvre sur les Ontariens	10
3.5 Répercussions des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre	11
3.6 La mise en œuvre des recommandations à court terme prend plus de temps que prévu	11
3.7 Certains organismes tardent à mettre en œuvre les mesures que nous avons recommandées	12
3.8 La lenteur de la mise en œuvre est principalement attribuable aux complexités liées à l'élaboration ou à la modification des lois, des règlements, des politiques, des lignes directrices, des projets de TI ou des projets d'immobilisations	15
3.9 Faibles taux de mise en œuvre des mesures recommandées concernant les rapports publics, les contrôles internes, l'efficacité et l'accès aux soins ou aux services	16

4.0 État des mesures recommandées dans le	
<i>Rapport annuel 2019</i>	17
4.1 Sécurité des patients et administration des médicaments dans les hôpitaux de soins aigus	17
4.2 Programmes de traitement des dépendances	19
4.3 Prise en charge de la maladie rénale chronique	20
4.4 Sécurité des véhicules utilitaires et application de la loi	22
4.5 Alimentation et nutrition dans les foyers de soins de longue durée	23
4.6 Programmes d'inspection de la salubrité des aliments	25
4.7 Santé et sécurité en milieu de travail	26
4.8 Bureau du coroner en chef et Service de médecine légale de l'Ontario	28
4.9 Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées	29
4.10 Office ontarien de financement	31
4.11 Surveillance des subventions discrétionnaires de durée limitée	32
4.12 Soutien provincial pour appuyer l'industrie des courses de chevaux	34
4.13 Systèmes technologiques (TI) et cybersécurité à la Société des loteries et des jeux de l'Ontario	35
4.14 Chapitre 1 : Établissements correctionnels pour adultes	36
4.15 Chapitre 2 : Opérations judiciaires	40
4.16 Chapitre 3 : Système de justice pénale	41
4.17 Chapitre 4 : Services de la Cour de la famille	43
4.18 Changement climatique : plan de l'Ontario pour réduire les gaz à effet de serre	44
Glossaire	47



1.0 Aperçu de l'état

Tous les rapports d'audit du rendement du Bureau du vérificateur général de l'Ontario comprennent des recommandations de mesures précises (« mesures recommandées ») qui visent à promouvoir l'amélioration de la responsabilisation, de la transparence, de l'efficacité, de la rentabilité et de la prestation des services à la population ontarienne.

Après avoir déposé nos rapports d'audit du rendement, nous effectuons des suivis pour évaluer les progrès réalisés par les entités auditées, notamment les ministères, les organismes parapublics et gouvernementaux (collectivement appelés les « organismes ») dans la mise en œuvre des mesures recommandées. (Voir la **section 2** pour en savoir plus sur notre processus de suivi.)

Le présent rapport de suivi quinquennal expose en détail l'état de toutes les mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2019*. Pour le *Rapport annuel 2019*, notre Bureau a audité un total de 38 organismes, dont 17 ministères, 14 hôpitaux et 7 organismes gouvernementaux. Nous avons publié 18 rapports d'audit du rendement contenant un total de 573 mesures recommandées.

Rapport annuel 2019



18
rapports



17
ministères



14
hôpitaux



7
organismes
gouvernementaux

À la suite de ce suivi quinquennal, nous avons constaté ce qui suit :



308
mesures
recommandées
demeurent en suspens

26 % des mesures recommandées
ont été pleinement mises en
œuvre au moment du suivi
après deux ans;

46 % des mesures recommandées
ont été pleinement mises en
œuvre au moment du suivi
après cinq ans;

20 % Augmentation du taux de
mise en œuvre entre le
suivi après deux ans et le
suivi après cinq ans.



18 des 91
mesures recommandées
que les organismes ont
autoévaluées comme
« pleinement mises en œuvre »
ont été acceptées par le BVGO;

20 % des mesures acceptées
comme étant « pleinement
mises en œuvre »;

80 % des mesures non acceptées
comme étant « pleinement
mises en œuvre ».

Principales raisons de la lenteur de la mise en œuvre



Complexité de l'élaboration ou de la
modification de lois, de règlements,
de politiques, de lignes directrices,
de projets de TI ou de projets
d'immobilisations



En attente d'une action
d'une autre partie



Événements imprévus comme
la pandémie de COVID-19 ou
un changement d'orientation
de la direction

Catégories de mesures recommandées affichant les taux de mise en œuvre les plus faibles



**Rapports
publics**



**Contrôles
internes**



Efficience



**Accès aux soins
ou aux services**

2.0 Aperçu

2.1 Processus de suivi

Deux ans après le dépôt de nos rapports d'audit du rendement, nous effectuons un suivi de deux ans pour évaluer l'état des mesures recommandées que les organismes ont consenti à mettre en œuvre une fois l'audit initial terminé. (L'état des mesures recommandées dans nos audits du rendement de 2022 se trouve dans leurs rapports de suivi respectifs dans notre *Rapport annuel 2024*.)

Avant 2024, une fois le suivi de deux ans terminé, nous avons continué de faire le suivi de l'état des mesures que nous avons recommandées pendant cinq années consécutives. En 2024, nous avons révisé notre processus afin qu'une fois le suivi de deux ans terminé, un seul autre suivi soit effectué au cours de la cinquième année suivant le dépôt du rapport (le « suivi quinquennal »). Nous avons apporté ce changement afin de donner aux organismes le temps nécessaire pour mettre en œuvre nos recommandations.

En 2024, nous avons révisé notre processus afin qu'une fois le suivi de deux ans terminé, un seul autre suivi soit effectué au cours de la cinquième année suivant le dépôt du rapport (le « suivi quinquennal »).

Cette année, nous avons effectué un suivi après cinq ans des rapports d'audit du rendement déposés dans notre *Rapport annuel 2019*. La **section 3** présente l'état des mesures recommandées en 2019 qui étaient en suspens le 31 mars 2024. À l'avenir, nous ne ferons plus de suivi des mesures recommandées en 2019 toujours en suspens. Nous allons plutôt évaluer les risques résiduels qui s'y rattachent dans le cadre de l'approche fondée sur le risque qui nous sert à sélectionner nos audits futurs.

En juin 2024, le gouvernement, dans quelques cas, a renommé des ministères ou divisé des ministères existants créant ainsi des nouveaux ministères. Puisque nos travaux ont évalué la mise en œuvre des mesures recommandées au 31 mars 2024, nous rendons compte ici des ministères qui existaient à cette date-là.

Le tableau suivant fournit un calendrier de nos travaux initiaux d'audit du rendement et de suivi des mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2019* :

Calendrier du rapport initial d'audit du rendement aux travaux de suivi de cinq ans

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Période	Travaux d'audit et de suivi
2019	Réalisation des audits du rendement des organismes et rapports d'audit déposés à l'Assemblée législative.
2021	Réalisation du suivi de deux ans des rapports d'audit du rendement de 2019 et rapports de suivi déposés à l'Assemblée législative.
2024	Réalisation du suivi quinquennal des rapports d'audit du rendement de 2019.
De janvier à la mi-février	Envoi de lettres de lancement et de mesures recommandées en suspens aux organismes.
De la mi-février au 31 mars	Obtention de l'état de mise en œuvre et des documents à l'appui des organismes au plus tard le 31 mars.
Avr. à oct.	Examen des documents à l'appui et finalisation de l'état de mise en œuvre.
Oct. à déc.	Rédaction de ce rapport déposé à l'Assemblée législative.

2.2 Mode d'évaluation de la mise en œuvre

Notre Bureau a recommandé un total de 573 mesures dans notre *Rapport annuel 2019*. Compte tenu de l'examen que nous avons effectué, sept des mesures recommandées ne s'appliquaient plus, ce dont nous avons convenu avec les organismes. Cette situation est principalement attribuable à des changements apportés aux lois ou aux politiques qui ont fait en sorte que les organismes n'ont plus à mettre en œuvre ces mesures. Au total, il restait donc 566 mesures recommandées qui s'appliquaient encore pour un suivi.

Nous avons demandé aux organismes d'autoévaluer leurs progrès, au 31 mars 2024, dans la mise en œuvre des mesures en suspens, puis de fournir les pièces justificatives de leurs autoévaluations. Les organisations désignent, parmi les cinq états d'avancement suivants, celui qui correspond le mieux à leur situation à cet égard :

Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre	Ne s'applique plus
				

Notre travail comprenait l'examen et la vérification des documents à l'appui des mesures recommandées déclarées « pleinement mises en œuvre » afin de déterminer si ces mesures recommandées avaient effectivement été pleinement mises en œuvre. Au besoin, nous avons également analysé des échantillons de mesures pour en déterminer l'état d'avancement.

De plus, nous avons passé en revue les renseignements et pièces justificatives des mesures recommandées qui « ne s'appliquent plus » ou qui « ne seront pas mises en œuvre », afin de déterminer le caractère raisonnable de l'explication de l'organisme de ces états d'avancement.

Nous avons mené nos travaux du 1^{er} avril au 1^{er} octobre 2024 et obtenu des organismes une déclaration écrite selon laquelle ils nous avaient fourni, au 28 octobre 2024, une mise à jour complète de l'état des mesures que nous avons recommandées dans nos rapports d'audit de 2019.

Les travaux de suivi ne constituent pas un audit et, par conséquent, nous ne pouvons affirmer avec un degré élevé de certitude que les mesures recommandées décrites ont effectivement été mises en œuvre.

2.3 Les organismes doivent autoévaluer plus adéquatement l'état d'avancement des mesures recommandées

En 2024, les organismes ont autoévalué 91 mesures recommandées dans nos rapports d'audit de 2019 comme étant « pleinement mises en œuvre ». Toutefois, d'après notre examen de la documentation pertinente, nous avons déterminé que 18 (20 %) de ces mesures avaient bel et bien été pleinement mises en œuvre.

Dans notre suivi en 2023 des mesures recommandées dans nos rapports d'audit de 2018, les organismes avaient évalué que 68 de ces mesures étaient « pleinement mises en œuvre », alors que notre évaluation a permis d'établir qu'en fait, 34 (ou 50 %) de ces mesures étaient pleinement mises en œuvre.

Cette année, selon l'autoévaluation de sept ministères, l'état de cinq mesures recommandées ou plus était « pleinement mises en œuvre ». Toutefois, nous avons accepté moins de 50 % des mesures autoévaluées comme étant « pleinement mises en œuvre ». Les sept ministères étaient le ministère du Procureur général, le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires, le ministère de la Santé, le ministère des Transports, le ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences, le ministère du Solliciteur général et le ministère des Finances.

Selon ce que nous avons constaté, même dans les cas où les exigences des mesures recommandées n'étaient pas satisfaites, certains organismes déclaraient que ces mesures étaient « pleinement mises en œuvre ». Dans certains cas, les organismes en cause ont invoqué le motif qu'ils avaient travaillé au meilleur de leur capacité ou qu'ils n'allaient plus s'investir encore dans

la réalisation des mesures recommandées. Dans d'autres cas, les organismes ont effectué cette autoévaluation en se fondant sur les plans de mise en œuvre d'un nouveau système qui n'avait pas encore été achevée. Dans ces cas, comme les mesures recommandées n'ont été mises en œuvre que partiellement, nous avons déterminé qu'elles étaient « en voie de mise en œuvre » ou qu'il y avait eu « peu ou pas de progrès ».

Comme mentionné à la **section 2.2**, nous faisons un examen approfondi des pièces justificatives et des tests d'échantillons, le cas échéant, afin de découvrir si les mesures recommandées sont « pleinement mises en œuvre » dans les faits. Pareil travail exige beaucoup de temps et de ressources de notre Bureau, tout comme des organismes dont nous effectuons le suivi, ce qui démontre la nécessité pour ces derniers de déterminer correctement l'état d'avancement de la mise en œuvre.

3.0 Constatations détaillées

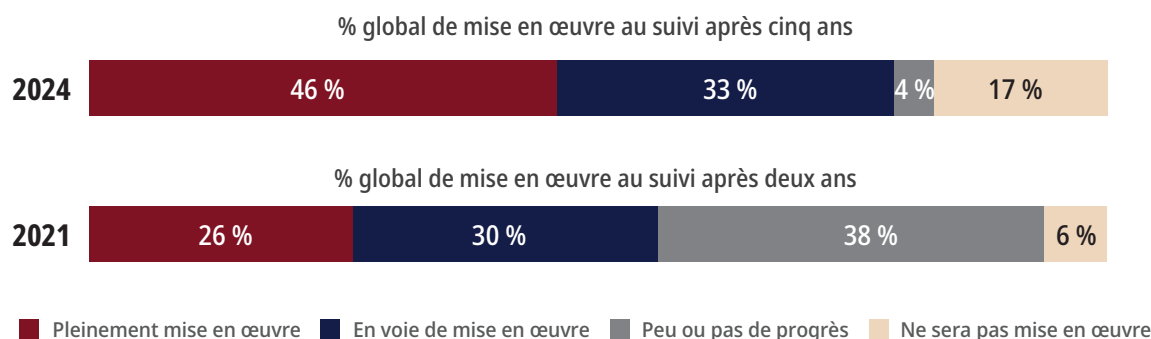
3.1 Des mesures recommandées dans nos rapports d'audit du rendement de 2019, 46 % ont été pleinement mises en œuvre

Comme le montre la **figure 1**, sur les 566 mesures recommandées dans nos rapports d'audit du rendement de 2019 qui devaient être mises en œuvre, 46 % étaient pleinement mises en œuvre; 33 % étaient en voie de mise en œuvre; 4 % montraient peu ou pas de progrès; et dans 17 % des cas, les organismes ont déterminé que les mesures recommandées ne seraient pas mises en œuvre.

Le taux de mise en œuvre complète a augmenté de 20 % entre nos suivis de deux ans et de cinq ans, passant de 26 % (150 sur 568) en 2021 à 46 % (259 sur 566) en 2024. Nous nous attendions à ce que la plupart des mesures recommandées soient mises en œuvre à présent. Toutefois, après cinq ans, 54 % (308 sur 566) de ces mesures demeurent en suspens.

54 % des mesures recommandées en 2019 demeurent en suspens. Seulement **46 %** des mesures recommandées en 2019 ont été pleinement mises en œuvre.

Figure 1: État de la mise en œuvre des mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2019* qui étaient toujours applicables au moment du suivi après cinq ans (2024) et du suivi après deux ans (2021)



3.2 Le taux de mise en œuvre complète de chaque rapport annuel au moment du suivi de cinq ans a diminué au fil du temps

La **figure 2** présente les progrès accomplis par les organismes dans la mise en œuvre des mesures recommandées dans les rapports d'audit du rendement publiés dans nos rapports annuels de 2014 à 2019. Plus précisément, la figure montre :

- » le taux de mise en œuvre complète au moment du suivi de deux ans;
- » l'augmentation du taux de mise en œuvre complète du suivi de deux ans au suivi de cinq ans;
- » le taux de mise en œuvre complète au moment du suivi de cinq ans.

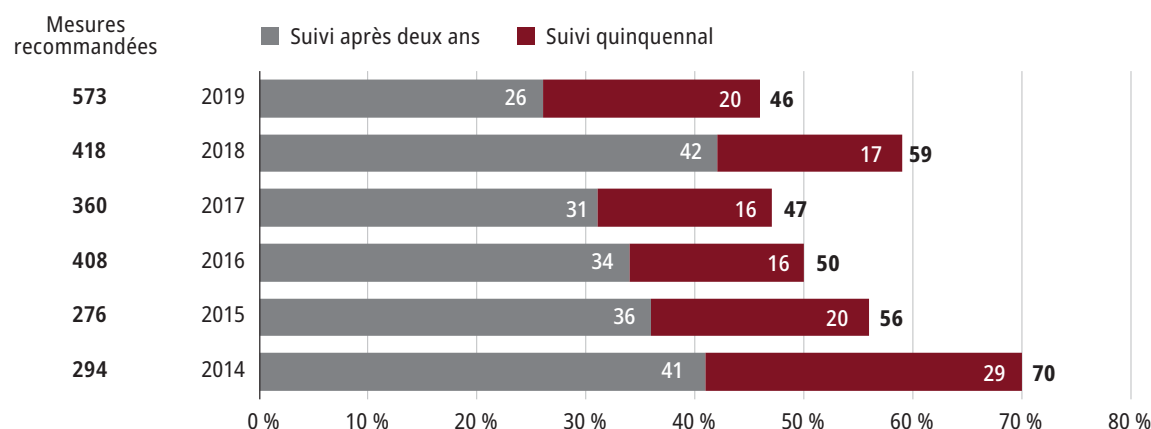
Dans nos rapports annuels de 2014 à 2019, le taux de mesures recommandées pleinement mises en œuvre au moment du suivi de cinq ans est passé de 70 % à 46 %. Le *Rapport annuel 2018* (59 %) est la seule exception à cette tendance. Il est important de noter que le nombre de mesures recommandées a généralement augmenté chaque année, passant de 294 en 2014 à 573 en 2019.

L'augmentation du taux de mise en œuvre du suivi de deux ans au suivi de cinq ans en 2019 est de 20 %, ce qui correspond à l'augmentation moyenne entre 2014 et 2018.

Toutefois, nous demeurons préoccupés par le fait que bon nombre de nos mesures recommandées ne sont pas mises en œuvre cinq ans après la publication.

Figure 2: Taux de mesures pleinement mises en œuvre au moment des suivis après deux ans et après cinq ans pour nos rapports annuels de 2014 à 2019

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

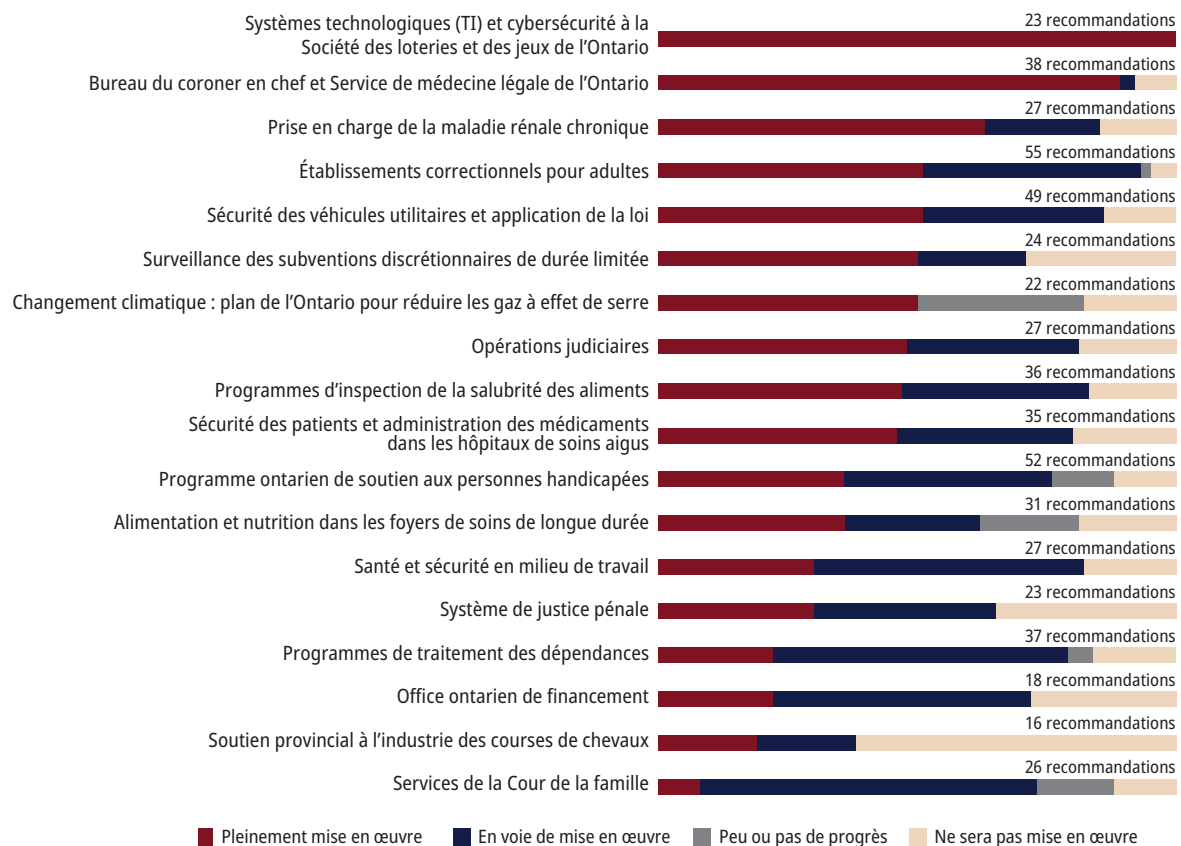


3.3 Plus de la moitié des mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2019* demeurent en suspens

La **figure 3** montre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées dans chaque rapport d'audit du rendement dans notre *Rapport annuel 2019* au 31 mars 2024. Toutes les mesures recommandées dans notre rapport sur les systèmes technologiques (TI) et la cybersécurité à la Société des loteries et des jeux de l'Ontario ont été pleinement mises en œuvre. Parmi les 17 autres rapports, 308 mesures recommandées demeurent en suspens. Bon nombre d'entre elles proviennent de rapports pour lesquels plus de 75 % des mesures recommandées demeurent en suspens, comme les rapports sur les services de la Cour de la famille, le soutien provincial à l'industrie des courses de chevaux, l'Office ontarien de financement et les programmes de traitement des dépendances. La **section 3.8** présente la justification par les organismes de la lenteur de la mise en œuvre. La **section 4** fournit plus de détails sur les mesures recommandées dans chaque rapport d'audit du rendement dans notre *Rapport annuel 2019*.

Figure 3: Mise en œuvre globale des mesures recommandées dans chaque rapport dans notre *Rapport annuel 2019*, au 31 mars 2024

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



3.4 Répercussions positives des recommandations mises en œuvre sur les Ontariens

Bon nombre des mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2019* qui ont été pleinement mises en œuvre se rapportaient à des domaines où il était possible d'améliorer la performance des services ou à des moyens de voir à l'utilisation économique et judicieuse des deniers publics. Voici quelques exemples :

- » En réponse aux mesures recommandées dans notre rapport **Systèmes technologiques (TI) et cybersécurité à la Société des loteries et des jeux de l'Ontario**, celle-ci a établi des indicateurs et des cibles de rendement appropriés à intégrer à toutes les ententes sur les niveaux de service. La Société surveille maintenant le rendement par rapport à ces cibles et, au besoin, prend des mesures pour corriger toute préoccupation. Ces mesures ont contribué à améliorer la surveillance de la qualité des services fournis par les fournisseurs de TI.
- » En réponse aux mesures recommandées dans notre rapport **Bureau du coroner en chef et Service de médecine légale de l'Ontario** (le Bureau), le Bureau a révisé l'entente de paiement de transfert avec les unités régionales de médecine légale en milieu hospitalier. Cette révision permet au Bureau d'obtenir des données détaillées relatives à l'assurance de la qualité, en particulier les types d'erreurs commises par les médecins légistes et les pathologistes, et de faire un suivi des rapports manquants. La mise en œuvre de ces mesures a contribué à appuyer la prestation d'autopsies uniformes et de grande qualité partout en Ontario.
- » En réponse aux mesures recommandées dans notre rapport **Prise en charge de la maladie rénale chronique**, Santé Ontario a effectué une analyse de la capacité à l'échelle de la province et a remanié l'offre de dialyse dans les centres de dialyse pour mieux équilibrer la demande élevée dans certains programmes rénaux régionaux et la sous-utilisation de la capacité dans d'autres centres. Par conséquent, Santé Ontario a aidé à mieux harmoniser la capacité de dialyse dans les centres avec les besoins régionaux.

3.5 Répercussions des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre

Parmi le nombre total de mesures recommandées dans nos rapports d'audit sur le rendement de 2019 qui auraient dû être mises en œuvre, 95 (17 %) ne seront pas mises en œuvre par les organismes concernés.

Les exemples suivants sont tirés des rapports présentant le plus grand nombre de mesures recommandées qui « ne seront pas mises en œuvre » et de répercussions sur les Ontariens :

- » Dans notre rapport **Système de justice pénale**, nous avons recommandé que le ministère du Procureur général (Division du droit criminel) saisisse tous les motifs de suspension des affaires par les juges. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée fait en sorte qu'il est difficile pour le ministère de gérer de façon proactive l'évolution des affaires criminelles dans le système judiciaire et de les régler en temps opportun.
- » Dans notre rapport **Surveillance des subventions discrétionnaires de durée limitée**, nous avons recommandé que le Ministère des Services au public et aux entreprises divulgue dans le système des subventions de l'Ontario des détails sur les possibilités de subventions actuelles et à venir. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la sensibilisation du public à tous les programmes de subventions qui lui sont offerts.
- » Dans notre rapport **Soutien provincial à l'industrie des courses de chevaux**, nous avons recommandé à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO) et à la Société de collaborer avec les hippodromes pour recueillir et surveiller toutes les transactions douteuses, y compris les retraits de plus de 10 000 \$, ainsi que les documents justificatifs nécessaires. Ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la capacité de la CAJO et de la Société de réduire le risque de blanchiment d'argent dans les hippodromes.

3.6 La mise en œuvre des recommandations à court terme prend plus de temps que prévu

Notre Bureau reçoit les renseignements des organismes pour classer les mesures recommandées en fonction de deux échéanciers afin que ceux-ci puissent raisonnablement mettre ces mesures en œuvre à compter du moment où elles ont été émises, soit deux ans (à court terme) ou cinq ans (à long terme).

Sur le total des mesures recommandées dans nos rapports d'audit de 2019, 507 ont été classées comme des mesures à court terme. De ce nombre, 70 % (355) étaient en suspens après deux ans et 50 % (253) étaient en suspens après cinq ans.

3.7 Certains organismes tardent à mettre en œuvre les mesures que nous avons recommandées

Pour notre *Rapport annuel 2019*, notre Bureau a audité un total de 38 organismes. De ces organismes, 9 avaient pleinement mis en œuvre au moins 75 % des mesures recommandées; 15 l'avaient fait pour 50 % à 74 % des mesures recommandées; 9 pour 25 % à 49 % des mesures recommandées, et 5 pour moins de 25 % des mesures recommandées (voir la [figure 4](#)).

Figure 4: Pourcentage de mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2019* qui étaient pleinement mises en œuvre et en voie de mise en œuvre en mars 2024

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

- Taux de mise en œuvre d'au moins 75 %
- Taux de mise en œuvre de 25 % à 49 %
- Taux de mise en œuvre de 50 % à 74 %
- Taux de mise en œuvre inférieur à 25 %

Organismes	Taux de mise en œuvre complète (%)	Taux de mise en œuvre en cours (%)	Taux combiné (%)
Organismes responsables d'au moins 30 mesures recommandées			
Ministère du Solliciteur général	67	25	92
Société des loteries et des jeux de l'Ontario	60	12	72
Santé Ontario ¹	58	29	87
Ministère des Transports	51	35	86
Ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires	38	42	80
Ministère du Procureur général	29	45	74
Ministère de la Santé	21	59	80
Organismes responsables de 11 à 30 mesures recommandées			
Hôpital Women's College	91	9	100
Hôpital régional de Pembroke	88	12	100
Hôpital Humber River	88	6	94
Hôpital d'Ottawa	87	7	94
Hôpital général de St. Thomas-Elgin	86	7	93
Hôpital Grand River	80	13	93
Hôpital Northumberland Hills	71	14	85
Alliance Chatham-Kent pour la santé	71	0	71
Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales ²	67	8	75
Hôpital général de Stratford	64	7	71
Hamilton Health Sciences	63	31	94
Soins de santé de Halton	60	7	67

- Taux de mise en œuvre d'au moins 75 %
 ● Taux de mise en œuvre de 25 % à 49 %
 ● Taux de mise en œuvre de 50 % à 74 %
 ● Taux de mise en œuvre inférieur à 25 %

Organismes		Taux de mise en œuvre complète (%)	Taux de mise en œuvre en cours (%)	Taux combiné (%)
Centre régional des sciences de la santé de Thunder Bay	●	57	21	78
Ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs	●	54	7	61
Hôpital Memorial du district de Nipigon	●	50	25	75
Ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences	●	30	52	82
Ministère des Soins de longue durée	●	27	18	45
Ministère des Finances	●	17	67	84
Organismes responsables de 1 à 10 mesures recommandées				
AdvantAge Ontario ³	●	100	0	100
Secrétaire du Conseil des ministres ⁴	●	100	0	100
Ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité	●	86	14	100
Ministère des Services au public et aux entreprises ⁵	●	57	14	71
Ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport ⁶	●	56	44	100
Secrétariat du Conseil du Trésor	●	40	10	50
Ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce	●	38	62	100
Office ontarien de financement	●	33	33	66
Commission des alcools et des jeux de l'Ontario	●	25	0	25
Ministère des Affaires autochtones ⁷	●	25	25	50
Ontario Long-Term Care Association	●	11	89	100
Tribunaux décisionnels Ontario ⁸	●	0	0	0
Trillium Health Partners ⁹	●	0	0	0

- Le taux de mise en œuvre de Santé Ontario comprend des recommandations de rapports provenant du Réseau rénal de l'Ontario et du Réseau Trillium pour le don de vie, qui font maintenant partie de Santé Ontario.
 - Santé Ontario : Sécurité des patients et administration des médicaments dans les hôpitaux de soins aigus, 25 %
 - Réseau rénal de l'Ontario et Réseau Trillium pour le don de vie : Prise en charge de la maladie rénale chronique, 63 %
- En juin 2024, le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales a été séparé pour créer le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de l'Agroentreprise et le ministère des Affaires rurales.
- En 2023, AdvantAge Ontario avait pleinement mis en œuvre toutes les mesures recommandées.
- En 2023, le secrétaire du Conseil des ministres avait pleinement mis en œuvre toutes les mesures recommandées.
- En juin 2024, le ministère des Services au public et aux entreprises est devenu le ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement.
- En juin 2024, le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport a été divisé en ministère du Tourisme, de la Culture et des Jeux et ministère du Sport.
- En juin 2024, le ministère des Affaires autochtones est devenu le ministère des Affaires autochtones et de la Réconciliation économique avec les Premières Nations.
- Au cours du suivi de deux ans en 2021, toutes les mesures recommandées à Tribunaux décisionnels Ontario avaient obtenu l'état « Ne sera pas mise en œuvre ».
- Au cours du suivi de deux ans en 2021, toutes les mesures recommandées à Trillium Health Partners avaient obtenu l'état « Ne sera pas mise en œuvre ».

Les organismes qui avaient pleinement mis en œuvre au moins 75 % des mesures recommandées étaient AdvantAge Ontario, l'Hôpital de Grand River, l'Hôpital Humber River, le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité, l'Hôpital régional de Pembroke, le secrétaire du Conseil des ministres, l'Hôpital général de St. Thomas-Elgin, l'Hôpital d'Ottawa et l'Hôpital Women's College.

Parmi les organismes qui ont tardé à mettre en œuvre les mesures recommandées (moins de 25 %), mentionnons le ministère des Finances, le ministère de la Santé et l'Association des soins de longue durée de l'Ontario.

Voici quelques exemples de mesures recommandées dans les rapports où le taux de mise en œuvre est faible et le nombre de mesures recommandées en suspens est élevé :

- » Dans notre rapport **Établissements correctionnels pour adultes**, 24 des 55 mesures que nous avons recommandées (44 %) sont en voie de mise en œuvre ou ont fait peu ou pas de progrès. Bon nombre de ces mesures répondent à la nécessité de recueillir et d'analyser des données. Par exemple, nous avons recommandé que les surintendants de tous les établissements examinent régulièrement les décisions relatives à l'inconduite pour s'assurer qu'elles sont conformes aux exigences de la politique. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée peut affecter défavorablement les Ontariens, car les sanctions imposées pour inconduite des détenus peuvent ne pas être justes, cohérentes et appropriées pour l'inconduite commise.
- » Dans notre rapport **Sécurité des véhicules utilitaires et application de la loi**, 17 des 49 mesures que nous avons recommandées (35 %) sont en voie de mise en œuvre. Bon nombre de ces mesures portent sur l'efficacité du programme. Par exemple, nous avons recommandé que le ministère des Transports collabore avec le ministère des Collèges et Universités pour examiner et normaliser les politiques d'approbation et d'audit des programmes d'études pour les organismes qui assurent la prestation de la formation obligatoire des conducteurs débutants. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée peut avoir des répercussions négatives sur les Ontariens, car cela pourrait entraîner une prestation incohérente de la formation obligatoire des conducteurs débutants à l'échelle de la province.
- » Dans notre rapport **Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées (POSPH)**, 27 des 52 mesures que nous avons recommandées (52 %) sont en voie de mise en œuvre ou ont fait peu ou pas de progrès. Bon nombre de ces mesures répondent à la nécessité d'améliorer la surveillance ou le contrôle. Par exemple, nous avons recommandé que le ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires établisse un délai fondé sur le risque pour que les chargés de cas du POSPH examinent périodiquement l'admissibilité de tous les bénéficiaires du POSPH. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait nuire aux Ontariens, car il peut être difficile pour le Ministère de vérifier que seuls les bénéficiaires admissibles continuent de recevoir des prestations du POSPH.

3.8 La lenteur de la mise en œuvre est principalement attribuable aux complexités liées à l'élaboration ou à la modification des lois, des règlements, des politiques, des lignes directrices, des projets de TI ou des projets d'immobilisations

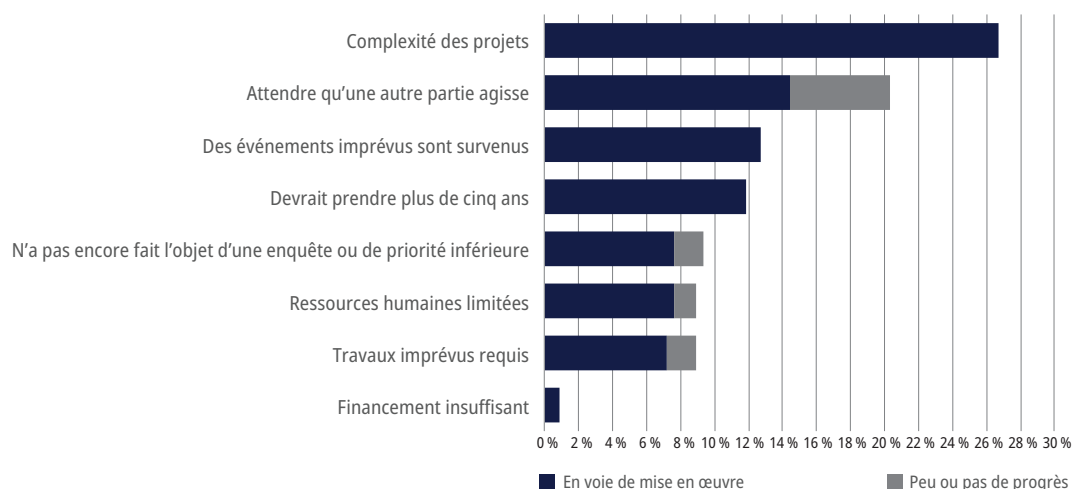
Les raisons les plus souvent invoquées par les organismes pour expliquer la lenteur de la mise en œuvre des mesures recommandées étaient les complexités liées à l'élaboration ou la modification de lois, de règlements, de politiques, de lignes directrices, de projets de TI ou de projets d'immobilisations, qui prennent beaucoup de temps à mettre en œuvre (voir la [figure 5](#)).

Voici d'autres raisons soulevées par les organismes qui auraient contribué à la lenteur de la mise en œuvre des mesures :

- » l'organisme devait attendre **qu'une autre partie agisse d'abord**;
- » **des événements imprévus sont survenus**, comme la pandémie de COVID-19 ou un changement d'orientation de la direction;
- » les mesures recommandées ont été jugées comme des mesures à long terme ou **devraient prendre plus de cinq ans** à mettre en œuvre;
- » les mesures recommandées **n'ont pas encore fait l'objet d'une enquête** ou ont été jugées **moins prioritaires**;
- » les **ressources humaines étaient limitées**;
- » **des travaux imprévus étaient requis**, comme la recherche, les consultations, la mobilisation des intervenants, l'analyse coûts-avantages, les analyses des administrations et la formation;
- » un **financement insuffisant** était disponible.

Figure 5: Raisons pour lesquelles les organismes ont tardé à mettre en œuvre les mesures recommandées

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



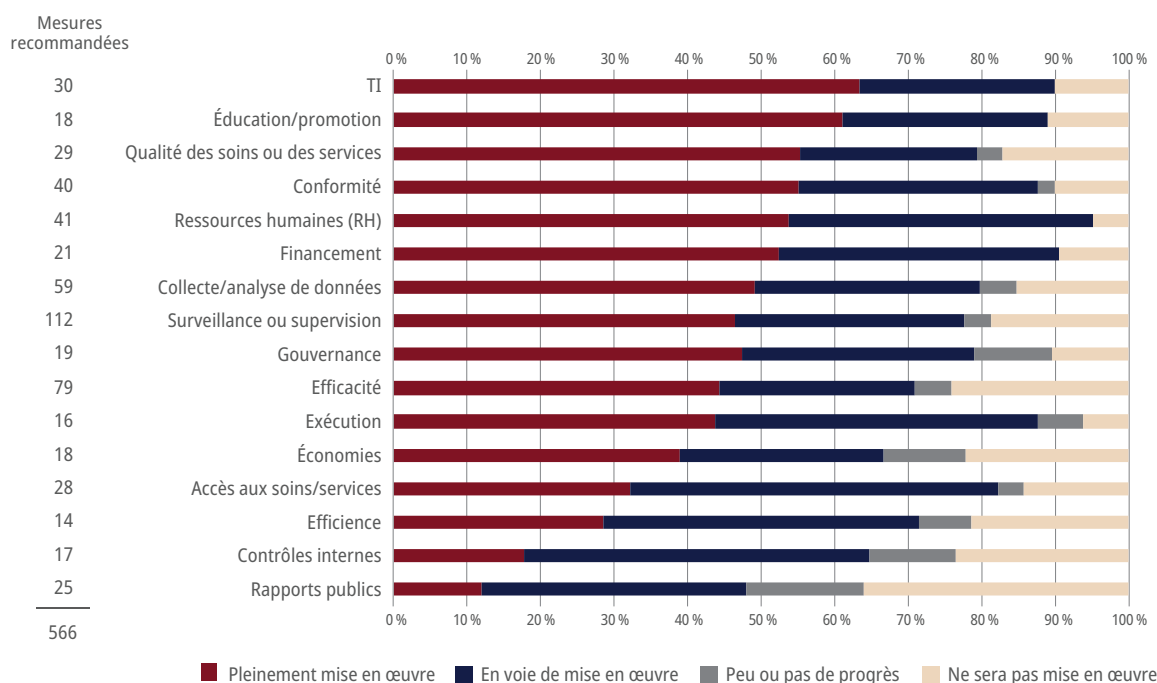
3.9 Faibles taux de mise en œuvre des mesures recommandées concernant les rapports publics, les contrôles internes, l'efficacité et l'accès aux soins ou aux services

Au moment de l'audit initial, nous avons classé chaque mesure recommandée dans notre *Rapport annuel 2019* dans l'une des 16 catégories visées par la mesure, comme la conformité ou l'efficacité, comme le montre la **figure 6**.

Les catégories affichant les taux de mise en œuvre les plus faibles concernent les rapports publics, les contrôles internes, l'efficacité et l'accès aux soins ou aux services. Les catégories affichant les taux de mise en œuvre les plus élevés concernent les technologies de l'information, l'éducation ou la promotion, et la qualité des soins ou des services.

Figure 6: Taux de mise en œuvre par catégorie de mesures recommandées dans notre *Rapport annuel 2019* qui étaient toujours applicables, au 31 mars 2024

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario



4.0 État des mesures recommandées dans le *Rapport annuel 2019*

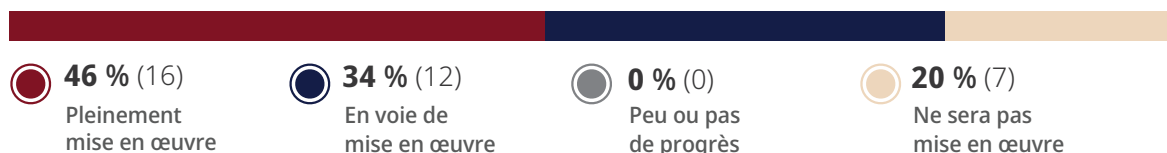
4.1 Sécurité des patients et administration des médicaments dans les hôpitaux de soins aigus

Comme vu dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Sécurité des patients et administration des médicaments dans les hôpitaux de soins aigus**, 35 mesures recommandées ont été émises à 16 organismes, dont le ministère de la Santé, Santé Ontario et 14 hôpitaux de l'Ontario. Ces hôpitaux sont les suivants :

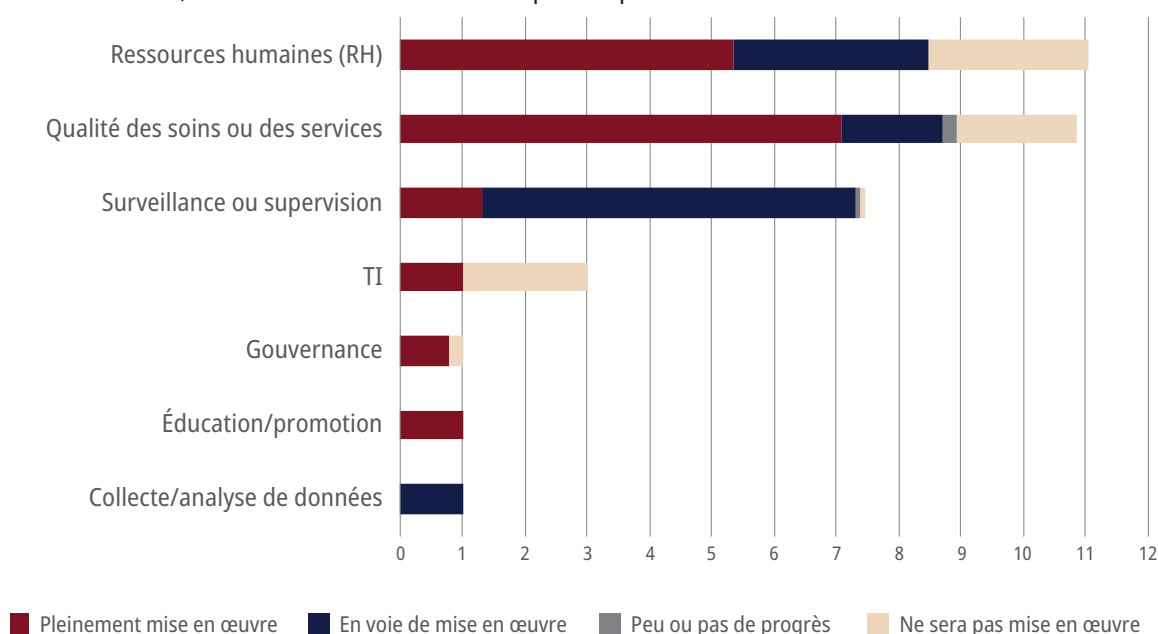
- » Alliance Chatham-Kent pour la santé;
- » Hôpital Grand River;
- » Halton Healthcare;
- » Hamilton Health Sciences;
- » Hôpital Humber River;
- » Hôpital Memorial du district de Nipigon;
- » Hôpital Northumberland Hills;
- » Hôpital régional de Pembroke;
- » Hôpital général de St. Thomas-Elgin;
- » Hôpital général de Stratford;
- » Hôpital d'Ottawa;
- » Centre régional des sciences de la santé de Thunder Bay;
- » Trillium Health Partners;
- » Hôpital Women's College.

Sur les 35 mesures recommandées, 16 (46 %) ont été pleinement mises en œuvre, 12 (34 %) sont en voie de mise en œuvre, et sept (20 %) ne seront pas mises en œuvre.

35 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Sept des mesures recommandées pleinement mises en œuvre étaient axées sur la qualité des soins ou des services. Par exemple, nous avons recommandé aux hôpitaux de l'Ontario d'améliorer leurs pratiques en matière de sécurité des patients afin d'éliminer les incidents évitables, qui sont des incidents qui pourraient causer des préjudices graves aux patients ou leur mort et qui sont évitables au moyen de mécanismes de contrôle organisationnels. Pour 13 des hôpitaux qui étaient tenus de mettre en œuvre cette mesure recommandée, et qui l'avaient fait, cela a permis de réduire au minimum le nombre d'incidents graves évitables liés à la sécurité des patients.

Six des mesures recommandées qui sont en voie de mise en œuvre répondent à la nécessité d'une meilleure surveillance ou d'un meilleur contrôle. Par exemple, nous avons recommandé que le ministère de la Santé passe en revue les rapports sur les hôpitaux produits par Agrément Canada et repère les domaines où les hôpitaux n'appliquent peut-être pas uniformément les pratiques obligatoires de sécurité des patients ou ne respectent peut-être pas les critères de grande priorité. Nous lui avons recommandé ensuite de faire un suivi auprès des hôpitaux au sujet des domaines où des problèmes se posent pour confirmer que des mesures sont prises pour corriger les lacunes. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait nuire aux Ontariens, car il se peut que la sécurité des patients ne s'améliore pas, comme il est indiqué dans les rapports sur les hôpitaux produits par Agrément Canada.

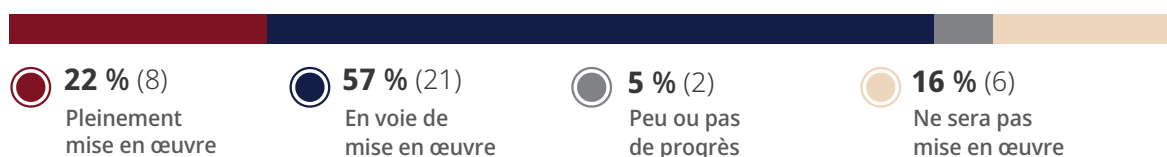
Trois des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre sont axées sur les ressources humaines. Par exemple, nous avons recommandé au Ministère d'exiger que tous les hôpitaux de l'Ontario effectuent des vérifications du casier judiciaire avant d'embaucher des infirmiers et d'autres professionnels de la santé, et de mettre à jour périodiquement ces vérifications pour le personnel en

place. En ne mettant pas en œuvre cette mesure recommandée, les hôpitaux de l'Ontario pourraient ne pas prendre de décisions d'embauche et de dotation éclairées de façon optimale.

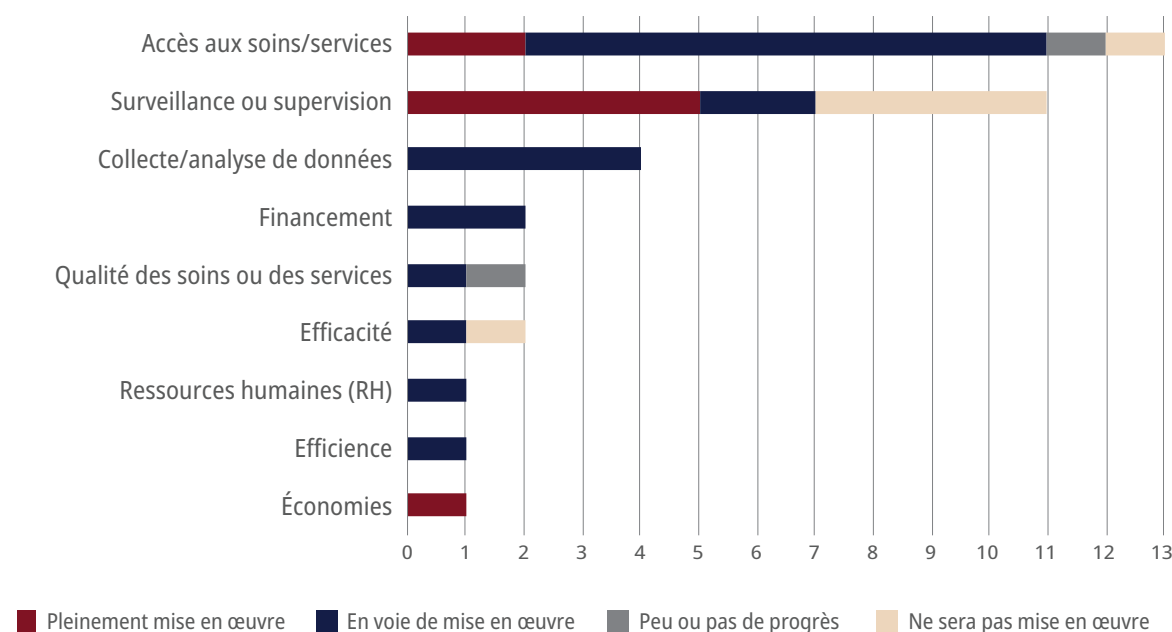
4.2 Programmes de traitement des dépendances

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Programmes de traitement des dépendances**, 37 mesures recommandées ont été formulées au ministère de la Santé. De ce nombre, huit (22 %) ont été pleinement mises en œuvre, 21 (57 %) sont toujours en voie de mise en œuvre, deux (5 %) ont fait peu ou pas de progrès, et six (16 %) ne seront pas mises en œuvre.

37 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Cinq des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portaient sur la surveillance ou le contrôle des programmes ou des services. Par exemple, nous avons recommandé au Ministère d'accorder aux fournisseurs de soins de santé qui peuvent prescrire des opioïdes sur ordonnance

l'accès aux données sur l'historique des opioïdes délivrés aux patients. La mise en œuvre de cette mesure recommandée a permis de mieux prévenir et éviter la prescription et la délivrance inappropriées d'opioïdes.

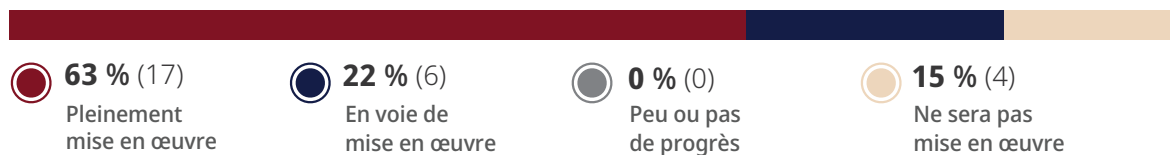
Neuf des mesures recommandées qui sont en voie de mise en œuvre répondent à la nécessité d'avoir un meilleur accès aux soins et aux services. Par exemple, nous avons recommandé au Ministère de faire un suivi des besoins des enfants et des jeunes ainsi que des Autochtones en matière de services de lutte contre les dépendances afin de déterminer si des investissements additionnels sont nécessaires. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait avoir des répercussions négatives sur les Ontariens, car l'accès rapide à des services appropriés et efficaces de traitement des dépendances pourrait ne pas être fourni pour répondre aux besoins des clients.

Quatre des mesures qui ne seront pas mises en œuvre concernent la surveillance ou le contrôle. Une mesure recommandée importante était que le Ministère travaille de concert avec les ordres de réglementation afin de leur fournir un accès direct ou en temps réel à l'information contenue dans le Système de surveillance des stupéfiants et des substances contrôlées ou de leur communiquer à intervalles réguliers des rapports sur les cas d'ordonnance et de délivrance inhabituels ou suspects. En ne mettant pas en œuvre cette mesure recommandée, il pourrait être plus difficile pour les ordres de prévenir et de décourager la prescription et la délivrance inappropriées d'opioïdes par leurs membres.

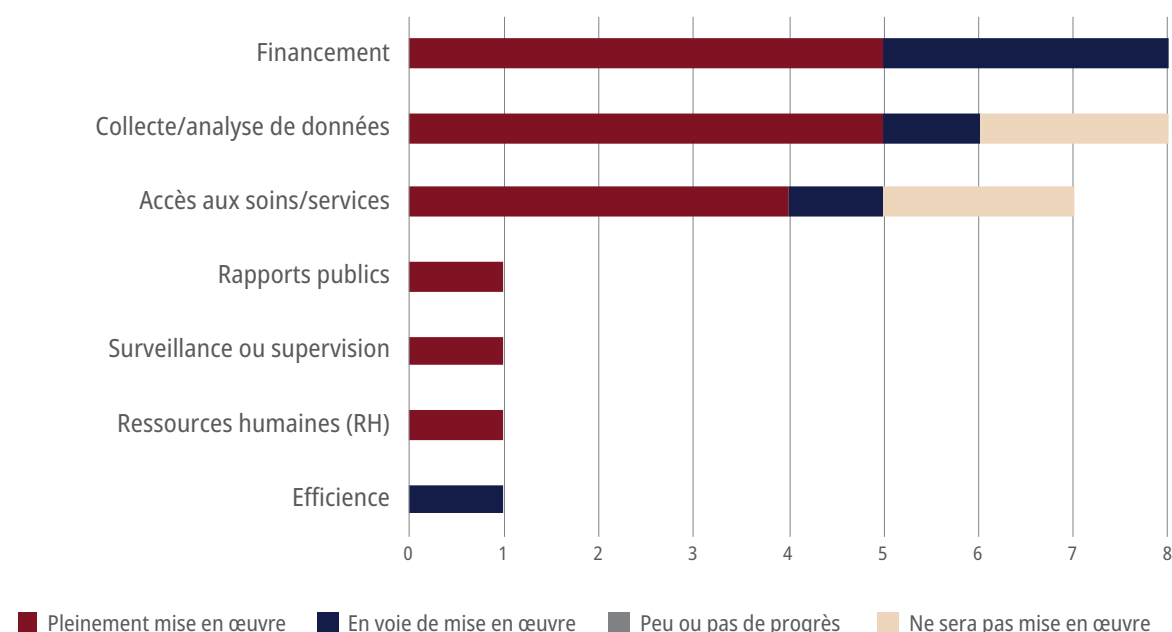
4.3 Prise en charge de la maladie rénale chronique

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Prise en charge de la maladie rénale chronique**, 27 mesures recommandées ont été formulées à Santé Ontario. De ce nombre, 17 (63 %) ont été pleinement mises en œuvre, six (22 %) sont toujours en voie de mise en œuvre, et quatre (15 %) ne seront pas mises en œuvre.

27 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Cinq des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portaient sur la collecte et l'analyse des données. Par exemple, nous avons recommandé que Santé Ontario fasse une analyse de la capacité à l'échelle de la province et réaménage l'offre de dialyse dans les centres de dialyse pour mieux équilibrer la demande excédentaire dans certains programmes rénaux régionaux et la sous-utilisation de la capacité dans d'autres centres. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, Santé Ontario a aidé à mieux harmoniser la capacité de dialyse dans les centres avec les besoins régionaux.

Parmi les mesures en voie de mise en œuvre, trois répondent au besoin de financement. Par exemple, nous avons recommandé que Santé Ontario procède à un examen du financement des actes médicaux fondés sur la qualité (AMQ) par service pour déterminer si le montant en est raisonnable et le rajuste au besoin en fonction des données sur les coûts des programmes rénaux régionaux et des pratiques exemplaires. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait avoir des répercussions négatives sur les Ontariens, car le volume et les coûts des services réellement fournis aux patients pourraient ne pas refléter les montants de financement établis selon la méthode des AMQ.

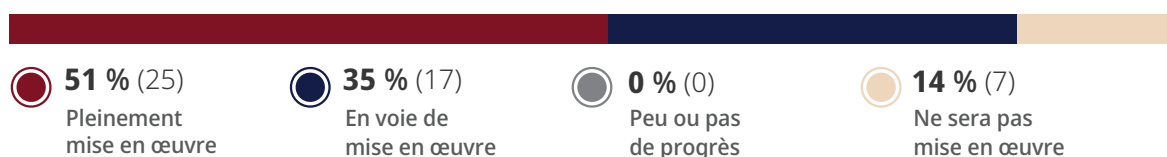
Deux des mesures qui ne seront pas mises en place concernent l'accès aux soins ou aux services. Une mesure recommandée importante était que Santé Ontario travaille avec le ministère de la Santé pour communiquer les données de laboratoire du Système d'information de laboratoire de l'Ontario aux programmes rénaux régionaux afin d'aider ces derniers à repérer les patients admissibles à être aiguillés vers un néphrologue et à faire un suivi de ces patients. Le fait de ne

pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la capacité des patients à être aiguillés rapidement vers un néphrologue, et donc empêcher de ralentir la progression de leur maladie rénale chronique.

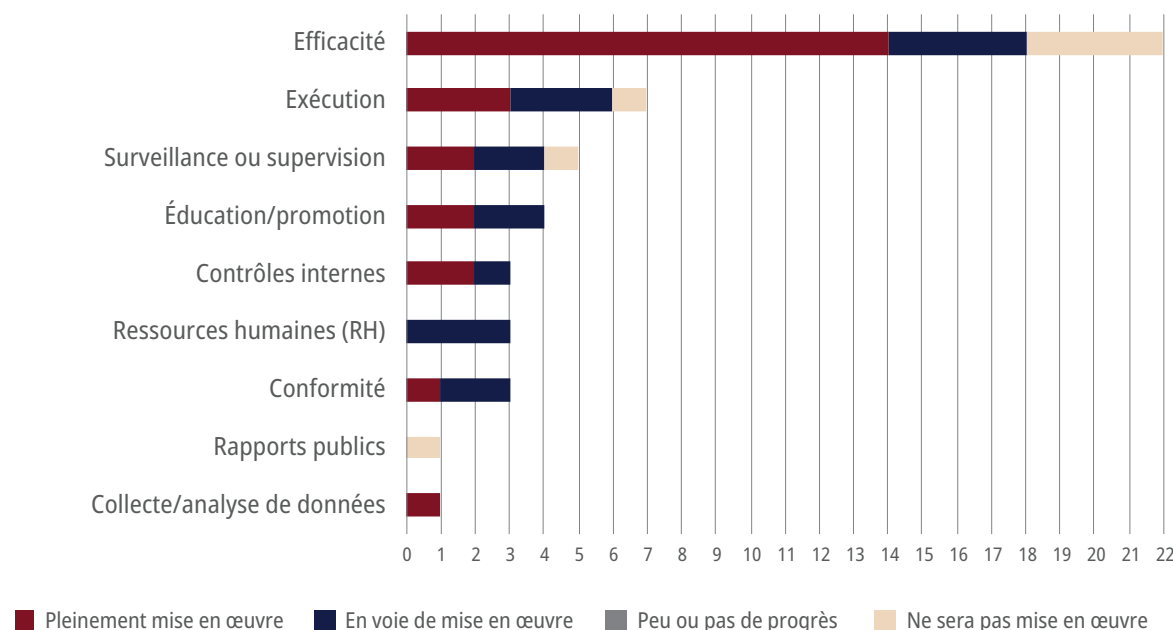
4.4 Sécurité des véhicules utilitaires et application de la loi

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Sécurité des véhicules utilitaires et application de la loi**, 49 mesures recommandées ont été formulées au ministère des Transports. De ce nombre, 25 (51 %) ont été pleinement mises en œuvre, 17 (35 %) sont en voie de mise en œuvre et sept (14 %) ne seront pas mises en œuvre.

49 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Quatorze des mesures recommandées pleinement mises en œuvre étaient axées sur l'efficacité. Par exemple, nous avons recommandé au Ministère d'évaluer les résultats des inspections aux quatre postes mettant à l'essai la technologie de présélection après un an, et de comparer ces résultats à ceux d'autres centres. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, le Ministère a contribué à maximiser l'efficacité de ses ressources d'inspection et a adopté des inspections axées sur le risque.

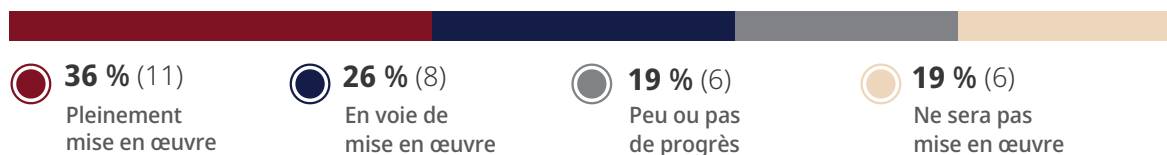
Quatre des mesures recommandées qui sont en voie de mise en œuvre répondent aussi au besoin d'efficacité. Par exemple, nous avons recommandé que le Ministère des Transports collabore avec le Ministère des Collèges et Universités pour examiner et normaliser les politiques d'approbation et d'audit des programmes d'études pour les organismes qui assurent la prestation de la formation obligatoire des conducteurs débutants. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait entraîner une prestation incohérente de la formation obligatoire des conducteurs débutants à l'échelle de la province.

Quatre des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre ont également trait à l'efficacité. Une mesure recommandée importante était que le Ministère étende la formation obligatoire des conducteurs débutants aux catégories de nouveaux conducteurs de véhicules utilitaires lorsque le Ministère détermine que cette exigence serait avantageuse. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la capacité du ministère de contribuer à améliorer la sécurité des conducteurs de véhicules utilitaires sur les routes de l'Ontario.

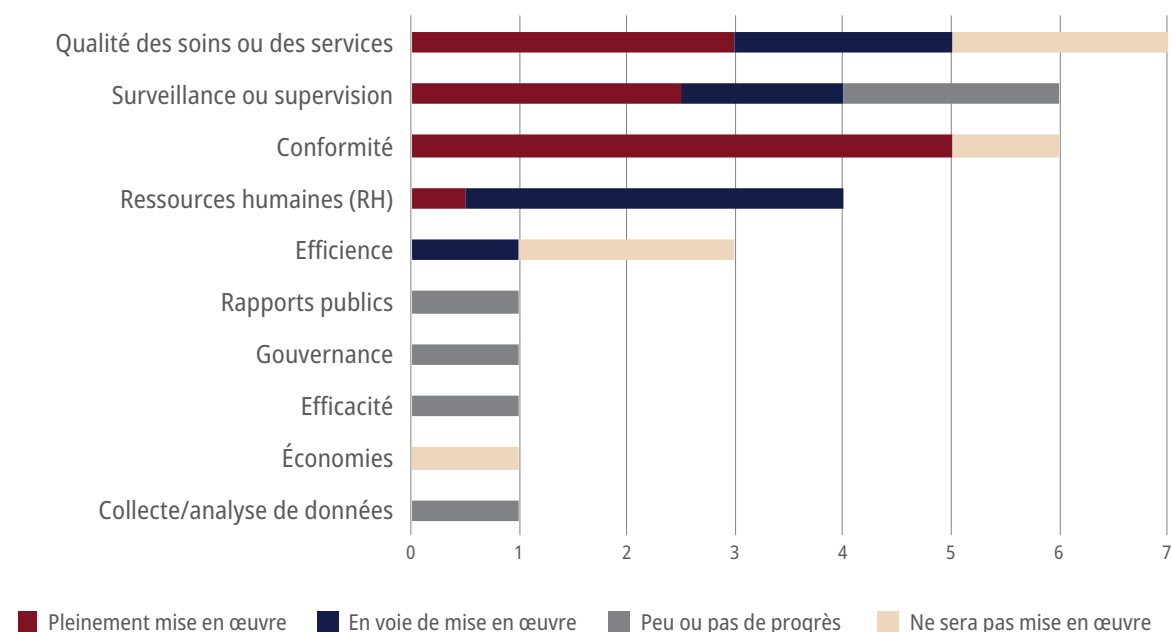
4.5 Alimentation et nutrition dans les foyers de soins de longue durée

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Alimentation et nutrition dans les foyers de soins de longue durée**, 31 mesures recommandées ont été formulées à AdvantAge Ontario, à l'Association des soins de longue durée de l'Ontario et au ministère des Soins de longue durée. De ces mesures recommandées, 11 (36 %) ont été pleinement mises en œuvre, huit (26 %) sont toujours en voie de mise en œuvre, six (19 %) ont fait peu ou pas de progrès, et six (19 %) ne seront pas mises en œuvre.

31 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Cinq des mesures recommandées pleinement mises en œuvre étaient axées sur la conformité. Par exemple, nous avons recommandé que le ministère des Soins de longue durée donne pour consigne aux inspecteurs de vérifier régulièrement que les menus des foyers de soins de longue durée répondent aux exigences de la version la plus récente du Guide alimentaire canadien et aux exigences en matière d'apports nutritionnels de référence dans le cadre de leur protocole d'inspection et qu'ils examinent les analyses nutritionnelles faites par les foyers de soins de longue durée au sujet de leurs propres menus. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, le Ministère a contribué à accroître les résultats positifs pour la santé et à aider les résidents des foyers de soins de longue durée à recevoir des aliments et des liquides contenant des nutriments, des fibres et de l'énergie adéquats, ce qui a une incidence positive sur le bien-être des Ontariens.

Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, quatre répondent au besoin d'améliorer les ressources humaines. Par exemple, nous avons recommandé que le ministère des Soins de longue durée élabore et mette en œuvre une stratégie de dotation actualisée pour le secteur des foyers de soins de longue durée qui tienne compte des variations dans les besoins des résidents au fil de la journée. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait nuire à la qualité de vie des résidents des foyers de soins de longue durée, car ils pourraient ne pas recevoir l'aide requise pendant les repas en temps opportun.

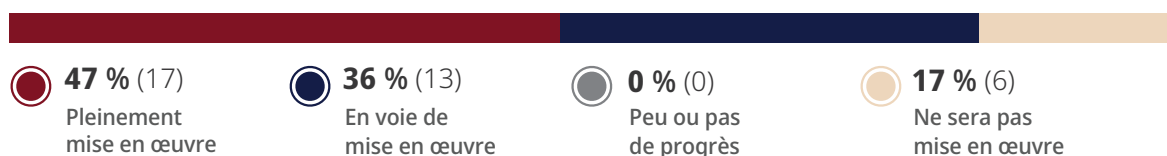
Deux des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre concernent la qualité des soins ou des services. Une mesure recommandée importante était que le ministère des Soins de longue durée détermine quelles mesures mettre en place pour les foyers qui n'ont pas de

salle à manger répondant aux règles du manuel de conception actuel afin d'améliorer le confort des résidents pendant les repas. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la capacité des résidents des foyers de soins de longue durée de manger dans un environnement sécuritaire et qui rappelle la maison.

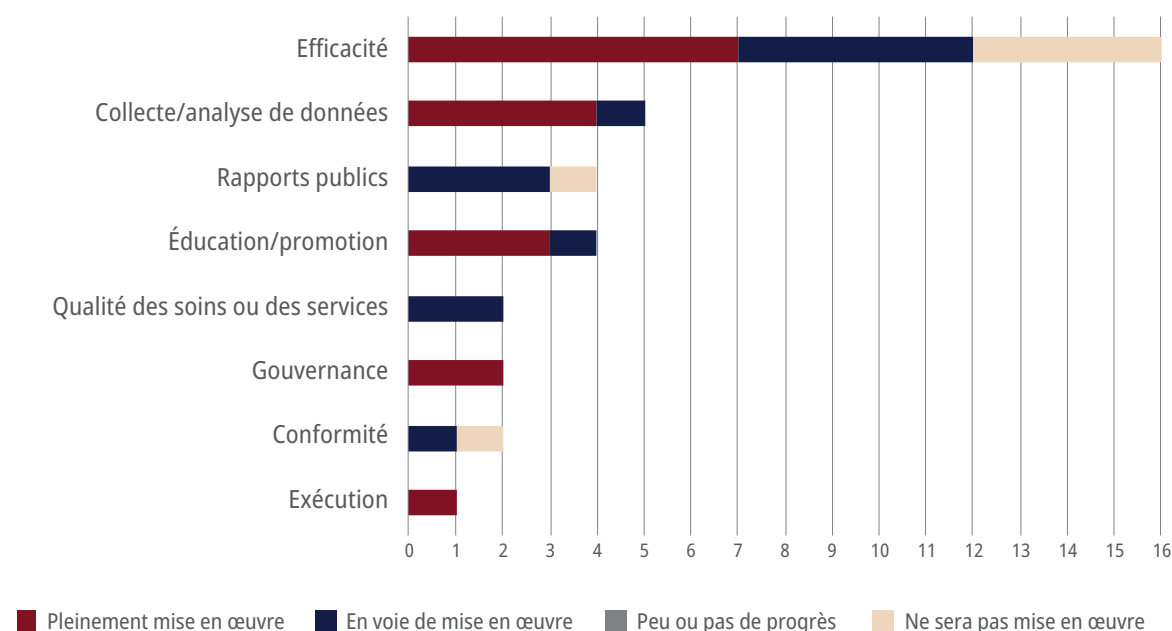
4.6 Programmes d'inspection de la salubrité des aliments

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Programmes d'inspection de la salubrité des aliments**, 36 mesures recommandées ont été formulées au ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales (MAAARO) et au ministère de la Santé (MS). De ce nombre, 17 (47 %) ont été pleinement mises en œuvre, 13 (36 %) sont en voie de mise en œuvre, et six (17 %) ne seront pas mises en œuvre.

36 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Sept des mesures recommandées pleinement mises en œuvre étaient axées sur l'efficacité. Par exemple, nous avons recommandé que le MAAARO, en collaboration avec les bureaux de santé publique, effectue des inspections conjointes des établissements à deux volets qui transforment le poisson et le vendent au détail. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, le MAAARO a répondu aux préoccupations en matière de salubrité des aliments dans ces établissements à deux volets.

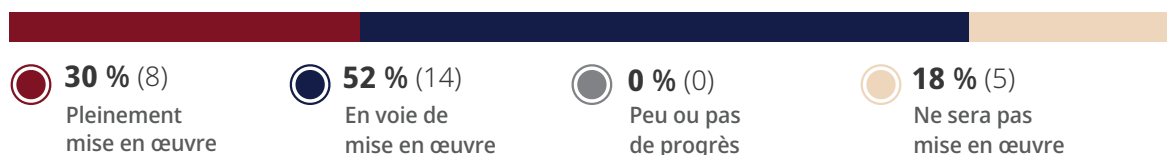
Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, cinq répondent également au besoin d'efficacité. Par exemple, nous avons recommandé que le ministère de la Santé collabore avec les bureaux de santé publique pour qu'ils soient tenus d'effectuer, dans les deux jours suivant la réception d'une plainte, des inspections des dépôts d'aliments qui sont liés à une possible maladie d'origine alimentaire, si une inspection est nécessaire conformément au Protocole concernant la salubrité des aliments du ministère. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée a des répercussions négatives sur les Ontariens, car le Ministère de la Santé pourrait ne pas être en mesure d'améliorer l'efficacité et la cohérence des enquêtes sur les plaintes relatives à l'exposition potentielle à des dangers d'origine alimentaire.

Quatre des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre étaient également axées sur l'efficacité. Une mesure recommandée importante était que le MAAARO collabore avec l'Agence canadienne d'inspection des aliments pour exiger la surveillance des échantillons et la vérification des résidus de pesticides dans les produits dans le cadre d'un processus de certification des produits organiques. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la capacité du MAAARO de promouvoir des normes uniformes pour les aliments biologiques.

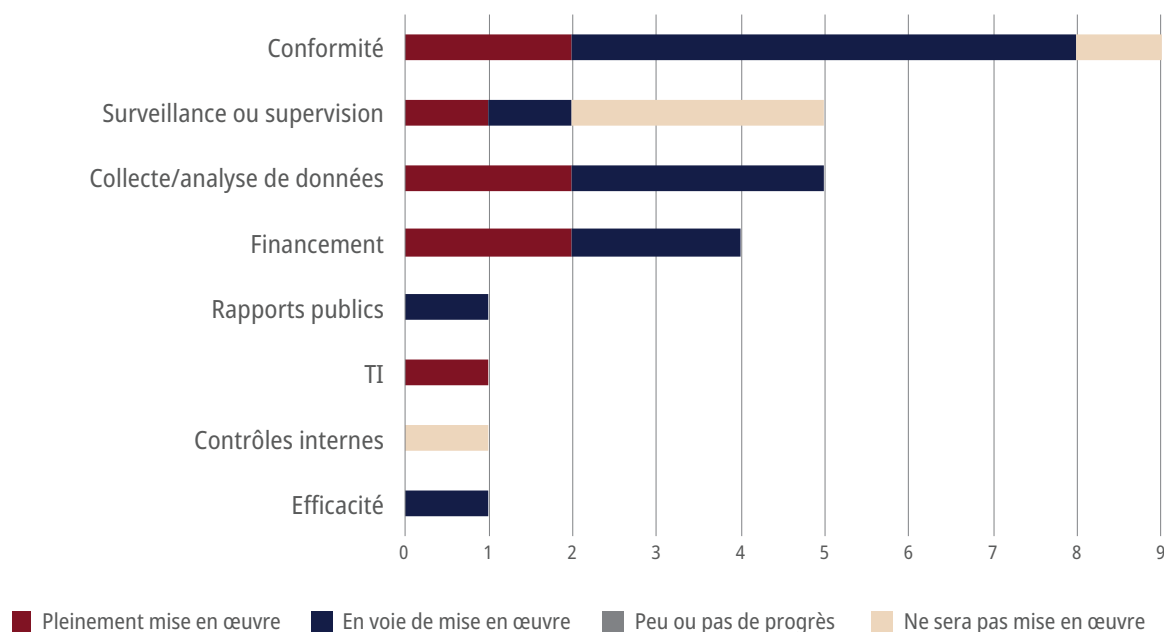
4.7 Santé et sécurité en milieu de travail

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Santé et sécurité en milieu de travail**, 27 mesures recommandées ont été formulées au ministère du Travail, de l'Immigration, de la Formation et du Développement des compétences. De ce nombre, huit (30 %) ont été pleinement mises en œuvre, 14 (52 %) sont en voie de mise en œuvre, et cinq (18 %) ne seront pas mises en œuvre.

27 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Deux des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portaient sur la collecte ou l'analyse des données. Par exemple, nous avons recommandé que le Ministère analyse les données sur l'application de la loi pour déterminer quels employeurs ou particuliers contreviennent à la *Loi sur la santé et la sécurité au travail* de façon répétée pour le même risque. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, le Ministère a accru la responsabilisation des employeurs qui contrevenaient de façon répétée à la Loi pour le même risque et a dissuadé les infractions futures.

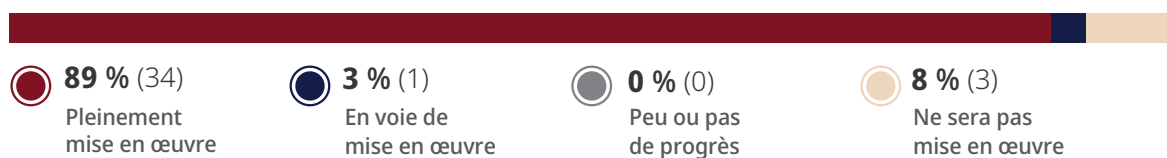
Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, six répondent au besoin de conformité. Par exemple, nous avons recommandé que le Ministère choisisse les lieux de travail à inspecter dans tous les secteurs en fonction de leurs antécédents en matière de conformité et de demandes d'indemnisation des employés. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait nuire aux Ontariens, car il pourrait nuire à la prévention et à la réduction au minimum des blessures futures chez les travailleurs.

Trois des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre concernent la surveillance ou le contrôle. L'une des mesures recommandées exigeait que le Ministère élabore des listes de contrôle propres à chaque secteur et que les inspecteurs les utilisent et les incluent dans leurs rapports d'inspection. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait nuire à la capacité des inspecteurs d'évaluer et de documenter efficacement tous les risques pour la santé et la sécurité dans un milieu de travail.

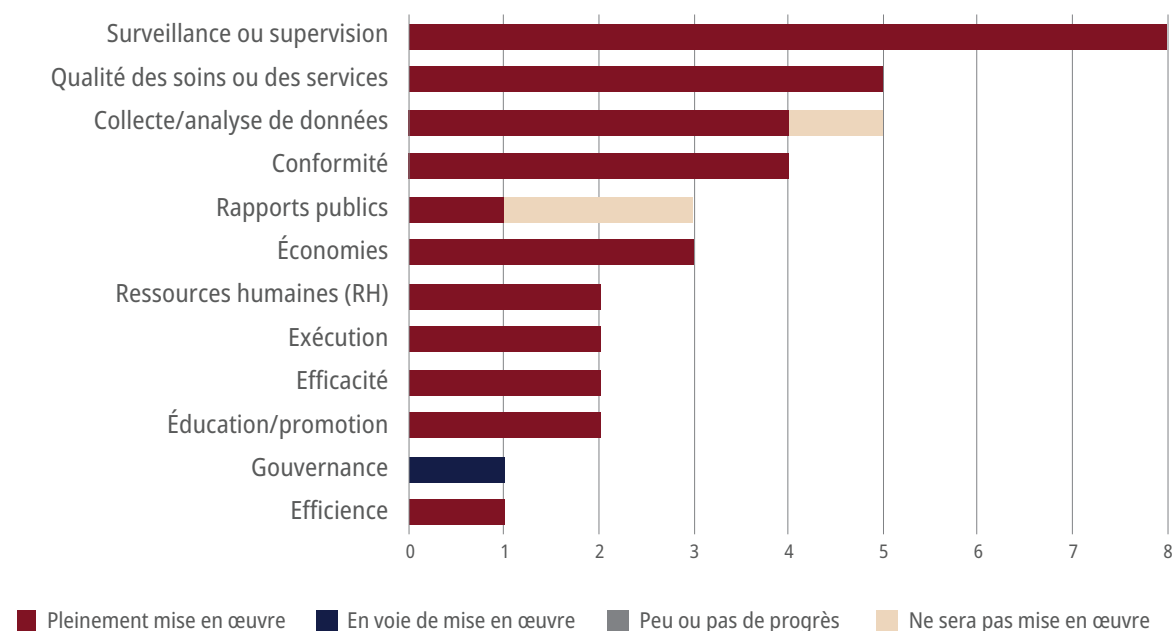
4.8 Bureau du coroner en chef et Service de médecine légale de l'Ontario

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Bureau du coroner en chef et du Service de médecine légale de l'Ontario** (le Bureau), 38 mesures recommandées ont été formulées au Bureau. Le Bureau relève du ministre du Solliciteur général. Sur 38 mesures recommandées, 34 (89 %) ont été pleinement mises en œuvre, une (3 %) est en voie de mise en œuvre, et trois (8 %) ne seront pas mises en œuvre.

38 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Huit des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portaient sur la surveillance ou le contrôle. Par exemple, nous avons recommandé que le Bureau révise l'entente de paiement de transfert avec les unités régionales de médecine légale en milieu hospitalier pour permettre au Bureau d'obtenir des données détaillées relatives à l'assurance de la qualité, en particulier les

types d'erreurs commises par les médecins légistes et les pathologistes, et de faire un suivi des rapports manquants. La mise en œuvre de cette mesure recommandée a aidé le Bureau à appuyer la prestation d'autopsies uniformes et de grande qualité partout en Ontario.

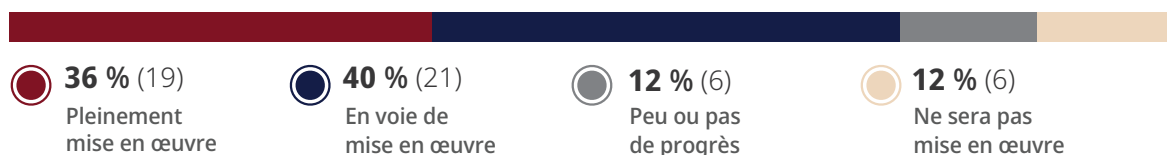
Une mesure recommandée est encore en voie de mise en œuvre, qui porte sur la nécessité d'améliorer la gouvernance. Plus particulièrement, nous avons recommandé que le Ministère réexamine le mandat et les pouvoirs du Conseil de surveillance des enquêtes sur les décès. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait limiter l'efficacité de la surveillance du Bureau.

Deux des recommandations qui ne seront pas mises en œuvre concernent les rapports publics. Une mesure recommandée importante était que le Bureau publie en ligne l'état actuel de la mise en œuvre des recommandations formulées lors des enquêtes de coroner et par les comités d'examen des décès. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait nuire à la capacité du Bureau de mieux servir et informer le public de son rôle dans la prévention d'autres décès et la protection des vivants.

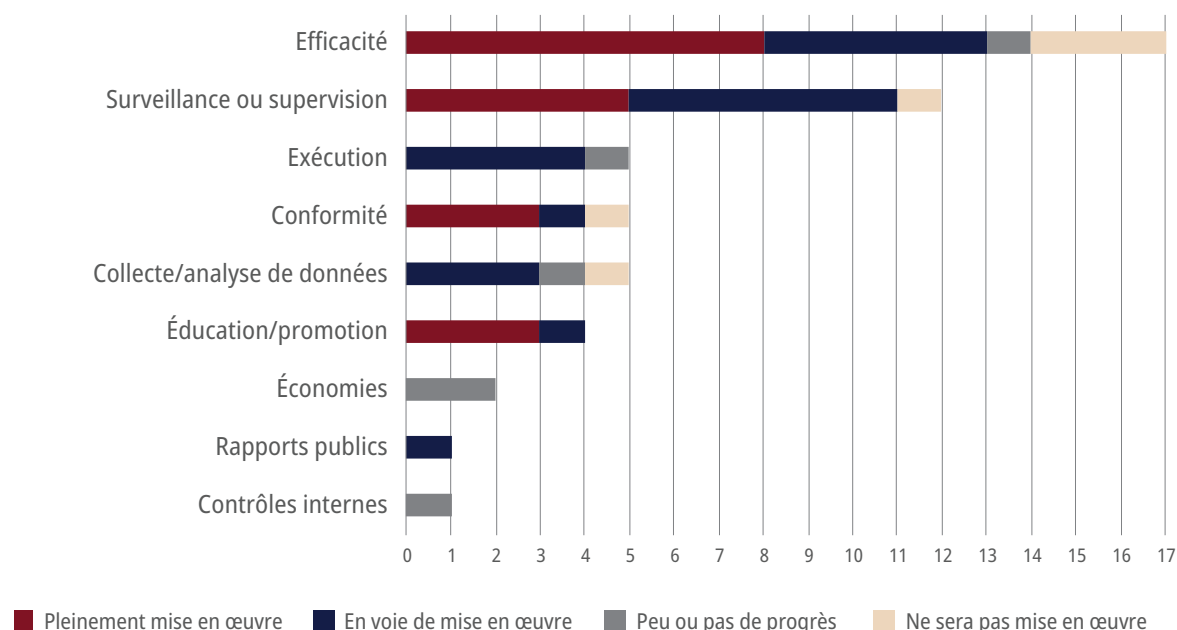
4.9 Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées** (POSPH), 52 mesures recommandées ont été formulées au ministère des Services à l'enfance et des Services sociaux et communautaires et à Tribunaux décisionnels Ontario. De ce nombre, 19 (36 %) ont été pleinement mises en œuvre, 21 (40 %) sont toujours en voie de mise en œuvre, six (12 %) ont fait peu ou pas de progrès, et six (12 %) ne seront pas mises en œuvre.

52 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Huit des mesures recommandées pleinement mises en œuvre étaient axées sur l'efficacité. Par exemple, nous avons recommandé que le Ministère examine et mette à jour son processus d'aiguillage vers l'aide à l'emploi du programme Ontario au travail pour s'assurer que tous les aiguillages d'adultes non handicapés inscrits au POSPH sont repérés et qu'il y est donné suite en temps opportun. La mise en œuvre de cette mesure recommandée a contribué à améliorer les résultats en matière d'emploi des adultes non handicapés inscrits au POSPH.

Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, six répondent au besoin d'améliorer la surveillance et le contrôle. Par exemple, nous avons recommandé que le Ministère établisse un délai fondé sur le risque pour que les chargés de cas du POSPH examinent périodiquement l'admissibilité de tous les bénéficiaires du POSPH. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait nuire aux Ontariens, car il peut être difficile pour le Ministère de vérifier que seuls les bénéficiaires admissibles continuent de recevoir des prestations du POSPH.

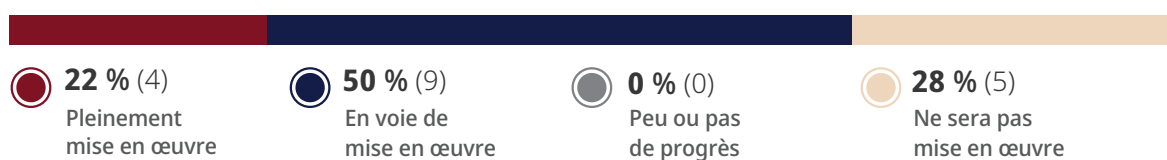
Trois des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre ont trait à l'efficacité. Un exemple de recommandation était que le Ministère mette à jour le manuel de l'Unité des décisions sur l'admissibilité des personnes handicapées et les lignes directrices sur le triage afin de tenir compte des progrès dans le traitement associé aux problèmes de santé lorsqu'il y a eu des changements importants qui pourraient faire en sorte que les personnes ne sont plus considérées comme handicapées ou invalides de façon permanente. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait accroître le risque que certains demandeurs non admissibles du POSPH soient approuvés comme étant des personnes handicapées pour recevoir

des prestations du POSPH lorsque leur état de santé ne les rend pas handicapées ou invalides de façon permanente.

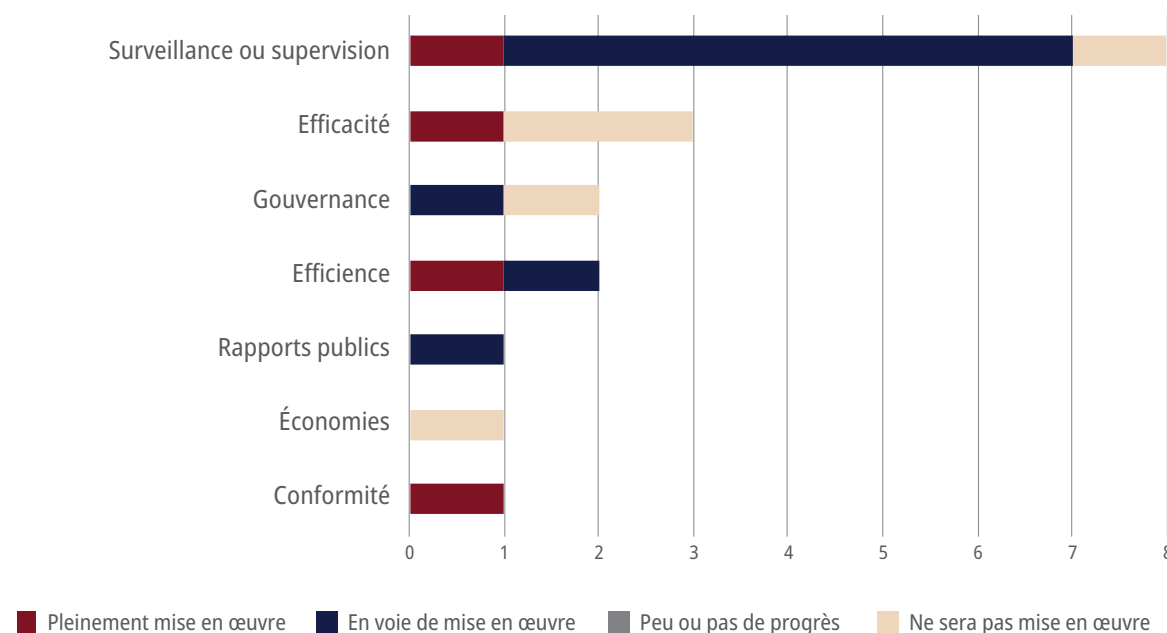
4.10 Office ontarien de financement

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Office ontarien de financement**, 18 mesures recommandées ont été formulées au ministère des Finances et à l'Office ontarien de financement. De ce nombre, quatre (22 %) ont été pleinement mises en œuvre, neuf (50 %) sont en voie de mise en œuvre, et cinq (28 %) ne seront pas mises en œuvre.

18 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Une des mesures recommandées pleinement mises en œuvre était axée sur l'efficacité. Nous avons recommandé à l'Office ontarien de financement d'évaluer officiellement le montant et la fréquence de l'émission de titres d'emprunt sur les marchés étrangers. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, l'Office ontarien de financement a contribué à réduire davantage le total des frais d'intérêt de la dette tout en maintenant un profil de risque approprié pour l'émission de titres d'emprunt sur divers marchés étrangers.

Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, six répondent au besoin d'améliorer la surveillance et le contrôle. Par exemple, nous avons recommandé que le ministère des Finances établisse des cibles officielles, fondées sur des données probantes et à long terme, et des plans pour les atteindre. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait nuire aux Ontariens, car le Ministère pourrait ne pas être en mesure d'accroître sa capacité d'assurer la viabilité à long terme de la dette provinciale.

Deux des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre visent à améliorer l'efficacité. Une mesure recommandée importante était que l'Office ontarien de financement analyse les besoins de trésorerie de la province et établisse une cible optimale pour les réserves de liquidités, en tenant compte des coûts et des avantages associés au maintien de différents niveaux de la réserve de liquidités (comme le risque d'incapacité à satisfaire les besoins immédiats de trésorerie et le risque d'incidence sur la cote de crédit de la province). En ne mettant pas en œuvre cette mesure recommandée, il pourrait en résulter une augmentation de la dette et des frais d'intérêt pour la province en raison de la détention de réserves liquides plus élevées que nécessaire au lieu de les utiliser pour rembourser la dette.

4.11 Surveillance des subventions discrétionnaires de durée limitée

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Surveillance des subventions discrétionnaires de durée limitée**, 24 mesures recommandées ont été formulées aux sept ministères suivants :

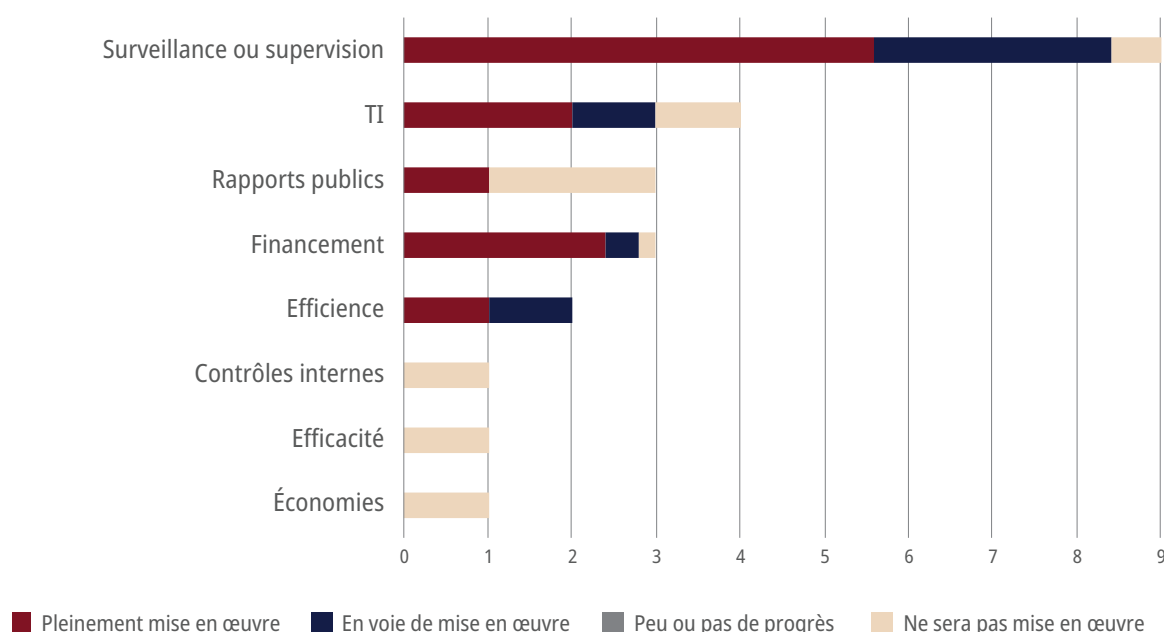
- » le ministère des Services aux aînés et de l'Accessibilité;
- » le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce;
- » le ministère des Affaires autochtones;
- » le ministère des Services au public et aux entreprises;
- » le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs;
- » le ministère du Tourisme, de la Culture et du Sport;
- » le Secrétariat du Conseil du Trésor.

De ces mesures recommandées, 12 (50 %) ont été pleinement mises en œuvre, cinq (21 %) sont en voie de mise en œuvre, et sept (29 %) ne seront pas mises en œuvre.

24 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Six des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portaient sur la surveillance ou le contrôle. Par exemple, nous avons recommandé que le Secrétariat du Conseil du Trésor établisse et tienne à jour une liste centralisée de tous les programmes de subventions discrétionnaires de durée limitée. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, le Secrétariat du Conseil du Trésor a amélioré la transparence des rapports gouvernementaux, ce qui a une incidence positive sur les Ontariens, car les députés de l'Assemblée législative disposent de meilleurs renseignements pour prendre des décisions éclairées en matière d'affectation des fonds.

Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, trois répondent également au besoin d'améliorer la surveillance et le contrôle. Par exemple, nous avons recommandé aux ministères subventionnaires d'améliorer l'efficacité de leurs processus de surveillance en exigeant des bénéficiaires qu'ils soumettent des renseignements financiers sectoriels audités, le cas échéant, selon le montant du financement accordé. Deux organismes, le ministère du Développement économique, de la Création d'emplois et du Commerce et le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs, n'ont pas encore mis en œuvre cette mesure recommandée. En raison de ce retard, les ministères subventionnaires pourraient ne pas être en mesure de s'assurer que les bénéficiaires de subventions dépensent les fonds aux fins prévues.

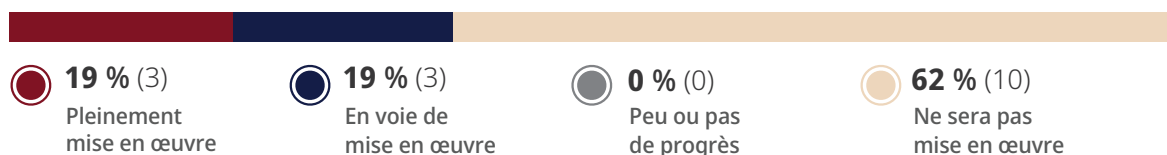
En 2024, sept (29 %) mesures recommandées ne seront pas mises en œuvre. Deux d'entre elles concernent les rapports publics. Une mesure recommandée importante était que le ministère des Services au public et aux entreprises divulgue dans le système des subventions de l'Ontario des

détails sur les possibilités de subventions actuelles et à venir. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la sensibilisation du public à tous les programmes de subventions qui lui sont offerts.

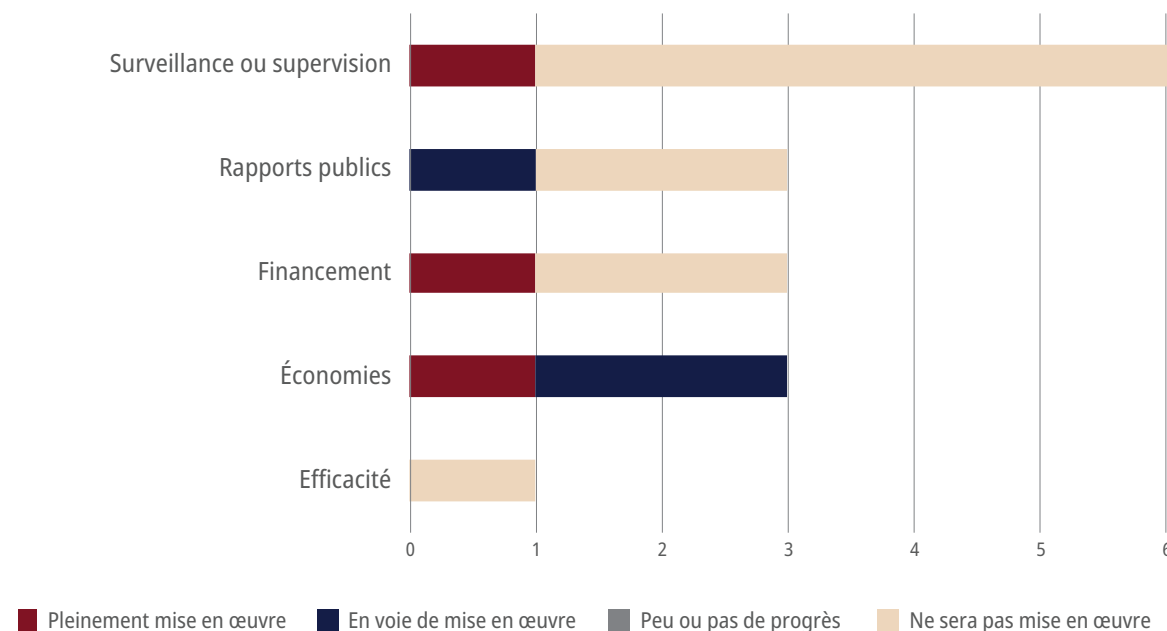
4.12 Soutien provincial pour appuyer l'industrie des courses de chevaux

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Soutien provincial à l'industrie des courses de chevaux**, 16 mesures recommandées ont été formulées au ministère des Finances, à la Société des loteries et des jeux de l'Ontario (la Société) et à la Commission des alcools et des jeux de l'Ontario (CAJO). De ce nombre, trois (19 %) ont été pleinement mises en œuvre, trois (19 %) sont en voie de mise en œuvre et 10 (62 %) ne seront pas mises en œuvre.

16 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



L'une des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portait sur le financement. Nous avons recommandé que la Société évalue l'incidence de sa campagne de marketing pour attirer des clients vers les courses de chevaux. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, la

Société a accru la sensibilisation de la population adulte de l'Ontario à l'industrie des courses de chevaux, ce qui pourrait entraîner une augmentation des revenus tirés des paris et aider l'industrie des courses de chevaux à devenir autosuffisante.

Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, deux répondent au besoin d'améliorer l'économie. Par exemple, nous avons recommandé que le Ministère et la Société, en se fondant sur les résultats de leur étude d'impact de l'industrie des courses de chevaux sur l'économie de l'Ontario, élaborent un plan à long terme visant l'autosuffisance des courses de chevaux au moyen de revenus tirés des paris et d'autres options. En raison du retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée, l'industrie des courses de chevaux pourrait être incapable de réduire sa dépendance au financement gouvernemental et de devenir autosuffisante.

Cinq des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre concernent la surveillance ou le contrôle. Une mesure recommandée importante était que la CAJO et la Société collaborent avec les hippodromes pour recueillir et surveiller toutes les opérations douteuses, y compris les retraits de plus de 10 000 \$, ainsi que les documents à l'appui nécessaires. Ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la capacité de la CAJO et de la Société de réduire le risque de blanchiment d'argent dans les hippodromes.

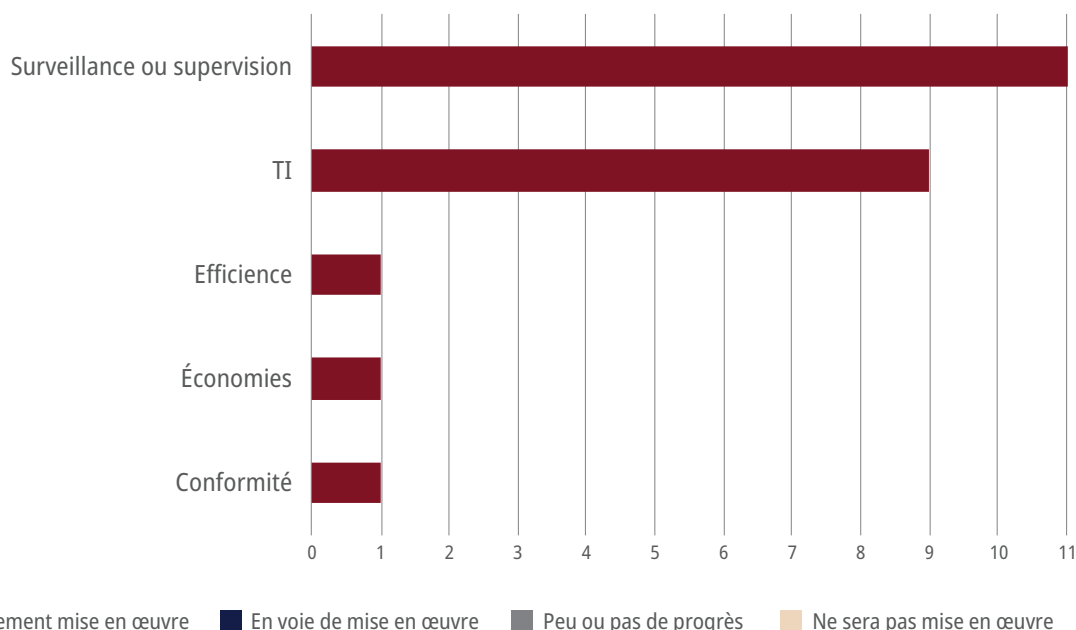
4.13 Systèmes technologiques (TI) et cybersécurité à la Société des loteries et des jeux de l'Ontario

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Systèmes technologiques (TI) et cybersécurité à la Société des loteries et des jeux de l'Ontario**, 23 mesures recommandées ont été formulées à la Société. Toutes les recommandations ont été pleinement mises en œuvre.

23 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.

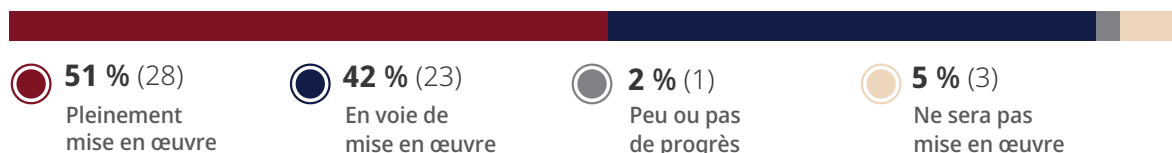


Onze des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portaient sur la surveillance ou le contrôle. Par exemple, nous avons recommandé que la Société établisse des indicateurs et des cibles de rendement pertinents à intégrer à toutes les ententes sur les niveaux de service, surveille le rendement par rapport aux cibles et, au besoin, prenne les mesures nécessaires pour répondre aux préoccupations. La mise en œuvre de cette mesure recommandée a contribué à améliorer la surveillance de la qualité des services fournis par les fournisseurs de TI.

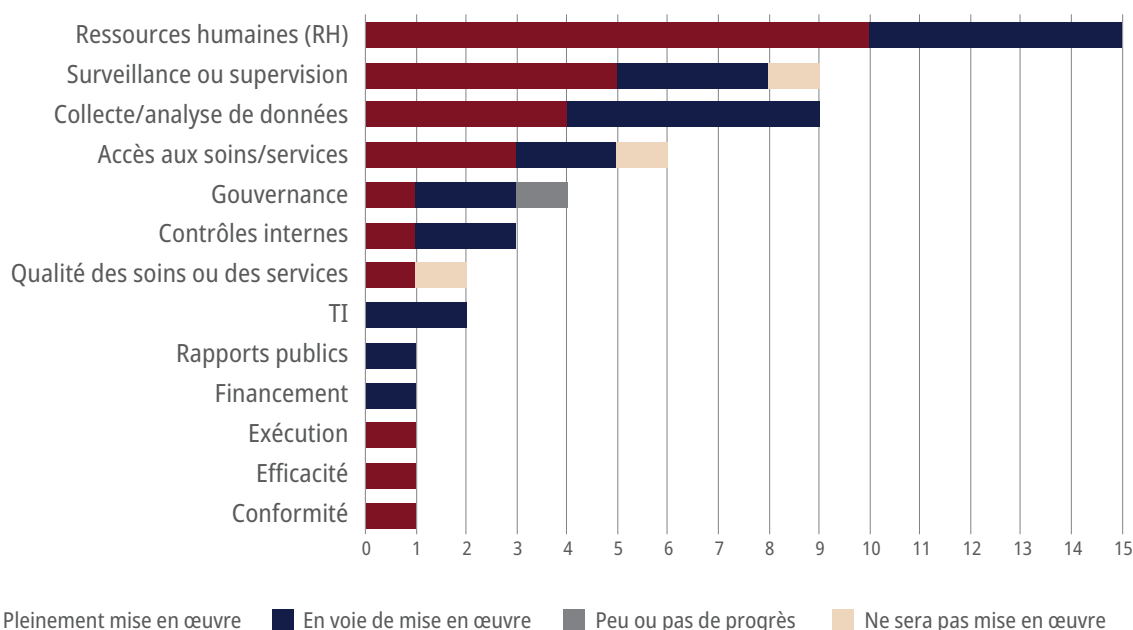
4.14 Chapitre 1 : Établissements correctionnels pour adultes

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Établissements correctionnels pour adultes**, 55 mesures recommandées ont été formulées au ministère du Solliciteur général. De ce nombre, 28 (51 %) ont été pleinement mises en œuvre, 23 (42 %) sont en voie de mise en œuvre, une (2 %) a fait peu ou pas de progrès, et trois (5 %) ne seront pas mises en œuvre.

55 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Dix des mesures recommandées pleinement mises en œuvre étaient axées sur les ressources humaines. Par exemple, nous avons recommandé que les surintendants de tous les établissements offrent une formation continue en santé mentale à tous les employés qui interagissent quotidiennement avec les détenus. La mise en œuvre de cette mesure recommandée a aidé à assurer que les agents des services correctionnels de première ligne reçoivent la formation et les renseignements nécessaires pour superviser efficacement les détenus ayant une maladie mentale et ayant besoin de soins spécialisés.

Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, cinq répondent au besoin de collecter et d'analyser les données. Par exemple, nous avons recommandé que les surintendants de tous les établissements examinent régulièrement les décisions relatives à l'inconduite pour s'assurer qu'elles sont conformes aux exigences de la politique. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait nuire aux Ontariens, car les sanctions imposées pour inconduite des détenus peuvent ne pas être justes, cohérentes et appropriées pour l'inconduite commise.

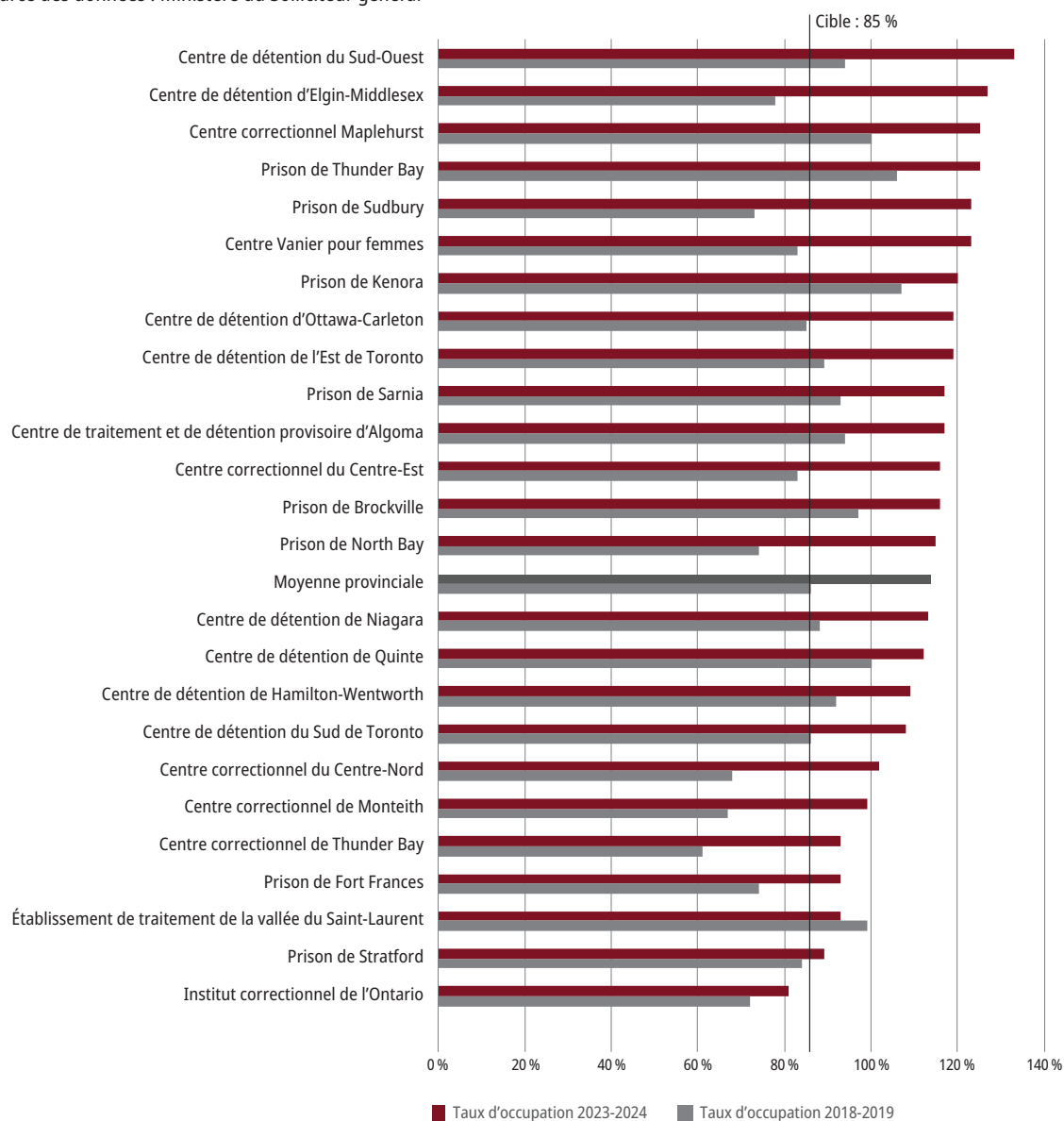
Une mesure recommandée qui ne sera pas mise en œuvre concerne la qualité des soins ou des services. Cette mesure exigeait que le ministère du Solliciteur général collabore avec le ministère du Procureur général pour mettre en œuvre des mesures visant à réduire le surpeuplement dans les établissements correctionnels. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait avoir une incidence sur la capacité des détenus d'être mieux outillés pour réussir leur adaptation dans la collectivité après leur mise en liberté.

Le surpeuplement dans les établissements correctionnels a augmenté considérablement en 2023-2024 par rapport au moment de notre audit en 2018-2019. Le nombre d'établissements dont l'occupation dépasse la cible de 85 % est passé de 56 % en 2018-2019 à 96 % en 2023-2024. Comme le montre la figure ci-dessous, le taux d'occupation (utilisation quotidienne moyenne) a augmenté de 2018-2019 à 2023-2024 dans 24 des 25 établissements correctionnels. Les taux ont augmenté d'un minimum de 5 % et d'un maximum de 50 %. Un seul établissement, l'Établissement de traitement et Centre correctionnel de la vallée du Saint-Laurent, avait minimalement diminué son taux d'occupation de 6 % au cours de cette période. L'Institut correctionnel de l'Ontario affiche actuellement un taux d'occupation de 81 %, ce qui en fait le seul établissement dont le taux d'occupation est inférieur à la cible de 85 %. Cela est dû à la réouverture de l'institut le 1^{er} février 2024. En revanche, le taux d'occupation moyen provincial a augmenté de 28 % au cours de la même période, passant de 86 % à 114 %, bien au-dessus de la cible de 85 %.

Le Ministère a déclaré qu'il n'avait pas été en mesure de réduire le surpeuplement dans les établissements correctionnels en raison de l'augmentation de la population d'accusés en détention provisoire depuis l'audit de 2019, combinée à l'arriéré actuel des affaires judiciaires découlant de la pandémie de COVID-19.

Taux d'occupation des établissements correctionnels de l'Ontario en 2023-2024 comparativement à 2018-2019

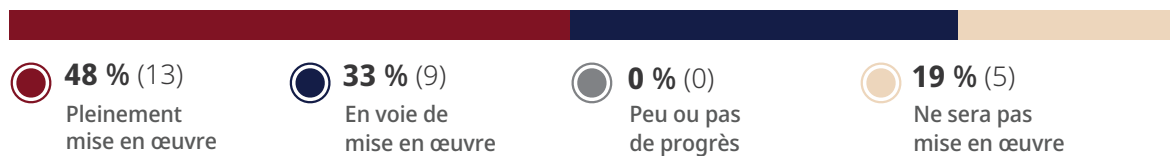
Source des données : Ministère du Solliciteur général



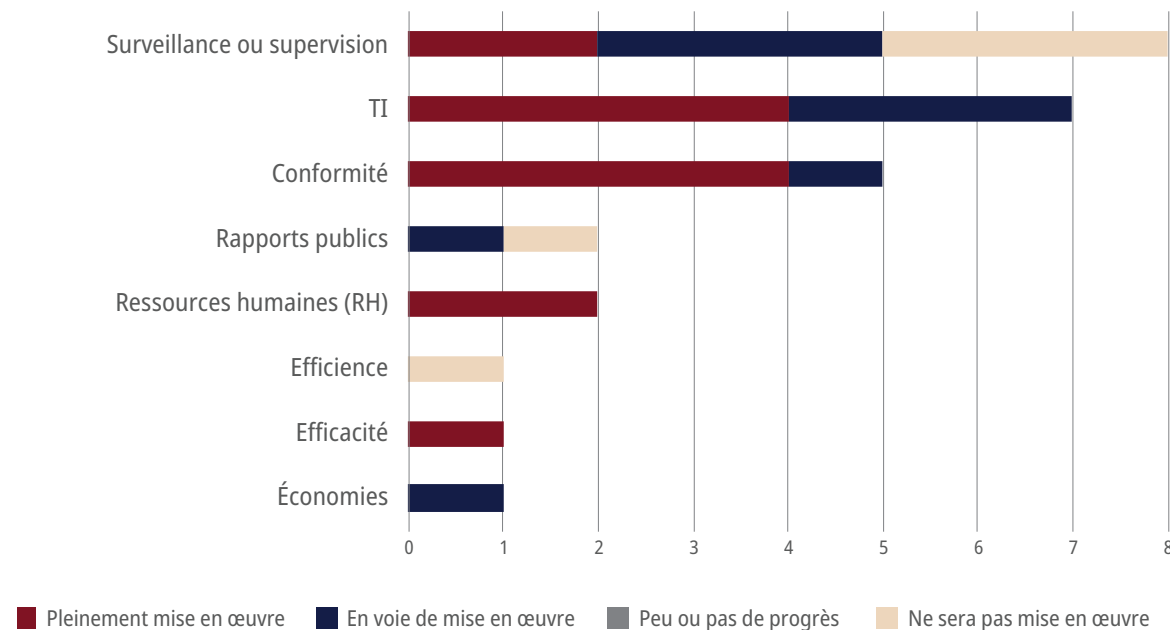
4.15 Chapitre 2 : Opérations judiciaires

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans le rapport **Opérations judiciaires**, 27 mesures recommandées ont été formulées au ministère du Procureur général. De ce nombre, 13 (48 %) ont été pleinement mises en œuvre, neuf (33 %) sont en voie de mise en œuvre, et cinq (19 %) ne seront pas mises en œuvre.

27 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Quatre des mesures recommandées pleinement mises en œuvre étaient axées sur la conformité. Par exemple, nous avons recommandé que le Ministère exige des fournisseurs de technologie de l'information qu'ils exécutent les projets dans les délais convenus et conformément aux principales exigences. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, le Ministère a réduit le risque de retards et de dépassements de coûts pour appuyer la modernisation des initiatives des cours criminelles.

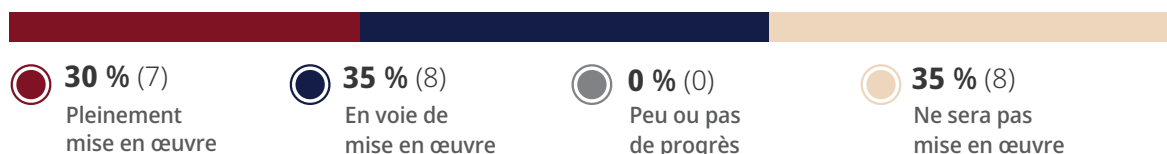
Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, trois répondent au besoin d'améliorer les systèmes de technologie de l'information. Par exemple, nous avons recommandé que le Ministère corrige les lacunes relevées dans son système de suivi des dossiers de cas en ce qui concerne le suivi des cas, la saisie des données et la navigation dans le système. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait faire en sorte que le personnel des palais de justice et les juges continuent de se fier aux dossiers physiques, ce qui nuit à l'efficacité.

Trois des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre concernent la surveillance ou le contrôle. Une mesure recommandée importante exigeait que le Ministère collabore avec la magistrature pour examiner les pratiques exemplaires d'autres administrations et établisse des cibles pour les indicateurs de rendement clés, comme les délais de règlement des affaires. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la capacité du Ministère de mesurer l'efficacité et l'efficacité des opérations judiciaires pour contribuer à un système de justice rapide, équitable et accessible.

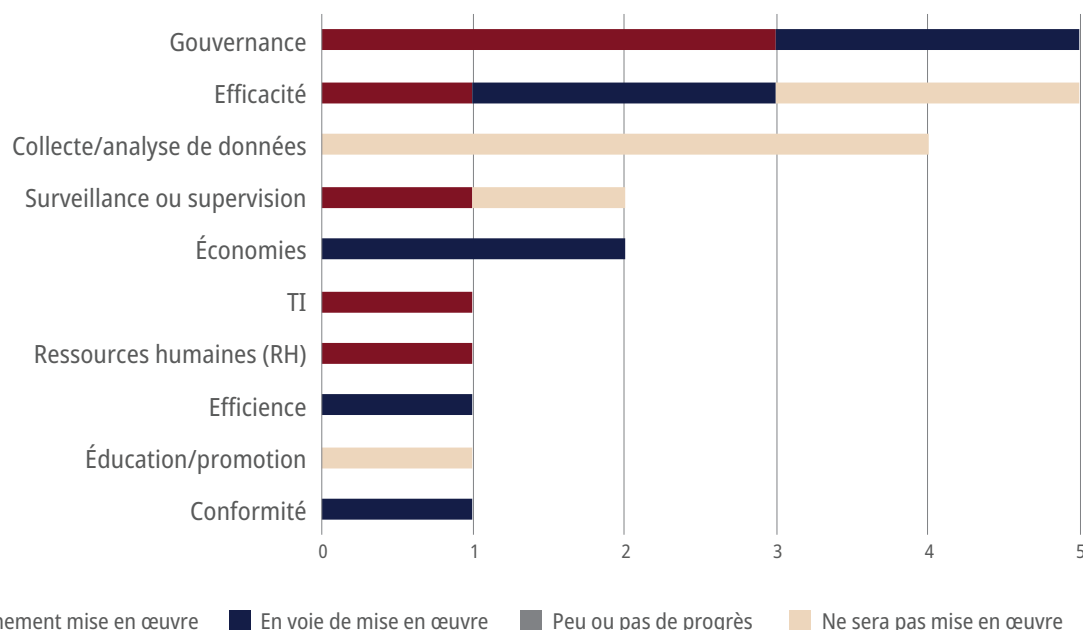
4.16 Chapitre 3 : Système de justice pénale

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Système de justice pénale**, 23 mesures recommandées ont été formulées au ministère du Procureur général. De ce nombre, sept (30 %) ont été pleinement mises en œuvre, huit (35 %) sont en voie de mise en œuvre, et huit (35 %) ne seront pas mises en œuvre.

23 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Trois des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portaient sur la gouvernance. À titre d'exemple, nous avons recommandé que la Division du droit criminel du Ministère collabore avec le ministère du Solliciteur général à la définition claire des rôles et responsabilités qui incombent respectivement aux services de police et aux procureurs de la Couronne en matière de divulgation de la preuve. En mettant en œuvre cette mesure recommandée, le Ministère a aidé à améliorer la rapidité et la suffisance de la divulgation des éléments de preuve pour aider les procureurs de la Couronne à déterminer s'il y a lieu de poursuivre leurs causes.

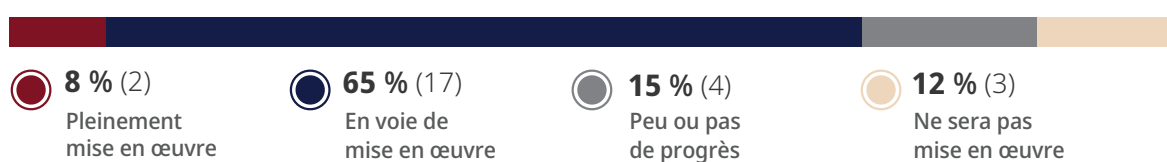
Parmi les mesures recommandées qui sont encore en voie de mise en œuvre, deux répondent au besoin d'améliorer l'économie. Par exemple, nous avons recommandé que la Division des services aux tribunaux et la Division du droit criminel du Ministère collaborent avec la magistrature pour élargir le recours à la téléconférence et à la vidéoconférence pour les audiences sur la mise en liberté sous caution avec des heures prolongées sept jours par semaine, du matin à tard le soir, à l'instar des pratiques exemplaires en place en Colombie-Britannique et en Alberta. Le retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée pourrait nuire à la réduction du nombre moyen de jours requis pour obtenir une mise en liberté sous caution.

Quatre des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre concernent la collecte et l'analyse des données. Une recommandation importante était que la Division du droit criminel du Ministère saisisse toutes les raisons pour lesquelles les juges ont suspendu les causes. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait faire en sorte qu'il est difficile pour le Ministère de gérer de façon proactive l'évolution des affaires criminelles dans le système judiciaire et de les régler en temps opportun.

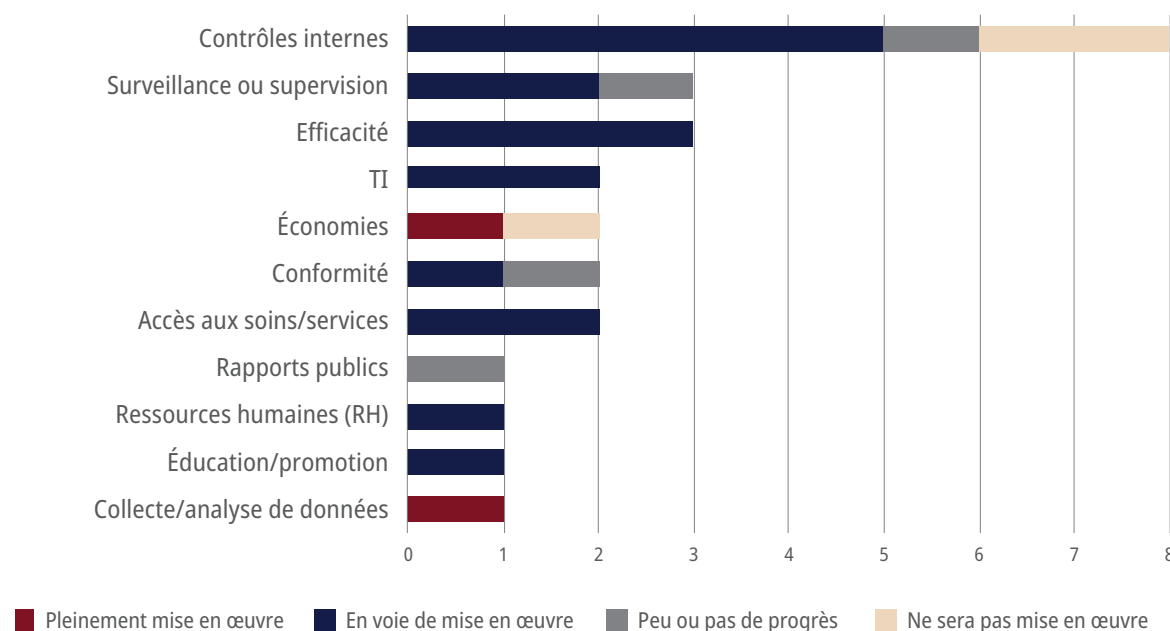
4.17 Chapitre 4 : Services de la Cour de la famille

Comme démontré dans le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Services de la Cour de la famille**, 26 mesures recommandées ont été formulées au ministère du Procureur général. De ce nombre, deux (8 %) ont été pleinement mises en œuvre, 17 (65 %) sont toujours en voie de mise en œuvre, quatre (15 %) ont fait peu ou pas de progrès, et trois (12 %) ne seront pas mises en œuvre.

26 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



L'une des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portait sur l'économie. Nous avons recommandé que le Ministère, de concert avec la magistrature, achève son évaluation des coûts et des avantages de l'expansion du Programme des agents de règlement des différends dans l'ensemble de la province, le cas échéant. En mettant en œuvre cette mesure, le Ministère a aidé à libérer plus de temps pour les tribunaux et les salles d'audience et s'est efforcé d'accroître les économies potentielles.

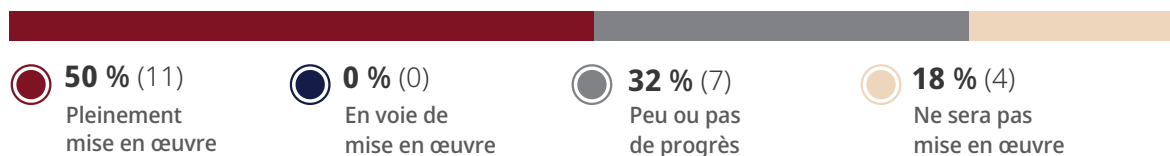
Cinq des mesures recommandées qui sont toujours en voie de mise en œuvre répondent à la nécessité d'améliorer les contrôles internes. Par exemple, nous avons recommandé au Ministère d'examiner toutes les affaires de protection de l'enfance dont l'état dans son système de suivi des dossiers était « en attente » pour confirmer leur état et apporter les corrections nécessaires. En raison du retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée, la Cour de justice de l'Ontario et la Cour supérieure de justice pourraient ne pas connaître l'état actuel des affaires de protection de l'enfance.

Deux des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre concernent également les contrôles internes. Une mesure recommandée importante était que le Ministère effectue des examens périodiques pour vérifier les services facturés par rapport aux documents sources. Le fait de ne pas mettre en œuvre cette mesure recommandée pourrait limiter la capacité du Ministère d'améliorer les contrôles financiers en place pour valider la facturation mensuelle des fournisseurs de services et confirmer que les services ont été rendus.

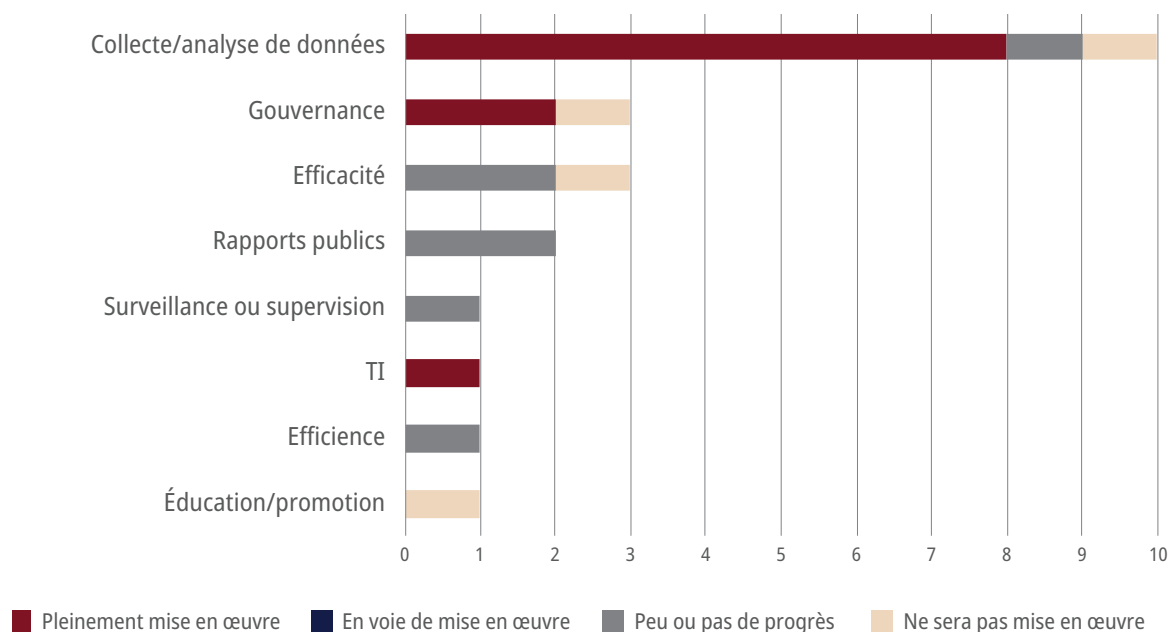
4.18 Changement climatique : plan de l'Ontario pour réduire les gaz à effet de serre

Comme le montre le graphique ci-dessous, dans notre rapport **Changement climatique : plan de l'Ontario pour réduire les émissions de gaz à effet de serre**, 22 mesures recommandées ont été formulées au ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs et au secrétaire du Conseil des ministres. De ce nombre, 11 (50 %) ont été pleinement mises en œuvre, 7 (32 %) ont montré peu ou pas de progrès, et 4 (18 %) ne seront pas mises en œuvre.

22 recommandations



Le graphique des catégories ci-dessous illustre l'état de la mise en œuvre des mesures recommandées, classées selon les domaines précis qu'elles visent.



Huit des mesures recommandées pleinement mises en œuvre portaient sur la collecte ou l'analyse des données. Par exemple, nous avons recommandé que le ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs actualise chaque année ses estimations afin de tenir compte de l'information nouvelle et des changements apportés aux initiatives proposées, pour ensuite déterminer s'il est en voie d'atteindre les réductions ciblées. La mise en œuvre de cette mesure aidera le Ministère à tenir compte des interactions complexes entre les facteurs énergétiques et économiques et les émissions au moment de choisir et de concevoir des initiatives de réduction des émissions, et de fournir des estimations d'une fiabilité accrue quant aux émissions.

Parmi les mesures recommandées qui n'ont toujours pas été mises en œuvre, deux répondent à la nécessité d'améliorer l'efficacité. Par exemple, on a recommandé au ministère de l'Environnement, de la Protection de la nature et des Parcs de collaborer avec le ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et des Affaires rurales pour intégrer des initiatives liées au secteur de l'agriculture dans une nouvelle version du plan relatif au changement climatique afin de réduire les émissions des gaz à effet de serre et d'atteindre l'objectif pour 2030. Au moment de l'audit initial, le plan ne contenait pas d'initiatives pour réduire les émissions provenant du secteur agricole. En raison du retard dans la mise en œuvre de cette mesure recommandée, il est possible que les émissions provenant du secteur agricole ne soient pas pris en compte lors de la conception des initiatives de réduction des émissions émises par la province pour atteindre l'objectif pour 2030.

Une des mesures recommandées qui ne seront pas mises en œuvre est axée sur la gouvernance. Cette mesure recommandée était que des membres soient nommés au Comité consultatif en matière de changement climatique afin d'examiner la planification relative au changement

climatique et de fournir des conseils s'y rapportant, et de peaufiner au besoin le plan du Ministère relatif au changement climatique. Bien que le Ministère ait nommé des membres au Comité pour fournir des conseils au ministre sur la mise en oeuvre des engagements sur la résilience de l'Ontario au changement climatique, le Comité n'était pas chargé de fournir des conseils sur les plans afin de réduire les émissions des gaz à effet de serre, ce qui était l'objet de l'audit et l'objectif de la recommandation. Le fait de ne pas mettre en oeuvre cette mesure recommandée comme prévue pourrait limiter la capacité du Ministère de faire en sorte que la planification de l'Ontario pour le changement climatique profite des conseils d'experts externes.

Glossaire

Terme	Type	Définition
Accès aux soins/ services	Catégorie de recommandation	La capacité d'obtenir ou de recevoir des soins ou des services. Parmi les facteurs qui peuvent être pris en compte dans l'évaluation de l'accès aux soins et aux services, mentionnons la question de savoir si une offre adéquate de soins ou de services est disponible, si les services sont physiquement accessibles sans obstacle et si l'accès est équitable.
Application de la loi	Catégorie de recommandation	Les mesures prises pour régler les problèmes qui posent le plus grand risque pour les intervenants et les mesures prises aidant à décourager d'autres comportements répréhensibles. Lorsque des infractions sont constatées, les mesures prises pour régler ces problèmes comprennent l'imposition de sanctions, de sanctions pécuniaires ou d'autres mesures disciplinaires pour tenir les personnes ou les organismes responsables conformément aux lois et règlements applicables.
Collecte/analyse de données	Catégorie de recommandation	Recueillir de l'information auprès de diverses sources et examiner et interpréter les données pour cerner les modèles, les tendances et les perspectives. Cette approche améliore la prise de décisions, détermine les causes et les effets et aide les organismes à relever les défis organisationnels cernés.
Conformité	Catégorie de recommandation	Évaluation de la conformité d'un organisme aux lois, aux règlements, aux politiques et aux normes de l'industrie. Ce processus permet de s'assurer que l'organisme respecte les limites juridiques et éthiques, favorisant la responsabilisation et l'intégrité.
Contrôles internes	Catégorie de recommandation	Processus conçu, mis en œuvre et tenu à jour par les responsables de la gouvernance ou la direction et d'autres membres du personnel afin de fournir une assurance raisonnable quant à l'atteinte des objectifs de l'entité en ce qui concerne la fiabilité de l'information financière, l'efficacité et l'efficience des activités, et la conformité aux lois et aux règlements applicables.
Économies	Catégorie de recommandation	Les modalités selon lesquelles un organisme obtient les ressources requises. Une exploitation économique acquiert ces ressources d'une qualité appropriée et dans une quantité suffisante, au bon moment et au meilleur coût possible.

Terme	Type	Définition
Éducation/ promotion	Catégorie de recommandation	Transfert des connaissances et des compétences au sein d'un organisme ou au public. Cela peut comprendre la formation et le perfectionnement du personnel interne ou la sensibilisation accrue du public aux programmes et aux services offerts aux Ontariens.
Efficacité	Catégorie de recommandation	Mesure dans laquelle un programme ou une activité atteint ses objectifs énoncés, ses buts définis ou ses effets/résultats escomptés.
Efficiencia	Catégorie de recommandation	Relation entre les biens ou les services produits et les ressources utilisées pour les produire. Une exploitation efficace produit le rendement maximal avec un ensemble donné de ressources; ou un apport minimal est appliqué pour une quantité et une qualité données de biens ou de services fournis. L'objectif de gestion sous-jacent est donc d'augmenter la productivité et de réduire les coûts unitaires.
En voie de mise en œuvre	État de la mesure recommandée	Les mesures prises vont bon train dans la mise en œuvre de la mesure recommandée. Toutefois, d'autres mesures sont encore nécessaires pour donner suite pleinement à la mesure recommandée.
Financement	Catégorie de recommandation	Argent fourni par le gouvernement ou d'autres organismes pour contribuer financièrement à des fins précises.
Gouvernance	Catégorie de recommandation	Structures, systèmes et pratiques mis en place par un organisme pour attribuer le pouvoir décisionnel, superviser la prestation de ses services et rendre compte de son rendement. Les principes de base d'une bonne gouvernance sont la responsabilisation, le leadership, l'intégrité, la gestion et la transparence.
Ne sera pas mise en œuvre	État de la mesure recommandée	Un organisme a décidé de ne pas mettre en œuvre la totalité ou une partie de la mesure recommandée. Cette décision peut découler de plusieurs facteurs; par exemple, l'organisme peut avoir mis en œuvre tous les éléments de la mesure recommandée qu'elle peut, ce qui ne représente pas toute la mesure recommandée, ou cette décision peut être attribuable à des contraintes de ressources, ou les priorités stratégiques de l'organisme peuvent ne pas correspondre aux mesures à prendre pour une mise en œuvre complète. Par conséquent, l'organisme a conclu qu'il ne satisferait pas à toutes les exigences de la mesure recommandée.

Terme	Type	Définition
Ne s'applique plus	État de la mesure recommandée	Des changements fondamentaux ont été apportés qui font en sorte que la mesure recommandée n'est plus pertinente. Ces changements peuvent être attribuables à divers facteurs, comme les changements apportés aux lois ou aux politiques, la fin d'un programme, ou l'examen par l'organisme de la mesure recommandée a permis de déterminer que les mesures requises ne sont pas réalisables et ne peuvent être mises en œuvre.
Peu ou pas de progrès	État de la mesure recommandée	Des mesures limitées ont été prises pour mettre en œuvre la mesure recommandée.
Pleinement mise en œuvre	État de la mesure recommandée	Des mesures précises requises ont été prises pour donner suite pleinement à la mesure recommandée ou aux problèmes relevés dans le rapport d'audit du rendement initial qui ont donné lieu à la mesure recommandée.
Qualité des soins ou des services	Catégorie de recommandation	La qualité des soins est la mesure dans laquelle les services, habituellement des services de santé, augmentent la probabilité d'un résultat de santé souhaité. Dans le domaine des soins de santé, il peut s'agir de services médicaux, diagnostiques, thérapeutiques et préventifs complets, appropriés, fournis par un médecin ou sous sa supervision en temps opportun; ces services doivent être documentés et fournis avec continuité, suivi et sensibilisation et avec un risque minimal de nuire à l'état du patient. La qualité des services correspond à la mesure dans laquelle un service gouvernemental répond aux besoins et aux attentes de ses clients internes et externes ou les dépasse.
Rapports publics	Catégorie de recommandation	Pratique consistant à communiquer de l'information sur un organisme à des personnes externes, comme le public. Cela favoriserait la transparence et la responsabilisation et comprendrait le rendement financier, les processus décisionnels et les résultats des programmes publics, ce qui permettrait aux citoyens d'évaluer leur gouvernement et d'être mobilisés, et de s'assurer que l'information est accessible et compréhensible. Les rapports annuels, les divulgations budgétaires, les audits et les mesures de rendement en sont quelques exemples.
Ressources humaines (RH)	Catégorie de recommandation	Fonctions d'un organisme qui portent sur la mise en œuvre de stratégies de recrutement et de maintien en poste, le maintien de niveaux de dotation appropriés, la gestion de la rémunération, des avantages sociaux et des cessations d'emploi des employés, l'élaboration de politiques qui touchent le milieu de travail, etc.

Terme	Type	Définition
Surveillance ou supervision	Catégorie de recommandation	Processus qui aident à vérifier que les politiques, les procédures et les contrôles sont en place et suivis pour s'assurer que les organismes obtiennent les résultats attendus, qu'ils optimisent les ressources et qu'ils sont conformes aux politiques, aux lois, aux règlements et aux normes éthiques applicables.
TI	Catégorie de recommandation	Utilisation de technologies et de systèmes pour stocker, récupérer, traiter et transmettre des données. Un audit peut comprendre l'évaluation des contrôles des systèmes, l'évaluation des risques, la vérification de l'intégrité des données ou l'examen des processus de gouvernance.



© 2024, Imprimeur du Roi pour l'Ontario
ISBN 978-1-4868-8501-5 (PDF)

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



20, rue Dundas ouest
suite 1530, Toronto
(Ontario) M5G 2C2

www.auditor.on.ca

ISBN 978-1-4868-8471-1