

Legislative
Assembly of
Ontario



Assemblée
législative de
l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

LES SERVICES D'AMBULANCE AÉRIENNE ET
SERVICES CONNEXES D'ORNGE

RAPPORT SOMMAIRE

1^{er} session, 41^e législature
63 Elizabeth II

ISBN 978-1-4606-4842-1 (Imprimé)
ISBN 978-1-4606-4844-5 [Anglais] (PDF)
ISBN 978-1-4606-4846-9 [Français] (PDF)
ISBN 978-1-4606-4843-8 [Anglais] (HTML)
ISBN 978-1-4606-4845-2 [Français] (HTML)

Legislative
Assembly of
Ontario



Assemblée
législative de
l'Ontario

L'honorable Dave Levac
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le mercredi 22 Octobre 2014, le Comité permanent des comptes publics a adopté la motion suivante «que le document adopté par le Comité permanent des comptes publics le mercredi 30 avril 2014, comme celui du rapport du comité sur les Services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge : que le rapport sommaire soit adopté à nouveau, que le rapport soit bilingue et que la présidence présente le rapport à la Chambre, après son impression. »

Le président du comité,

Ernie Hardeman

Queen's Park
Novembre 2014

COMITÉ PERMÉNANT DES COMPTES PUBLICS

LISTE DES MEMBRES

1^{er} session, 41^e législature

ERNIE HARDEMAN
Président

LISA MACLEOD
Vice-présidente

HAN DONG

PERCY HATFIELD

JULIA MUNRO

LOU RINALDI

JOHN FRASER

HARINDER MALHI

ARTHUR POTTS

William Short
Greffier du comité

Ian Morris
Recherchiste

Erica Simmons
Recherchiste

Legislative
Assembly of
Ontario



Assemblée
législative de
l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

LES SERVICES D'AMBULANCE AÉRIENNE ET
SERVICES CONNEXES D'ORNGE

RAPPORT SOMMAIRE

2^e session, 40^e législature
63 Elizabeth II

ISBN 978-1-4606-4108-8 (Imprimé)
ISBN 978-1-4606-4107-1 [Anglais] (PDF)
ISBN 978-1-4606-4109-5 [Français] (PDF)

Legislative
Assembly of
Ontario



Assemblée
législative de
l'Ontario

L'honorable Dave Levac
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norm Miller

Queen's Park
Mai 2014

COMITÉ PERMÉNANT DES COMPTES PUBLICS

LISTE DES MEMBRES

2^e session, 40^e législature

NORM MILLER
Président

TOBY BARRETT
Vice-président

LORENZO BERARDINETTI

FRANCE GÉLINAS

HELENA JACZEK

PHIL MCNEELY

JOHN O'TOOLE*

JAGMEET SINGH

SOO WONG**

FRANK KLEES a régulièrement été membre suppléant du comité.

*JERRY OUELLETTE a été remplacé par JOHN O'TOOLE le 11 octobre, 2013.

**BILL MAURO a été remplacé par SOO WONG le 1 avril, 2014.

William Short
Greffier du comité

Ray McLellan
Recherchiste

Susan Viets
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
Remerciements	3
Réponse des entités vérifiées au présent rapport	4
RÉSUMÉ DES PRÉOCCUPATIONS DU COMITÉ	4
PRÉOCCUPATIONS DU COMITÉ	4
MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE	4
Responsabilisation	4
Avertissements – « Signaux d’alarme »	7
Direction de la surveillance du Programme d’ambulances aériennes	8
Vérifications	8
Recouvrement de fonds	9
ORNGE	10
Restructuration	10
Culture de l’organisme	10
Modèle de prestation de services	11
Transporteurs visés par l’entente permanente	13
Conseil d’administration	13
Services d’aviation	15
Répartition	15
Dépôt de plaintes – Dénonciation/ombudsman	16
Finances du service d’ambulance aérienne	16
Conflit d’intérêts	18
Approvisionnement	18
AUDIENCES DU COMITÉ – TÉMOIGNAGES	18
BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE L’ONTARIO	20
1. CONTEXTE	21
1.1 Service d’ambulance aérienne de l’Ontario	21
Survol historique du service d’ambulance aérienne	22
2. CONSTATATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	25
2.1 Aperçu du rapport de vérification (2012)	25
3. OPÉRATIONS D’ORNGE (2012-2013)	27
3.1 Modèle d’entreprise : parc interne	28
Enjeux relatifs à la transition	28
3.2 Améliorations aux services d’aviation / problèmes non résolus	29
Efficacité opérationnelle	29
Mises à niveau technologiques : Centre de communications d’Ornge et système de répartition par ordinateur	30
Affectation des aéronefs et des équipages	31
Rapports sur la disponibilité des ressources / Taux de répartition	31
4. TRANSPORTEURS VISÉS PAR L’ENTENTE PERMANENTE	37
4.1 Éléments clés sur les transporteurs visés par l’entente permanente	39
4.2 Les transporteurs visés par l’entente permanente	41
Air Bravo	41

SkyCare	41
Thunder Airlines	41
Northern Air Solutions	42
Wabusk Air	42
M. Ted Rabicki (agent de liaison avec les transporteurs visés par l'entente permanente)	42
4.3 Négociation avec Ornge : capacité financière des transporteurs visés par l'entente permanente, tarif et garantie minimale	43
Dernière demande de propositions d'Ornge : aucune évaluation financière des transporteurs visés par l'entente permanente	43
Problèmes liés à l'adjudication : services d'ambulance aérienne d'Ornge	43
Négociations sous la direction de M. Mazza	44
Négociation des prix sous la direction de M. Mazza : changement au modèle de paiement	44
Négociations de tarifs sous la direction de M. McCallum	46
Allégations de conflits d'intérêts actuels	46
4.4 Délai d'intervention, retards et dotation en personnel	47
Délai d'intervention et retards	47
Transport interhospitalier et dotation en personnel	47
4.5 Formation des ambulanciers paramédicaux (air) de niveau avancé	48
4.6 Communication avec Ornge	49
Communication sous la direction de M. Mazza	49
Communication sous la direction de M. McCallum	49
Politique de dénonciation	50
4.7 Commentaires des transporteurs exploitant des aéronefs à voilure fixe sur le centre de répartition	51
Efficacité du centre de répartition	51
Algorithme du centre de répartition	51
Indépendance du centre de répartition	53
Temps d'attente	53
Voler ou non?	53
4.8 Surveillance des transporteurs par Ornge	53
4.9 Vérifications et inspections	54
Ornge (Argus)	54
Ministère de la Santé et des Soins de longue durée	56
Transports Canada	57
Règlement de l'aviation canadien	57
Rôle d'inspection et de vérification du ministère des Richesses naturelles (MRN)	61
4.10 Équipement des aéronefs (TCAS et TAWS)	61
4.11 Autre modèle de prestation de services	63
La plupart des transporteurs préféreraient revenir au modèle de services d'ambulance aérienne qui était en vigueur avant la création d'Ornge	63
Stratégie comprenant plusieurs transporteurs	64
Indépendance du centre de répartition	64
Création d'un comité consultatif sur les services d'ambulance aérienne en Ontario	64

Possibilité d'étendre la formation d'Ornge aux transporteurs visés par l'entente permanente	65
Normes de surveillance : Les activités d'Ornge devraient être régies par les mêmes normes que celles imposées aux transporteurs visés par l'entente permanente	65
Utilisation des appareils du parc d'Ornge : accroître l'efficacité	65
5. PROBLÈMES DE GOUVERNANCE : ANCIEN CONSEIL D'ADMINISTRATION	67
5.1 Responsabilités et rémunération des membres du conseil d'administration	69
Rémunération du conseil d'administration	70
5.2 Problèmes opérationnels	72
Culture au sein du conseil d'administration	72
Efficacité du conseil d'administration sur le plan opérationnel	72
Problèmes de communication entre le conseil d'administration, l'équipe de direction et le Ministère	73
Supervision éventuelle de l'ombudsman	75
5.3 Restructuration de la société	75
5.4 Finances de la société	79
Budget du Ministère et initiatives de financement	79
Décisions relatives aux services d'aviation internes	80
Rapports financiers : Obligations	81
Activités lucratives d'Ornge	82
Achat d'un immeuble de bureaux	83
Contraintes budgétaires : Incidence potentielle sur les services	83
5.5 Rémunération des employés et des consultants d'Ornge	83
Rémunération des membres du conseil d'administration (2007-2011)	83
Figure 3 : Rémunération du personnel (2007-2011)	84
Honoraires pour services médicaux versés à M. Thomas E. Stewart (2007-2011)	85
5.6 Rémunération et prêts de M. Mazza	86
Non-divulgence des salaires	86
Salaire de base et prêts	87
Approbatons et facturation	91
5.7 Dépenses liées aux modifications de poids des appareils d'AgustaWestland	92
5.8 Entente sur les services de marketing	94
5.9 Projet de loi 11, <i>Loi de 2013 modifiant la Loi sur les ambulances (services d'ambulance aériens)</i>	94
5.10 Commentaires de l'ancien président sur les principaux problèmes	94
6. VÉRIFICATION JUDICIAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES	96
6.1 Vérification judiciaire (2011-2012)	96
Cadre de référence	97
6.2 Résultats de l'enquête	98
7. MESURES CORRECTIVES DE L'ENTITÉ VÉRIFIÉE	100
7.1 Ministère de la Santé et des soins de longue durée	101
Ministre de la Santé et des Soins de longue durée	101
M ^{me} Carole McKeogh, Direction des services juridiques du Ministère	105

Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes du Ministère	108
Protocole officiel de surveillance	109
Amélioration de la responsabilisation et de la surveillance	111
Exigences de présentation de rapports relatifs à l'entente de rendement	112
Portrait statistique : Prestation des services	113
Sanctions en cas de non-conformité	115
Domaines de surveillance d'intérêt connexe	115
7.2 Cadres supérieurs d'Ornge	119
Nouvelle entente de rendement	120
Communication entre le Ministère et Ornge – Rapports	121
Dotation en personnel	122
Autre modèle de prestation de services (processus de planification stratégique)	123
Mesures pour améliorer les résultats pour les patients	123
Plan stratégique quinquennal (2013)	124
Processus de restructuration	124
Budget d'Ornge pour 2013	125
Défis d'ordre opérationnel et économies prévues	125
Recouvrement des fonds	128
Paievements liés au rendement des employés	128
Examen du coroner en chef de l'Ontario (2012-2013)	128
Inspections de validation de programme de Transports Canada	129
Processus de traitement des plaintes	129
Relations publiques	130
8. ENQUÊTE CRIMINELLE ET ACTION EN JUSTICE	130
8.1 Police provinciale de l'Ontario	130
8.2 Poursuites en instance touchant Ornge	132
9. DOCUMENTS LIÉS À LA SÉCURITÉ OPÉRATIONNELLE ET AUX ENQUÊTES	133
9.1 Transports Canada : Rapports sur les inspections de validation de programme	135
10. CONDUITE PROFESSIONNELLE ET TÉMOIGNAGES	137
10.1 Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario	137
10.2 Barreau du Haut-Canada	137
10.3 Institute of Chartered Accountants of Alberta	137
10.4 Institut des comptables agréés de l'Ontario	138
ANNEXE 1	143
LISTE DES TÉMOINS – AUDIENCES DE 2013-2014	143
ANNEXE 2	145
INITIATIVES STRATÉGIQUES D'ORNGE – PRINCIPALES PRIORITÉS	145
ANNEXE 3	148
STATUT DU CONGLOMÉRAT D'ORNGE (2012)	148
ANNEXE 4	150
ANNEXE 5	151

PRÉAMBULE

Le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu, en 2012, en 2013 et en 2014, des audiences sur le rapport spécial du Bureau du vérificateur général de l'Ontario (mars 2012), intitulé *Services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge*. Il a écouté les témoignages de 85 personnes pendant 40 jours d'audience, pour un total de 147 heures (pour voir la liste des témoins, consulter l'annexe 1, qui présente également les dates où chaque personne a témoigné devant le Comité).

En juin 2013, le Comité a déposé le document *Les services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge : rapport provisoire n° 1*, qui porte sur les questions et les observations étant ressortis des audiences de 2012. Ce rapport situe le contexte des audiences et des questions et clarifie la terminologie.

Le présent rapport sommaire porte sur les audiences de 2013-2014 et devrait être lu conjointement avec le rapport provisoire n° 1. De plus, les lecteurs sont invités à consulter le rapport spécial du Bureau du vérificateur général pour en savoir plus sur la vérification.

Le Comité s'est rendu au siège d'Ornge le 10 avril 2013 pour visiter ses installations et discuter avec les représentants de la société. Par la suite, certains témoins ont été invités à témoigner de nouveau. Les questions d'intérêt ont été approfondies lors d'audiences ultérieures, tout en tenant compte des préoccupations liées à un système de responsabilisation déficient et à l'absence de principes fondamentaux en matière d'administration publique saine.

Le présent rapport offre un aperçu des divers sujets traités lors des audiences de 2013 et de 2014. Il est organisé sous forme de « résumé des témoignages », avec des thèmes communs pour chaque catégorie de témoins (p. ex., transporteurs visés par l'entente permanente et anciens membres du conseil d'administration et de l'équipe de direction d'Ornge). Le rapport résume le témoignage sous serment de tous les témoins concernant les événements qui se sont produits lorsqu'ils travaillaient pour Ornge ou traitaient avec la société, et, dans le cas d'employés actuels, concernant les nouveautés en matière de fonctionnement et les améliorations prévues.

Le Comité a conclu que son étude du rapport du Bureau du vérificateur général sur les services d'ambulance aérienne et les services connexes d'Ornge était compromise par les témoignages contradictoires et non concordants entendus de certains témoins lors des audiences de 2012 à 2014. Les témoins qui n'ont pas été suffisamment honnêtes sont notamment des employés du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère / le MSSLD), des employés actuels et passés d'Ornge, des membres de l'ancien conseil d'administration, des représentants des transporteurs visés par l'entente permanente et divers professionnels.

Par conséquent, le Comité a décidé de consigner ses préoccupations à l'égard de certains témoins et de leurs associations professionnelles respectives (consulter la section Conduite professionnelle et témoignages).

Les audiences qui ont servi au présent rapport ont eu lieu sur une longue période au cours de laquelle de nouveaux renseignements ont été rendus publics. Ainsi, les témoins n'ont pas tous eu accès aux mêmes renseignements.

Que s'est-il passé?

Les objectifs de ce deuxième rapport du Comité sont d'abord d'examiner les moments où des « signaux d'alarme » se sont fait entendre et les raisons pour lesquelles aucune mesure corrective n'a été prise, puis d'éviter que des problèmes semblables ne surviennent avec d'autres bénéficiaires de paiement de transfert en déterminant les facteurs contributifs dans le cadre d'un « contexte d'alerte rapide » proactif.

Le Comité a conclu que les points ciblés dans le rapport du Bureau du vérificateur général pouvaient être principalement attribués à l'absence de diligence raisonnable et de surveillance de la part du ministère de la Santé et des Soins de longue durée dans l'application d'un cadre de responsabilisation robuste et au manque de transparence et de responsabilisation de la part de l'équipe de direction et du conseil d'administration d'Ornge. Ces facteurs ont été aggravés par les problèmes opérationnels systémiques et les lacunes de la première entente de rendement d'Ornge.

Le Comité a fait valoir que selon le communiqué du Bureau du vérificateur général du 21 mars 2012, l'engagement de surveillance du Ministère a été en partie compromis par l'insuffisance de renseignements sur les opérations d'Ornge et le suivi inadéquat :

« Au moment où il a confié la prestation des services d'ambulance aérienne à Ornge, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a affirmé qu'il établirait des normes et qu'il surveillerait le rendement d'Ornge par rapport à ces normes afin de favoriser la responsabilisation au chapitre des finances et des soins aux patients », a déclaré M. McCarter [le vérificateur général].

Nous avons toutefois constaté que le Ministère n'avait pas obtenu les informations nécessaires pour respecter cet engagement de surveillance. »

Le Comité a interrogé les témoins sur des sujets comme la transparence et la responsabilisation :

- Pourquoi l'absence de renseignements de qualité a-t-elle été tolérée par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée pendant une si longue période?
- À l'heure actuelle, comment Ornge fournit-elle les renseignements nécessaires au Ministère pour que les problèmes du passé ne se répètent

pas et que l'excellence opérationnelle soit atteinte (service d'ambulance aérienne sécuritaire, fiable et efficace)?

En plus de relever les défis associés au choix et à l'application de mesures correctives pour le modèle actuel de prestation de services d'Ornge, le Comité s'est penché sur les avantages d'un autre modèle de prestation de services.

M. Andrew McCallum, président et directeur général actuel d'Ornge, a conclu que les problèmes pouvaient être associés, en partie, à la perte de vue du mandat d'Ornge :

« Le principal problème a probablement été la perte de vue du mandat de la société, qui est d'offrir un transport paramédical [aérien] aux résidents de l'Ontario. Dès qu'Ornge a délaissé cette priorité, les choses ont commencé à mal tourner et à se concentrer sur l'extérieur. J'espère que je pourrai, dans le cadre des mes fonctions au sein de la société, ramener l'accent sur les services à la population de l'Ontario et m'assurer qu'il y demeure. Notre financement provient entièrement des contribuables de la province, et nous ne devons jamais l'oublier. »

Le directeur général s'est engagé à tenir le ministère de la Santé et des Soins de longue durée informé des opérations d'Ornge¹ (27).

Remerciements

Le Comité aimerait remercier chaleureusement le Bureau du vérificateur général et le personnel de l'Assemblée législative pour l'aide fournie dans la préparation du présent rapport.

Il souhaite également remercier le personnel d'Ornge pour son engagement à offrir des services d'ambulance à la population ontarienne dans un environnement difficile.

¹ Dans le présent rapport, les références au *Journal des débats* sont indiquées entre parenthèses (numéros de page). Ce rapport sommaire est fondé sur les témoignages entendus devant le Comité permanent des comptes publics, 2^e session, 40^e législature, Assemblée législative de l'Ontario.

Ornge – Équipe 7793 de Moosonee

Les membres du Comité permanent des comptes publics offrent leurs sincères condoléances aux familles et aux amis des membres de l'équipe 7793 de Moosonee, qui ont péri dans le tragique accident qui s'est produit près de Moosonee, en Ontario, en mai 2013 – le commandant de bord Don Filliter, le premier officier Jacques Dupuy et les ambulanciers paramédicaux Dustin Dagenais et Chris Snowball.

Réponse des entités vérifiées au présent rapport

Conformément à l'alinéa 32 d) du Règlement de l'Assemblée législative de l'Ontario, le Comité demande une réponse globale : il demande au gouvernement de l'Ontario, au ministère de la Santé et des Soins de longue durée et à Ornge de prendre connaissance du présent rapport et des préoccupations du Comité.

RÉSUMÉ DES PRÉOCCUPATIONS DU COMITÉ

Au cours des audiences de 2012 à 2014, le Comité a soulevé diverses préoccupations relatives au Programme d'ambulances aériennes de l'Ontario. Ces préoccupations, décrites dans le rapport provisoire n° 1 et le présent rapport sommaire, ont été reproduites dans cette section.

Dans le rapport provisoire n° 1, les préoccupations sont énumérées à la fin du document (pages 40 à 43), tandis que dans le présent rapport, elles sont réparties dans tout le document. C'est pourquoi les numéros de pages ont été ajoutés dans le rapport sommaire pour faciliter les renvois et ainsi permettre au lecteur de situer le contexte de chaque préoccupation.

Les préoccupations ont été classées par domaines pour le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, Ornge et le Bureau du vérificateur général de la province.

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et Ornge devront prendre les mesures nécessaires pour répondre rapidement aux préoccupations du Comité.

PRÉOCCUPATIONS DU COMITÉ

MINISTÈRE DE LA SANTÉ ET DES SOINS DE LONGUE DURÉE

Responsabilisation

Renseignements fiables sur Ornge

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) était apparemment incapable ou peu soucieux d'obtenir les renseignements requis pour exercer une surveillance appropriée d'Ornge. Lorsqu'un ministère est le principal bailleur de fonds d'un organisme de la Couronne ou d'un fournisseur de services

communautaires, il doit obtenir des renseignements fiables en temps opportun pour évaluer les niveaux de service et la rentabilité de ces services. (*Rapport provisoire*)

Mesures de rendement

Les mesures de rendement sont un élément essentiel des rapports d'Ornge au Ministère en ce qui concerne la qualité des soins aux patients, les délais d'intervention en réponse aux appels urgents et aux demandes de transport entre établissements, la déclaration des incidents et la rentabilité des services d'ambulance aérienne et terrestre. Ces mesures de rendement permettent d'uniformiser les rapports sur tous les aspects des opérations d'Ornge mais elles n'étaient pas en place. (*Rapport provisoire*)

Décisions fondées sur des preuves

Ornge et le Ministère ne disposaient pas des données utiles et fiables qui leur auraient permis de prendre des décisions fondées sur des preuves. Le conseil d'administration d'Ornge et la haute direction d'Ornge et du Ministère doivent s'assurer que les grandes décisions stratégiques, opérationnelles et de financement se fondent sur des informations pertinentes et des analyses des données. Ces analyses doivent être effectuées par des personnes qui possèdent l'expertise sectorielle voulue pour évaluer les données d'un œil critique et déterminer les mesures appropriées. (*Rapport provisoire*)

Normes de rendement du service

Le Comité est préoccupé par l'absence de normes de rendement explicites dans des domaines comme les compétences des ambulanciers paramédicaux pour divers niveaux d'appel, qui permettraient au Ministère d'obtenir les renseignements nécessaires pour évaluer le rendement des paramédicaux lors de vérifications subséquentes. (*Rapport sommaire*, p. 35)

Décision ministérielle concernant la surveillance

Le Comité est préoccupé par le fait que l'administrateur de la Direction des services de santé d'urgence du ministère de la Santé et des Soins de longue durée relevait, à la demande de son sous-ministre adjoint, du futur directeur général d'Ornge, M. Chris Mazza. Ce dernier a reçu carte blanche concernant la rédaction de l'entente de rendement originale avec le Ministère. (*Rapport sommaire*, p. 76)

À la vue du manque de surveillance du MSSLD, le Comité craint que d'autres organismes du gouvernement bénéficiant de paiements de transfert soient touchés par le même problème. (*Rapport sommaire*, p. 109)

Le Comité souligne que les problèmes d'Ornge confirment qu'il n'est pas responsable de se fier simplement aux conseils d'administration des organismes bénéficiant de paiements de transfert en ce qui concerne la surveillance. Le Ministère doit prendre les choses en main et veiller à la bonne administration des fonds publics et à la responsabilisation des conseils d'administration. (*Rapport sommaire*, p. 105)

Conseil d'administration – Nomination gouvernementale

Le Comité croit que lorsque le Ministère nomme une personne qui siégera à un conseil d'administration, il est important de clarifier le mandat de cette personne, qui consiste à faire rapport au Ministère ou à la ministre et à représenter la ministre au sein du conseil d'administration. (*Rapport sommaire*, p. 112)

Protection des services essentiels

Le Comité est d'avis que la créativité et l'ingéniosité devraient être encouragées dans le domaine de la prestation de services publics, mais pas au détriment des programmes existants. Dans ce domaine, les activités à but lucratif peuvent accaparer l'attention des employés du secteur public et nuire à la prestation des services essentiels. Il est donc nécessaire d'isoler les activités à but lucratif pour protéger les biens et les niveaux de service du secteur public dans un cadre de responsabilisation, de surveillance et de transparence fiscale. (*Rapport sommaire*, p. 121)

Pratiques et normes administratives du Ministère

Les fonds provinciaux substantiels affectés à la prestation des services publics exigent une surveillance et des demandes de renseignements périodiques de la part du Ministère. Un objectif est de s'assurer que l'entité financée connaît les pratiques administratives établies ainsi que les normes attendues dans le secteur public et qu'elle s'y conforme. Ces pratiques et normes concernent notamment les niveaux de rémunération, la divulgation des salaires, l'approvisionnement équitable et transparent, ainsi que les politiques en matière de dénonciation des actes répréhensibles et de conflit d'intérêts. Les pratiques administratives établies doivent être surveillées et mises en application par le conseil d'administration et le Ministère. (*Rapport provisoire*)

Prestation ministérielle des services essentiels

Le Comité n'est pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle le gouvernement ne pouvait pas mettre un terme au financement d'Ornge. Selon lui, le Ministère a bel et bien le pouvoir de retenir le financement et, même si les services financés sont essentiels, il peut trouver des solutions de rechange pour assurer leur prestation. (*Rapport sommaire*, p. 106)

Transporteurs visés par l'entente permanente – Communication avec le MSSLD

Le Comité est préoccupé par le fait que les transporteurs aériens ont tenté à plusieurs reprises de faire connaître leurs problèmes au ministre, comme le montrent les lettres envoyées notamment aux ministres, aux sous-ministres et à d'autres intervenants et que ces lettres sont restées sans réponse. Le 4 mai 2011, l'Ontario Air Transport Association a envoyé une lettre au MSSLD, lui soulignant les problèmes des transporteurs visés par l'entente permanente. Le Ministère n'a pas répondu à cette lettre, et aucune mesure n'a été prise. (*Rapport sommaire*, p. 49)

Surveillance ministérielle – Leçons apprises

Les ratés d'Ornge ont mis en lumière la responsabilité du gouvernement de surveiller les organismes qui reçoivent un financement public et de les tenir responsables. Le Comité est fortement en désaccord avec l'affirmation de M. Jackson (actuel directeur des Services de santé d'urgence et de la Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes) selon laquelle les organismes provinciaux bénéficiant de fonds publics ne nécessitent pas tous le même niveau de surveillance qu'Ornge. C'est précisément cette attitude qui a causé le dérapage d'Ornge. (*Rapport sommaire*, p. 120)

Avertissements – « Signaux d'alarme »

Le Ministère n'a pas examiné avec diligence les « signaux d'alarme » indicateurs de problèmes potentiels chez Ornge. La question est de savoir si d'autres ministères encouragent proactivement les employés responsables de la surveillance continue des entités financées par la province à s'appuyer sur leur expérience et leur jugement pour signaler à la haute direction les graves préoccupations opérationnelles ou financières qui, à leur avis, ne sont pas traitées de façon satisfaisante. (*Rapport provisoire*)

Non-divulgence des salaires

La non-divulgence des salaires préoccupe beaucoup le Comité : il croit que cette situation aurait dû mettre la puce à l'oreille au ministère des Finances et au ministère de la Santé et des Soins de longue durée. Ceux-ci auraient dû effectuer un examen bien avant la vérification du vérificateur général. (*Rapport sommaire*, p. 87)

Réponse du Ministère aux problèmes de prestation des services

Le Comité insiste sur le fait que la ministre de la Santé et des Soins de longue durée devrait se servir de tous les renseignements disponibles pour prendre des mesures à l'égard d'avertissements ou de signaux d'alarme. De plus, il souligne l'importance pour la ministre de toujours être au courant des questions ayant trait à la divulgation des salaires et des enquêtes sur les activités relatives à son portefeuille. (*Rapport sommaire*, p. 105)

Réponse du Ministère aux rapports de la Police provinciale de l'Ontario

En omettant de s'informer de la position de la Police provinciale de l'Ontario en mai 2013, selon laquelle les constats de l'Équipe de vérification judiciaire pouvaient être divulgués, la ministre a raté une importante occasion de faire une annonce publique sur ces résultats en vue de promouvoir la transparence. Lors de son témoignage, elle a déclaré avoir agi selon les conseils de son ancien sous-ministre, M. Saad Rafi. (*Rapport sommaire*, p. 105)

Leçons apprises

Le Comité croit que le Ministère pourrait tirer des leçons de ce qui s'est passé chez Ornge en tablant sur les mesures correctives qui ont été prises à la suite des ratés dans la prestation des services d'ambulance aérienne. Il est d'avis qu'à

l'avenir, il faudrait axer les efforts sur la stricte application des exigences de conformité et sur l'exactitude des rapports présentés par les organismes à leur ministre respectif concernant leur administration et leur gouvernance. (*Rapport sommaire*, p. 106)

Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes

Expertise requise concernant la surveillance

Le Comité croit que le personnel de la DSPAA n'a pas l'expérience ni l'expertise requises dans le domaine du transport ambulancier aérien et terrestre pour assurer une surveillance efficace au nom du Ministère. (*Rapport sommaire*, p. 36)

Le Comité est d'avis qu'il est faux de dire que le personnel de la DSPAA n'a pas besoin d'expérience dans le domaine des services d'ambulance aérienne et terrestre pour assurer une surveillance adéquate. Il craint sérieusement que l'on demande au personnel d'assumer des responsabilités qui sont au-delà de ses capacités et de son expérience. (*Rapport sommaire*, p. 110)

Données statistiques

M. Jackson (administrateur, DSPAA) a souligné que deux ambulanciers paramédicaux ou plus étaient présents 96 % du temps sur les bases aériennes et terrestres d'Ornge (neuf bases aériennes et quatre bases terrestres). Les pilotes étaient disponibles 97 % du temps, et les aéronefs, 98,7 % du temps. (*Rapport sommaire*, p. 114)

La DSPAA a fourni des données statistiques dans une lettre datée du 27 mai 2013. Celle-ci comprenait des statistiques gonflées et contradictoires qui ne correspondaient pas aux témoignages, selon lesquels la capacité d'Ornge à atteindre les objectifs des quarts de jour serait de 63,8 %, et de 55,8 % pour les quarts de nuit, et ce, à l'échelle de la province. (*Rapport sommaire*, p. 114)

Enquêtes de la Direction

Le Comité croit que la DSPAA tarde à traiter les enquêtes et les plaintes, malgré son engagement à régler ces cas. (*Rapport sommaire*, p. 118)

Vérifications

Inspections de validation de programme de Transports Canada

Le Comité est préoccupé par le fait que l'inspection de validation de programme effectuée par Transports Canada en janvier 2013 a permis de relever plusieurs problèmes de non-conformité comme des documents incomplets et une formation inadéquate pour les équipages, ainsi que des inquiétudes relatives au système de contrôle opérationnel et au programme d'assurance de la qualité d'Ornge. (*Rapport sommaire*, p. 37)

Rapports d'inspection de Transports Canada

Le Comité est préoccupé par le fait que deux rapports d'inspection distincts de Transports Canada ont révélé qu'Ornge ne respectait pas les exigences de formation en matière de vol de nuit pour ses pilotes. Cette non-conformité est d'autant plus inquiétante vu les conditions difficiles de vol dans le Nord de l'Ontario. Le Comité veut qu'Ornge lui assure que toutes les formations au pilotage seront désormais offertes conformément à la réglementation de Transports Canada. (*Rapport sommaire*, p. 61)

Réglementation de Transports Canada sur les heures de travail

Pour assurer la sécurité des opérations, le Comité croit qu'il est important de tenir les dossiers à jour, ce qui permet de s'assurer que les pilotes et les ambulanciers paramédicaux n'excèdent pas le nombre d'heures de travail maximal permis par la réglementation de Transports Canada (une fois toutes leurs heures de travail combinées). (*Rapport sommaire*, p. 52)

Vérifications du MSSLD

Le Comité est préoccupé par le fait que les vérifications du MSSLD n'étaient ni uniformes ni régulières. Ces lacunes doivent être corrigées, et Ornge Global Air doit être inspectée. (*Rapport sommaire*, p. 57)

Pratiques opérationnelles d'Argus

Le Comité remet en question l'intégrité des pratiques commerciales et de l'éthique d'Argus, particulièrement en ce qui concerne l'offre de cotes revues à la hausse moyennant des frais, et a souligné le besoin d'améliorer la surveillance des inspections et des cotes des transporteurs. Il croit que la relation d'affaires entre Ornge et Argus devrait être réévaluée. (*Rapport sommaire*, p. 55)

Rapport de l'Équipe des services de vérification pour la santé du ministère des Finances

L'Équipe des services de vérification pour la santé du ministère des Finances a indiqué que la plupart de ses recommandations avaient été suivies. Toutefois, le Comité craint qu'il y ait encore des problèmes non résolus liés à la gouvernance du conseil d'administration, au respect de certaines directives et aux exigences imposées à Ornge en matière de présentation de rapports au Ministère. (*Rapport sommaire*, p. 118)

Recouvrement de fonds

Rémunération du personnel

Le Comité estime alarmant qu'Ornge et le MSSLD n'aient rien fait en vue de recouvrer les frais facturés par M. Stewart pour des services médicaux qu'il n'avait pas fournis. (*Rapport sommaire*, p. 92)

Communication avec le Ministère

Le 9 avril 2014, le Comité a envoyé une lettre à la ministre de la Santé et des Soins de longue durée pour lui faire part de ses inquiétudes en ce qui a trait au

comportement de M. Mazza, de M. Stewart et de l'ancien conseil d'administration. Il demande également à Ornge et au Ministère de prendre toutes les mesures nécessaires pour recouvrer les fonds et poursuivre les administrateurs qui n'ont pas assumé leurs responsabilités fiduciaires, jusqu'aux limites permises par la loi, et ainsi obtenir un dédommagement. (*Rapport sommaire*, p. 134)

ORNGE

Restructuration

Restructuration du modèle de prestation de services

Le rapport provisoire n° 1 a révélé certains signaux d'alarme ou préoccupations. Le Ministère savait que M. Mazza et le conseil d'administration envisageaient de restructurer Ornge, mais ne saisissait pas tous les risques associés à cette initiative. (*Rapport sommaire*, p. 76)

Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée n'a pas répondu aux préoccupations de son service juridique et de la Direction des services de santé d'urgence concernant certains des changements structureux et des problèmes opérationnels d'Ornge. (*Rapport provisoire*)

Effets de la restructuration

Le Comité est d'avis que l'administration de M. Mazza a ruiné le programme d'ambulances aériennes, ne laissant que des miettes pour l'avenir, pendant que le personnel tentait de fournir des services essentiels. La démotivation du personnel était un facteur important dans les opérations générales d'Ornge, de même que les divers autres défis cités dans le présent rapport. (*Rapport sommaire*, p. 127)

Culture de l'organisme

Culture de l'organisme

Le Comité est préoccupé par le manque de professionnalisme apparent dans la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction d'Ornge. (*Rapport sommaire*, p. 73)

M^{me} Grauer considérait que les problèmes de la société pouvaient être attribués à plusieurs facteurs clés, soit :

- le style de gestion de M. Mazza;
- la recherche de nouvelles sources de financement;
- l'approche stratégique douteuse suivie relativement aux entités sans but lucratif et à l'organisme de bienfaisance (198).

Selon le Comité, ces enjeux sont d'importantes sources de préoccupation. (*Rapport sommaire*, p. 79)

Modèle de prestation de services

Services d'aviation

Selon le modèle de gestion actuel, Ornge est propriétaire de tous les aéronefs et emploie directement tous les pilotes, ambulanciers paramédicaux et membres du personnel de soutien. La question est de savoir si cette approche permet d'offrir de meilleurs soins aux patients – tout en veillant à la rentabilité – que l'ancien modèle de gestion. Les services étaient auparavant offerts par des fournisseurs de l'extérieur, exception faite des services de communications et de répartition. (*Rapport provisoire*)

Surveillance médicale

Ornge a établi des services de base hospitalière afin de regrouper les directives médicales à l'interne au lieu de confier la surveillance médicale à des bases hospitalières externes. La question est de savoir quelles seront les incidences budgétaires à long terme pour ce coût défini. Un modèle révisé pourrait être justifié étant donné les préoccupations liées au coût annuel, à l'efficacité opérationnelle et au fait qu'Ornge est le seul exploitant. (*Rapport provisoire*)

Normes et formation du personnel

Afin d'assurer le niveau approprié de soins aux patients en temps opportun, les niveaux de dotation sont définis par des normes établies. Le problème est que ces normes – selon lesquelles il faut répondre à tous les appels, d'où qu'ils viennent – ne sont pas respectées. (*Rapport provisoire*)

Étant donné la nature hautement technique des opérations d'Ornge dans le domaine de la médecine, du transport aérien et de la répartition, il est essentiel d'assurer une formation continue pour que les membres du personnel tiennent leurs connaissances à jour dans leur domaine d'expertise et que toutes les bases disposent d'un effectif suffisant pour accomplir les fonctions requises. La question est de savoir si la formation requise est offerte en temps opportun et de manière rentable. (*Rapport provisoire*)

Statistiques sur la prestation des services

Le Comité est d'avis que la prestation de services globale d'Ornge est considérablement moindre que ce qui a été rapporté au cours des audiences si l'on tient compte de toutes les composantes du service. Dans certaines situations, la disponibilité des services ne serait que de 70 %. (*Rapport sommaire*, p. 33)

Le Comité remarque que le nombre combiné de transports aériens, terrestres et autres a chuté de 2006-2007 à 2010-2011, passant de 19 425 à 19 274, malgré un financement de 57 millions de dollars supplémentaires de la part du ministère de la Santé et des Soins de longue durée. (*Rapport sommaire*, p. 80)

Le Comité note qu'avant qu'Ornge ne soit responsable des services d'ambulance aérienne, les délais d'intervention étaient respectés dans environ 98 % des cas. (*Rapport sommaire*, p. 116)

Sécurité des patients/normes de soins

Le Comité craint que la sécurité des patients et le niveau des soins puissent avoir été compromis dans certains cas au cours des dernières années. L'habitacle de soins médicaux non adapté dans les hélicoptères AW139, le manque de pilotes et d'ambulanciers paramédicaux et les problèmes de répartition pourraient avoir contribué à cette lacune. Cette préoccupation se fonde sur des témoignages et un document soumis au Conseil des ministres le 23 mai 2012, intitulé *Investigations Concerning Air Ambulance and Related Services: Investigations Breakdown 2007-2011 (Land and Ornge)*, qui traite de cas précis. (*Rapport sommaire*, p. 129)

Vérification relative à la norme de soins (2013)

Le Comité en arrive à la conclusion que les résultats associés à la norme de soins sont inférieurs à ceux déclarés. Il constate que dans le rapport de décembre 2013 de la Division de la vérification interne de l'Ontario du ministère des Finances, les processus de préparation de certains rapports destinés au Ministère, exigés dans l'entente de rendement, ne sont pas « assez uniformes pour assurer leur intégrité et leur exactitude », et par conséquent ne permettent pas de déclarer avec précision les normes de soins fournis. En particulier, le rapport indiquait que ce problème touchait aux délais d'intervention, au nombre de demandes, au rapport sur la dotation en personnel, au rapport journalier sur la disponibilité des ressources et au rapport synthèse de dix jours, aux plaintes et aux enquêtes. (*Rapport sommaire*, p. 115)

Transfert de patients d'Ornge entre établissements

Environ 90 % des transferts de patients d'Ornge sont des transferts entre établissements. La question est de savoir si ces services de transfert sont assurés avec efficacité et efficacité en temps opportun et à la satisfaction des patients et du personnel des établissements. (*Rapport provisoire*)

Indicateurs de rendement

Le Comité est inquiet du manque de progrès du directeur général à l'égard de son engagement à prendre des mesures immédiates pour mettre en place des indicateurs de rendement clés. (*Rapport sommaire*, p. 122)

Critical Care Land Ambulance Program Review

Le Comité est déçu du rapport *Critical Care Land Ambulance Program Review*, qui décrit différents modèles de prestation de services, mais n'en recommande aucun. (*Rapport sommaire*, p. 119)

Services aériens avant Ornge

Le Comité remarque que l'entente contractuelle avec Hélicoptères Canadiens permettait de réaliser des économies chaque année. L'entreprise fournissait déjà des services d'ambulance aérienne avant de conclure une entente avec Ornge. (*Rapport sommaire*, p. 81)

Évaluation du modèle de prestation des services

Le Comité croit que le modèle actuel de prestation des services doit être réévalué. (*Rapport sommaire*, p. 65)

Transporteurs visés par l'entente permanente

Systeme de gestion de la sécurité

Le Comité est préoccupé par l'intégrité globale du système de gestion de la sécurité, particulièrement en ce qui concerne l'approche d'autosurveillance et l'absence d'un protocole de présentation de rapports pour les transporteurs visés par l'entente permanente. On s'attend à ce que les vérifications permettent d'assurer la surveillance étroite des transporteurs; il semble toutefois que ce ne soit pas le cas. (*Rapport sommaire*, p. 59)

Transporteurs visés par l'entente permanente – Dotation en personnel

Le Comité reconnaît l'avantage de pouvoir négocier le tarif d'un service après la clôture du processus de demande de propositions, comme le précisaient les demandes de propositions. Toutefois, il croit qu'il est primordial que les négociations de contrat soient équitables pour tous les transporteurs aériens, qu'elles soient faites dans un cadre cohérent et transparent et qu'elles tiennent compte des répercussions associées à la géographie, comme les coûts en carburant plus élevés en raison de plus grandes distances et d'autres facteurs pertinents. (*Rapport sommaire*, p. 46)

Modèle de formation des ambulanciers paramédicaux d'Ornge

Le Comité est préoccupé par l'efficacité du modèle de formation d'Ornge, les répercussions du contrôle d'Ornge sur la formation des ambulanciers paramédicaux (air) des transporteurs visés par l'entente permanente et la dépendance de ces transporteurs à l'égard d'Ornge pour cette formation. (*Rapport sommaire*, p. 48)

Transporteurs visés par l'entente permanente – Formation des pilotes

Le Comité est inquiet, en raison des renseignements qu'il a reçus par la suite, du fait que même si des TCAS et des TAWS ont été installés dans les aéronefs des transporteurs visés par l'entente permanente, les pilotes d'au moins un transporteur n'ont pas reçu de formation appropriée pour utiliser cet équipement. Il s'agit là d'un exemple concret illustrant les préoccupations du Comité concernant la formation inadéquate des pilotes. (*Rapport sommaire*, p. 63)

Conseil d'administration

Conduite du conseil d'administration

Le Comité est préoccupé par la performance globale de l'ancien conseil d'administration compte tenu des obligations officielles des administrateurs au Canada et des attentes envers eux. Le Comité en arrive à la conclusion que les administrateurs n'ont pas rempli leurs responsabilités fiduciaires et de surveillance, et n'ont pas fourni le niveau de gouvernance requis pour que les

services d'ambulance aérienne d'Ornge soient exploités conformément aux modalités de l'entente de rendement. (*Rapport sommaire*, p. 91)

Le conseil d'administration indépendant d'Ornge n'a pas assumé ses responsabilités fiduciaires à l'égard du financement provincial substantiel fourni à une organisation externe offrant des services de soins de santé. Il n'a pas demandé l'opinion du Ministère concernant d'importantes décisions stratégiques. (*Rapport provisoire*)

En sa qualité de président du conseil d'administration et de comptable agréé ayant travaillé précédemment à KPMG, M. Beltzner aurait dû remplir ses obligations et responsabilités professionnelles en voyant à ce que le conseil d'administration offre une surveillance appropriée. Il est inconcevable, par exemple, qu'il n'ait pas eu connaissance des honoraires de 400 000 \$ pour services médicaux versés à l'ancien directeur général. (*Rapport sommaire*, p. 92)

Le Comité s'inquiète que l'ancien président du conseil d'administration, M. Beltzner, soutienne qu'il n'était pas au courant des nombreux paiements versés à l'ancien directeur général, M. Mazza. De plus, il trouve alarmant que l'ancienne vice-présidente aux finances, M^{me} Renzella, ait pris la liberté d'approuver unilatéralement ces versements. Enfin, le Comité juge préoccupant que M. Mazza ait facturé sa participation aux réunions du conseil d'administration, lui qui recevait déjà une rémunération excessive sous forme de salaire, d'honoraires et de prêts. (*Rapport sommaire*, p. 92)

Le Comité juge par ailleurs préoccupant que les membres du conseil d'administration, mis au courant d'une transaction fort discutable (modifications de poids et entente sur les services de marketing), n'aient pas pris les dispositions nécessaires pour étudier la question en détail et empêcher la transaction. Cette transaction, qui fait maintenant l'objet d'une enquête criminelle, aurait dû mettre la puce à l'oreille des membres du conseil d'administration, qui ont la responsabilité fiduciaire de protéger les fonds publics. (*Rapport sommaire*, p. 94)

Le Comité constate que M. Potter, ancien vice-président de l'aviation, et M. Rothfels, ancien directeur général des opérations d'Ornge, avaient tous deux averti des membres du conseil d'administration (M. Lester et M. Lowe) qu'Ornge n'avait pas besoin de payer les modifications de poids relatives aux hélicoptères achetés auprès d'AgustaWestland. Le Comité trouve préoccupant que ces derniers aient ignoré les avertissements de MM. Potter et Rothfels. (*Rapport sommaire*, p. 93)

Le Comité se préoccupe du paiement effectué pour les modifications de poids porté à l'attention d'un membre du conseil d'administration par M. Rothfels. Le problème, c'est que le conseil d'administration n'a pas examiné minutieusement cette question. Maintenant que l'affaire fait l'objet d'une enquête policière, le Comité craint que les membres du conseil d'administration – en particulier ceux ayant des antécédents professionnels dans les domaines du droit et de la comptabilité – n'aient pas rempli leurs responsabilités fiduciaires et en matière de surveillance. Le Comité demande à Ornge et au ministère de la Santé et des Soins de longue durée de prendre toutes les mesures nécessaires pour poursuivre les

administrateurs qui n'ont pas assumé leurs responsabilités fiduciaires, jusqu'aux limites permises par la loi, en vue d'obtenir un dédommagement. (*Rapport sommaire*, p. 94)

Le Comité considère que M. Beltzner a exposé une vision révisionniste des problèmes de la société et du mode de gestion de ceux-ci. (*Rapport sommaire*, p. 95)

Résumération des administrateurs et conflits d'intérêt

Le Comité est préoccupé par la rémunération excessive accordée aux membres d'un conseil d'administration financé par le secteur public et les conflits d'intérêts apparents découlant de la participation de ces derniers à de nombreux conseils connexes. (*Rapport sommaire*, p. 71)

Services d'aviation

Habitacle des hélicoptères AW139

Le Comité a appris qu'Ornge a lancé un processus de demande de propositions en septembre 2013 pour le réaménagement de l'habitacle de ses hélicoptères AW139. Rien n'indique le coût de ce réaménagement, et le seul fait qu'une demande de propositions a été publiée prouve que l'aménagement actuel ne satisfait pas aux normes. (*Rapport sommaire*, p. 36)

Simulateur de vol

Le Comité croit que le simulateur de vol pourrait être inadéquat puisque dans ses rapports, Transports Canada a souligné le fait que la configuration du poste de pilotage du simulateur n'est pas la même que celle des hélicoptères Sikorsky S-76 du parc d'Ornge. (*Rapport sommaire*, p. 35)

Répartition

Fiabilité de la répartition

Le Comité est préoccupé par l'exactitude et la fiabilité du système de répartition et de production de rapports d'Ornge, particulièrement en ce qui concerne ses rapports sur la disponibilité des ressources (aéronefs et personnel) et les répercussions sur la sécurité des patients. Lorsqu'il s'est penché sur le traitement équitable des transporteurs, le Comité a été particulièrement préoccupé par l'algorithme du centre de répartition qui gère l'allocation des heures de vol aux transporteurs et l'affectation des ressources pour assurer une prestation de services adéquate fondée sur les besoins plutôt que sur les préférences des transporteurs. (*Rapport sommaire*, p. 31)

Le Comité s'inquiète du refus de certaines demandes et des conséquences de l'incapacité d'une base à fournir le niveau de service requis en raison de certains facteurs, comme des pénuries de personnel des services médicaux et d'aviation, ou plus précisément du manque de personnel médical qualifié, de l'indisponibilité des ambulanciers paramédicaux, du manque de pilotes, de l'indisponibilité des aéronefs et de problèmes d'entretien des aéronefs ou sur le terrain (176). De plus,

les statistiques qu’ont fournies des témoins ne permettaient pas de définir clairement la capacité du service de répartition d’Ornge. (*Rapport sommaire*, p. 114)

Les lacunes signalées du système de répartition électronique faisaient ressortir la nécessité d’apporter des améliorations afin de faciliter les opérations de répartition et de permettre au système de fournir les données requises pour surveiller les paramètres de rendement clés. Ornge a analysé l’intégration électronique des systèmes de répartition des ambulances aériennes et terrestres. Elle doit déterminer la possibilité d’adopter cette approche pour combler les lacunes du système de répartition. (*Rapport provisoire*)

Mise à jour du système de répartition par ordinateur (Flight Vector)

Le Comité est préoccupé par l’imprévisibilité et l’incertitude entourant le système de répartition Flight Vector (les phases deux et trois du déploiement en trois phases n’ont toujours pas été mises en œuvre). (*Rapport sommaire*, p. 31)

Le Comité s’inquiète du calendrier de mise en œuvre du système de répartition assistée par ordinateur et de la méconnaissance du coût global final. (*Rapport sommaire*, p. 117)

Le Comité craint que le système de répartition ne soit pas encore entièrement mis en place et ne fonctionne pas adéquatement. (*Rapport sommaire*, p. 30)

Dépôt de plaintes – Dénonciation/ombudsman

Politique de dénonciation

En septembre 2013, le Comité a conclu, après avoir entendu les témoignages, que les transporteurs visés par l’entente permanente ne sont pas tous au courant du processus de dénonciation. M. Rick Horwath (président et directeur général, Air Bravo) a indiqué qu’Ornge doit se doter d’un système de plaintes plus efficace. (*Rapport sommaire*, p. 37)

Le Comité est préoccupé par l’efficacité de la communication de la politique de dénonciation d’Ornge. (*Rapport sommaire*, p. 51)

Bureau de l’ombudsman

Le Comité se préoccupe des moyens disponibles pour déposer une plainte, et a indiqué que la contribution de l’ombudsman pourrait être utile. (*Rapport sommaire*, p. 75)

Finances du service d’ambulance aérienne

Viabilité financière du Programme d’ambulances aériennes

Le Comité remet en question la nature des discussions sur les arrangements financiers associés à l'achat d'aéronefs, un projet analysé et approuvé tacitement par l'Office ontarien de financement. Il s'agit d'un problème majeur, car c'est la confiance qu'inspirait l'appui implicite du gouvernement provincial qui a poussé les investisseurs à souscrire aux obligations offertes, faisant ainsi contracter une dette aux contribuables de l'Ontario. (*Rapport sommaire*, p. 82)

La direction d'Ornge a pris certaines décisions financières qui pourraient compromettre la viabilité du service provincial d'ambulance aérienne. Plus précisément, les coûts de service continus liés à la débenture de l'Ornge Issuer Trust ont des conséquences financières à long terme qui pourraient avoir un impact direct sur la capacité de la province à fournir des services d'ambulance. (*Rapport provisoire*)

Le Comité note avec inquiétude que le conseil d'administration était conscient que le savoir-faire acquis par Ornge était financé par les contribuables de l'Ontario. Or, les bénéfices tirés de la commercialisation de ce savoir-faire auraient été encaissés en grande partie par les entités à but lucratif et leurs actionnaires (y compris les membres du conseil d'administration d'Ornge). (*Rapport sommaire*, p. 83)

Le Comité juge préoccupant qu'Ornge ait été autorisée à faire une émission obligataire qui augmente le fardeau du gouvernement et des contribuables de l'Ontario et qui relève au final de la province. (*Rapport sommaire*, p. 100)

Le Comité s'inquiète aussi du fait que M. James Sinclair (directeur de la Direction des services juridiques du ministère des Finances) et M. Peter Wallace (secrétaire du Conseil des ministres, greffier du Conseil exécutif et chef de la fonction publique de l'Ontario) ont affirmé sous serment en 2012 que le gouvernement de l'Ontario n'était pas responsable de la créance au titre du capital contractée par Ornge lors de l'émission de ces obligations. Pourtant, le vérificateur général a confirmé au Comité que c'est en fait le gouvernement qui est responsable, en définitive, du remboursement de cette dette. (*Rapport sommaire*, p. 100)

Budget d'Ornge

Le budget d'Ornge pour l'exercice en cours fera l'objet d'un examen. Le Comité s'inquiète au sujet des engagements financiers d'Ornge, notamment en ce qui concerne les primes du personnel, les futures conventions collectives et les exigences associées au remboursement des obligations. Le Comité estime qu'Ornge doit veiller à ce que les contraintes budgétaires ne compromettent pas les services essentiels d'ambulance aérienne. (*Rapport sommaire*, p. 126)

Rémunération et prêts du directeur général

Le Comité juge préoccupant que la révision du salaire de M. Mazza se soit fondée sur les données du secteur privé, alors que les sociétés à but lucratif d'Ornge dépendaient du financement du gouvernement. (*Rapport sommaire*, p. 88)

Le Comité est d'avis qu'un organisme bénéficiaire de paiements de transfert ne devrait jamais accorder de prêts à ses employés. (*Rapport sommaire*, p. 90)

Entente sur les services de marketing et modifications de poids

Le Comité craint que la transaction relative aux modifications de poids n'ait été effectuée dans le seul but de transférer des fonds des entités à but non lucratif aux sociétés à but lucratif dans le cadre d'une entente sur les services de marketing conclue avec AugustaWestland. (*Rapport sommaire*, p. 94)

Valeur d'Ornge Global Management

Le Comité met en doute la valeur attribuée à Ornge Global Management par le président du conseil d'administration, M. Rainer Beltzner, puisqu'aucun fondement ne justifiait l'évaluation. (*Rapport sommaire*, p. 90)

Conflit d'intérêts

Politique sur les conflits d'intérêts

Le Comité est préoccupé par le fait qu'Ornge n'a pas de politique de conflit d'intérêts claire pour les employés qui travaillent aussi pour un autre employeur, particulièrement un des transporteurs visés par l'entente permanente. Le Comité est donc d'avis qu'Ornge devrait mettre une telle politique en place plutôt que d'étudier chaque cas un par un. Il croit que dans le cas présenté, le fait de permettre à l'employé de continuer à travailler chez Ornge après avoir quitté son emploi à Air Bravo pourrait toujours représenter un conflit d'intérêts. (*Rapport sommaire*, p. 52)

Rapport de Cliste

Le Comité doute de la crédibilité et de l'objectivité de ce rapport concernant la rémunération recommandée. Il s'inquiète également du conflit d'intérêts manifeste de M. Luis Navas, ancien membre de plusieurs conseils d'Ornge et président du Comité de gouvernance et de rémunération, qui a contribué à la formulation des conseils en matière de rémunération. (*Rapport sommaire*, p. 88)

Approvisionnement

Directive en matière d'approvisionnement

Le Comité croit fermement qu'Ornge devrait respecter la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Dans son rapport de 2013 *Audit of Ornge*, le ministère des Finances fait état du non-respect de l'organisme à l'égard de cette directive, ce qui vient renforcer la position du Comité. (*Rapport sommaire*, p. 46)

AUDIENCES DU COMITÉ – TÉMOIGNAGES

Le Comité a décidé de consigner ses préoccupations à l'égard de certains témoins et de leurs associations professionnelles respectives (consulter la section Conduite professionnelle et témoignages). (*Rapport sommaire*, p. 2)

Conduite des témoins – Chris Mazza

Le Comité remet en cause la conduite de M. Mazza à titre de médecin praticien et d'ancien directeur général d'Ornge. Voici quelques exemples des préoccupations du Comité présentées à l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario :

- L'aveu de M. Mazza d'avoir prescrit de l'oxycodone à un employé;
- Les honoraires de M. Mazza en tant que directeur médical s'élevant à environ 400 000 \$ (versés à l'insu de l'ancien conseil d'administration d'Ornge et sans son autorisation). À la connaissance du Comité, il n'y avait aucune trace de services rendus justifiant ce paiement. (*Rapport sommaire*, p. 138)

Conduite des témoins – Thomas Stewart

De plus, le Comité a porté plainte auprès de l'Ordre au sujet des services non rendus qu'a facturés M. Thomas Stewart. Comme il a été mentionné dans le présent rapport, le rapport final *Investigation of Ornge and Related Entities* (2012) du ministère des Finances souligne que M. Thomas E. Stewart a reçu des honoraires pour services médicaux pour lesquels il ne semblait pas exister de factures ou de documents à l'appui. (*Rapport sommaire*, p. 138)

Conduite des témoins – Alfred Apps

Le Comité s'inquiète de la conduite de M. Apps à titre d'avocat et de lobbyiste, plus précisément du fait qu'il ait fourni des renseignements trompeurs. Le registraire des lobbyistes de l'Ontario a confirmé son statut de lobbyiste. (*Rapport sommaire*, p. 138)

Conduite des témoins – Margriet Kiel

Le Comité craint que le sommaire du rapport [de Meyers Norris Penny s.r.l.] n'ait été trompeur, surtout le paragraphe de conclusion, selon lequel Ornge utilisait généralement les fonds provinciaux de manière économique et efficiente, conformément aux fins prévues relatives à la prestation de services d'ambulance aérienne et de services connexes à la province. Le Comité se demande si M^{me} Kiel a respecté les normes professionnelles de comptable agréé lors de la préparation de ce rapport. (*Rapport sommaire*, p. 139)

Conduite des témoins – Rainer Belzner

Le Comité se demande si M. Beltzner s'est conformé au code de déontologie de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario. Le Comité craint surtout que M. Beltzner n'ait pas rempli ses responsabilités à titre de président du conseil d'administration d'un organisme financé par les deniers publics et qui fournit des services d'ambulance aérienne au nom du ministère de la Santé et des Soins de longue durée. (*Rapport sommaire*, p. 139)

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE L'ONTARIO

Accès aux renseignements nécessaires à la vérification

Le vérificateur général n'a pas pu obtenir tous les renseignements nécessaires lors de sa vérification d'Ornge en 2011-2012. Il s'est vu refuser l'accès aux documents des entités ayant conclu un contrat avec Ornge pour la prestation de services d'aviation, d'entretien des aéronefs, de gestion du pilotage, de comptabilité et de traitement de la paie. L'équipe de direction et le conseil d'administration d'Ornge ont expliqué ce refus en précisant que le Ministère ne finançait pas directement ou indirectement ces entités (en vertu de la *Loi sur le vérificateur général*, celui-ci n'a généralement accès qu'aux documents des organisations financées par le gouvernement provincial).

Suivi des recommandations

Depuis le dépôt du rapport spécial du bureau du vérificateur général en 2012, Ornge a fait l'objet de nombreux rapports et de nombreuses vérifications. Dans son rapport de vérification d'Ornge (*Audit of Ornge*, 2013), le ministère des Finances précise que la plupart de ses recommandations ont été suivies. Toutefois, le Comité a remarqué des questions non résolues concernant la gouvernance du conseil d'administration, le respect des directives précises et les rapports qu'Ornge doit présenter au Ministère. Le Comité aimerait être mis au courant des dernières nouvelles sur les recommandations non appliquées du rapport spécial.

1. CONTEXTE

1.1 Service d'ambulance aérienne de l'Ontario²

En 1977, la province a établi un programme de transport aéromédical par hélicoptère en association avec l'Hôpital Sunnybrook³. Avant 2006, le Programme d'ambulances aériennes de la province passait des marchés avec des exploitants du secteur privé pour les aéronefs, les pilotes et le personnel paramédical (voir le survol historique du service d'ambulance aérienne de 1977 à 2006 dans la présente section). Le Ministère assurait le fonctionnement du centre de répartition des ambulances aériennes et était chargé de surveiller l'efficacité du programme⁴.

Depuis sa création, le service s'est étendu pour inclure des aéronefs à voilure fixe et à voilure tournante dans toute la province. Plusieurs bases hospitalières ont été fusionnées dans le cadre du Programme de base hospitalière pour les services d'ambulance aérienne de l'Ontario afin d'offrir des directives et des conseils médicaux pour les soins préhospitaliers d'urgence en ambulance.

En 2005, le ministre de la Santé George Smitherman a conclu une entente qui donnait à l'Ontario Air Ambulance Services Corporation (renommé Ornge par la suite) le monopole du service d'ambulance aérienne dans la province moyennant des frais nominaux de deux dollars et le droit exclusif de gérer ces services dans le cadre d'une entente de rendement. L'entreprise a assumé la responsabilité des services d'ambulance aérienne à partir de janvier 2006.

[L']Ontario Air Ambulance Corporation (la Corporation) [allait devoir] assumer la responsabilité globale des opérations d'ambulance aérienne. [Le ministre] a pris cette décision en partie pour répondre à un examen d'accréditation indépendant qui recommandait de clarifier les relations hiérarchiques entre les différentes composantes des opérations d'ambulance aérienne de l'Ontario. La prestation des services d'ambulance aérienne par une société indépendante rejoignait également l'objectif à long terme du Ministère, qui était de s'éloigner de la prestation directe des services et de confier plutôt les services de soins de santé à des entités externes responsables devant le Ministère⁵.

² Cette section se fonde sur l'information tirée de la page d'accueil d'Ornge et du rapport spécial de 2012 du vérificateur général intitulé *Services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge*.

³ Ornge, page d'accueil, <http://www.ornge.ca/AboutOrnge/Pages/History.aspx>, consultée le 28 janvier 2013.

⁴ Bureau du vérificateur général. *Rapport spécial : Services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge*, Toronto, mars 2012, p. 5.

⁵ *Ibidem*

En 2006, la société, rebaptisée Ornge, s'est vu confier, au fil du temps, de nouvelles responsabilités dont le transfert interhospitalier des patients en phase critique par ambulance terrestre (2008) et un programme de transport pédiatrique (2009). En 2012, le vérificateur général s'est penché sur les activités d'Ornge en ce qui concerne la prestation de services directs d'ambulances aériennes et terrestres, stationnées dans 12 bases en Ontario, et la conclusion de marchés avec des transporteurs indépendants visés par une entente permanente pour les services additionnels. Les transporteurs du secteur privé fournissaient les aéronefs et les pilotes et employaient généralement leur propre personnel paramédical⁶.

Survol historique du service d'ambulance aérienne

Voici un aperçu de l'histoire du service d'ambulance aérienne, de 1977 à la création de l'Ontario Air Ambulance Services Corporation en 2006.

Survol historique du service d'ambulance aérienne, de 1977 à 2006

Aperçu

- En 1977, l'Ontario a mis en place le premier programme d'ambulance aérienne au Canada, dont le mandat était d'offrir des services de transfert interhospitalier aux patients et d'aider les services ambulanciers à répondre aux besoins des patients dans les régions non accessibles par voie terrestre.
- Le Ministère utilisait les aéronefs privés à voilure fixe et à voilure tournante de fournisseurs de services contractuels et de transporteurs visés par une entente permanente.
- Le transport ambulancier aérien était coordonné par le Centre de transport par ambulance aérienne (CTAA) du Ministère.

Fournisseurs de services contractuels

- La société Hélicoptères Canadiens a été mandatée pour offrir les services d'ambulance aérienne par hélicoptère.
- L'entreprise Voyageur Airways a été mandatée pour offrir les services d'ambulance aérienne par aéronef à voilure fixe.
- Pendant ces années, les ambulanciers paramédicaux du Programme d'ambulances aériennes étaient employés par le Ministère ou les transporteurs aériens du secteur privé.

Transporteurs visés par l'entente permanente

- Les ambulances aériennes des transporteurs visés par l'entente permanente étaient à la disposition du Ministère.
- Les aéronefs à voilure fixe des transporteurs visés par l'entente permanente étaient nolisés par le Ministère selon les besoins. Ils étaient principalement utilisés pour le transport interhospitalier des patients sur civière qui ne

⁶ *Ibidem*

- nécessitaient pas de soins urgents, ou encore qui devaient être traités de façon urgente, mais dont l'état ou la blessure était non critique. Ils servaient également d'aéronefs de secours lorsque ceux des fournisseurs contractuels n'étaient pas disponibles.
- Le Ministère retenait les services d'exploitants de vol d'affrètement pour le transport d'organes.

Programme de base hospitalière pour les services d'ambulance aérienne de l'Ontario

- Le Programme de base hospitalière pour les services d'ambulance aérienne de l'Ontario (PBHSAAO) a été créé en janvier 2002 à la suite de la fusion de cinq programmes de base hospitalière.
- Le PBHSAAO était responsable de l'orientation médicale, de la formation des ambulanciers paramédicaux (air) et de la prestation de soins aux patients par ceux-ci. Il offrait des programmes de formation aux ambulanciers paramédicaux (air) de premier niveau et de niveaux avancé et spécialisé.

Centre de transport par ambulance aérienne (CTAA)

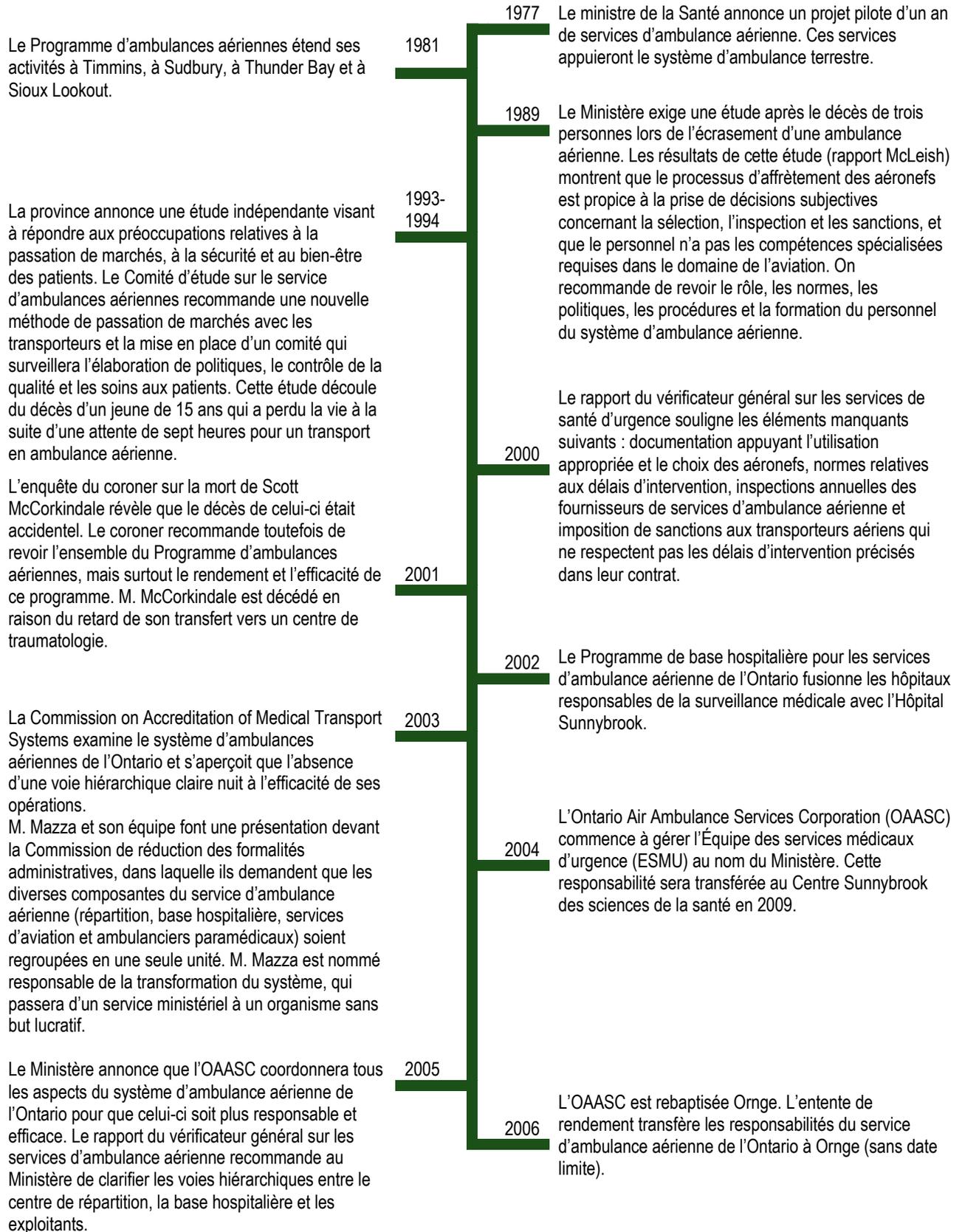
- Le CTAA coordonnait le transport ambulancier aérien des patients. De plus, il collaborait avec les responsables du système de répartition provincial des ambulances terrestres (centres intégrés de répartition d'ambulances) pour coordonner le transport ambulancier terrestre requis.
- Le CTAA organisait également le transport aérien des équipes responsables du don d'organes du Réseau Trilium pour le don de vie.

Ontario Air Ambulance Services Corporation

- En janvier 2006, toutes les fonctions opérationnelles du Programme d'ambulances aériennes assurées par le Ministère et le Programme de base hospitalière pour les services d'ambulance aérienne de l'Ontario ont été confiées à l'organisme sans but lucratif Ontario Air Ambulance Services Corporation (OAASC).

Source : Ce document a été préparé par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée et transmis à la Bibliothèque et aux services de recherche de l'Assemblée législative le 8 janvier 2014. Des modifications au texte original ont été apportées par le Comité.

Ligne du temps – Service d’ambulance aérienne, de 1977 à 2006



2. CONSTATATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

Le Bureau du vérificateur général effectue chaque année entre 12 et 15 vérifications de l'optimisation des ressources à inclure dans le rapport annuel qu'il dépose au début décembre. Le rapport *Services d'ambulance aérienne d'Ornge et les services connexes* devait être inclus dans le rapport annuel de 2011, mais a dû être présenté plus tard principalement en raison du manque de coopération d'Ornge lors de la vérification effectuée par le Bureau du vérificateur général. En conséquence, il a fait l'objet d'un rapport spécial qui a été déposé en mars 2012.

2.1 Aperçu du rapport de vérification (2012)⁷

La vérification visait à déterminer si les services d'ambulance aérienne et services connexes :

- répondaient aux besoins des Ontariens et Ontariennes de façon rentable;
- étaient conformes aux exigences du Ministère et de la loi⁸.

Le vérificateur général résumait ses principales constatations comme suit :

Le Ministère doit s'assurer que les services qu'il paye sont fournis de façon rentable et qu'Ornge répond aux besoins du public et du système de soins de santé de l'Ontario. Lorsqu'il a expliqué ses plans concernant la société qui serait responsable des services d'ambulance aérienne de l'Ontario au Comité permanent des comptes publics en février 2006, le Ministère s'est engagé à établir des normes et à surveiller le rendement par rapport à ces normes dans le but d'améliorer les soins, l'accès aux services ainsi que l'efficience et l'efficacité des services, en plus d'accroître la responsabilité financière et médicale. Dans sa présentation originale demandant au Conseil de gestion du gouvernement d'approuver la structure d'Ornge, le Ministère a spécifié qu'un volet essentiel de la fonction de surveillance du Ministère consisterait à obtenir et à évaluer ce genre d'information sur le rendement.

Le Ministère n'obtient toutefois pas l'information dont il a besoin pour honorer ces engagements de surveillance. Par exemple, il n'obtient pas de renseignements périodiques sur le nombre de patients transférés et il ne cherche pas non plus à déterminer si le coût des services

⁷ *Ibidem*, p. 7-11

⁸ *Ibidem*, p. 6

fournis par patient est raisonnable (ce qu'il pourrait faire en comparant les coûts de l'Ontario à ceux engagés dans d'autres administrations ou en examinant l'évolution temporelle des coûts moyens de l'Ontario). Nous avons remarqué à cet égard qu'entre 2006-2007 (premier exercice complet d'activité d'Ornge) et 2010-2011, les fonds reçus par Ornge pour les services d'ambulance aérienne avaient augmenté de plus de 20 % alors que le nombre total de patients aérotransportés avait diminué de 6 %. Au cours de la même période, Ornge a reçu 65 millions de dollars pour les transferts entre établissements par ambulance terrestre, dont le nombre était censé se chiffrer à 20 000 par année. À l'heure actuelle cependant, Ornge assure seulement environ 15 % des transferts projetés.

Du point de vue de la qualité des soins, le Ministère ne reçoit pas suffisamment de renseignements pour déterminer s'il est répondu en temps opportun et de manière appropriée aux demandes de prise en charge et de transfert des patients et si les patients reçoivent un niveau de soins approprié durant le transport. Nous nous sommes également demandé si la surveillance par le Ministère des pratiques d'approvisionnement d'Ornge et de ses ententes intersociétés avec la direction et le conseil d'administration lui permettait de s'assurer que les pratiques opérationnelles d'Ornge étaient appropriées pour le secteur public.

Nous soupçonnions que les modifications apportées à la structure organisationnelle d'Ornge n'avaient pas été envisagées au moment où le Ministère a négocié l'entente de rendement originale qui régit le rapport de responsabilisation entre les deux parties. Le Ministère a reconnu que nous avons raison et indiqué que ces modifications l'empêchaient d'obtenir l'information requise pour exercer une surveillance adéquate.

Il faut reconnaître qu'Ornge a amélioré certains aspects de la prestation des services, notamment en mettant en place un nouveau programme de formation du personnel paramédical et en mettant constamment à niveau le système de répartition de manière à en améliorer la fonctionnalité et la fiabilité. Elle a également assumé des responsabilités additionnelles, dont certains services d'ambulance terrestre de soins aux malades en phase critique en 2008. En outre, Ornge a obtenu et conservé sa certification par la Commission on Accreditation of Medical Transport Systems, un

organisme international. Une certaine augmentation des coûts de fonctionnement serait donc justifiée. Le Ministère a toutefois besoin de meilleurs renseignements pour s'assurer que la hausse des fonds annuels a permis d'améliorer la rapidité, le volume et la qualité des services fournis.

[Le rapport citait plusieurs cas où Ornge n'avait pas fourni au Ministère l'information requise pour assurer une surveillance adéquate.]

Le Ministère doit aussi examiner l'impact à long terme du fait qu'Ornge a créé sa propre entreprise de transport aérien et qu'elle compte beaucoup moins sur d'autres fournisseurs bien établis de services de transport par ambulance aérienne. Une dépendance excessive à l'égard d'un seul fournisseur de services présente des risques potentiels, particulièrement si d'autres fournisseurs de services d'ambulance aérienne du secteur privé ne peuvent plus rester en activité. La réduction du nombre de fournisseurs de services potentiels minera le pouvoir du Ministère de négocier de futures ententes de financement, car il sera forcé de compter sur Ornge pour la prestation des services d'ambulance aérienne en Ontario.

Nous avons porté certaines de ces observations à l'attention du Ministère au cours de notre vérification et il faut reconnaître qu'en conséquence de nos remarques et des reportages médiatiques subséquents concernant Ornge, le Ministère a récemment pris d'importantes mesures pour régler bon nombre des problèmes mentionnés dans ce rapport. Il faudra plus de temps pour régler certains autres problèmes de la manière la plus rentable, car la première priorité d'Ornge doit être d'assurer le transport sécuritaire en temps opportun des patients qui ont besoin de services d'ambulance aérienne ou de services connexes.

3. OPÉRATIONS D'ORNGE (2012-2013)

Comme l'explique le préambule, le présent rapport résume les témoignages sous serment entendus. Le Comité tient à rappeler que, dans de nombreux cas, le témoignage était loin d'être franc, voire parfois contradictoire et incohérent.

M. Robert Giguere (directeur général des opérations actuel d'Ornge) et M. Bruce Farr (vice-président des opérations par intérim d'Ornge) ont assisté à des audiences pour discuter des problèmes opérationnels actuels et des solutions

concernant notamment la communication entre Ornge et le Ministère, la prestation des services, la sécurité des patients et la disponibilité des ressources.

M. Giguere a d'abord joint Ornge en tant que conseiller spécial en matière de services d'aviation le 23 avril 2012 et a participé à la transition visant à restructurer la société. Il a été nommé sans concours au poste de directeur général des opérations le 10 décembre 2012. Il était chargé de fournir des conseils sur la structure organisationnelle révisée, de renforcer la responsabilisation interne et d'améliorer la planification pour assurer de meilleurs services dans la province. À titre de directeur général des opérations, il est responsable des services d'aviation, des ambulanciers paramédicaux, des pilotes, de l'entretien des aéronefs, du centre des communications d'Ornge et des agents de répartition. Il doit veiller au respect des règlements fédéraux de Transports Canada (voir les documents de Transports Canada présentés dans ce rapport) (46). Il a recommandé l'intégration des services d'aviation aux opérations pour créer une équipe solidaire dédiée aux soins aux patients (53).

Ornge se concentre sur ses relations publiques, les services aux patients et la création de liens avec les intervenants du domaine de la santé. M. Giguere a expliqué l'approche de la société ainsi :

Nous communiquons avec divers hôpitaux et réseaux locaux d'intégration des services de santé, les régions desservies, les leaders communautaires et ainsi de suite. Nous échangeons des connaissances afin d'améliorer notre collaboration avec ces organismes partout dans la province et d'assurer une prestation de services harmonieuse et efficace au sein du système des soins de santé (52).

M. Bruce Farr, vice-président des opérations par intérim a fourni des renseignements supplémentaires sur les opérations d'Ornge en 2013. Il a commenté la restructuration d'Ornge, précisant qu'il a rencontré le personnel de première ligne, notamment les pilotes, les ambulanciers paramédicaux et le personnel d'entretien. Il a conclu en disant que les employés ont confiance en ce qui concerne l'avenir, et que leur point de vue est pris en compte (92).

3.1 Modèle d'entreprise : parc interne

En date de décembre 2013, le parc d'Ornge comprenait dix Pilatus PC-12 (voilure fixe), dix AgustaWestland AW139 (voilure tournante) et dix Sikorsky S-76A (voilure tournante).

Enjeux relatifs à la transition

Lorsqu'on lui a demandé de cibler les domaines opérationnels des services d'aviation qui ont connu des ratés, M. Giguere a répondu :

Je crois que la transition du service opéré par l'ancien exploitant d'aéronefs à voilure tournante à notre

entreprise aurait pu être mieux gérée. Selon moi, le transfert d'un organisme privé à un organisme essentiellement gouvernemental comme le nôtre a présenté des défis qui auraient pu être abordés différemment. Je crois aussi que pour les employés, le changement de culture a été difficile. Il va sans dire que nous avons tendu la main à ces employés, et la relation semble s'être beaucoup améliorée. Par conséquent, au fil de la restructuration, nous constatons des améliorations du rendement (52).

M. Giguere a expliqué les avantages d'un parc interne :

Si vous faites affaire avec un organisme à but lucratif, vous contribuez au profit de cet organisme. Ainsi, en étant aussi efficaces que l'organisme avec lequel nous aurions fait affaire, nous retirons le profit de l'équation. Il nous revient donc moins cher d'exploiter nous-mêmes notre propre parc.

Nous établissons les normes et nous nous assurons qu'elles sont respectées. Nos opérations sont intégrées et harmonisées (59).

La décision d'exploiter un parc à l'interne plutôt que de continuer à faire affaire avec des sous-traitants a soulevé des préoccupations fondamentales chez les transporteurs visés par l'entente permanente, comme le décrit le présent rapport.

M. Giguere a affirmé que le changement organisationnel se poursuit chez Ornge afin de modifier l'ancienne culture : on procède au regroupement des nombreuses divisions de la société (opérations, aviation [aéronefs à voilure fixe et hélicoptères], répartition et contrôle en vol, opérations médicales et cliniques et éducation). Cette nouvelle culture permettra d'éviter le cloisonnement opérationnel et de présenter des rapports globaux (46).

3.2 Améliorations aux services d'aviation / problèmes non résolus

Efficacité opérationnelle

Selon M. Farr, les mesures d'efficacité opérationnelle mises en place comprennent ce qui suit :

- la mise en œuvre d'un protocole d'utilisation des ambulances terrestres pour les soins médicaux d'urgence aux patients en phase critique visant à optimiser l'utilisation des toutes les ressources terrestres (ressources municipales et d'Ornge);
- un service de transport médical pour les patients de faible priorité, qui permettra de réduire la dépendance aux ambulances terrestres des services

médicaux d'urgence municipaux et d'accroître la disponibilité des aéronefs;

- l'amélioration de l'utilisation des moyens de transport : des véhicules terrestres sont stationnés dans les bases aériennes pour offrir une solution de rechange en cas de mauvaises conditions météorologiques;
- l'utilisation du projet de préparation optimale dans toutes les phases des opérations d'Ornge, qui permet d'améliorer les services offerts aux clients (p. ex., effectif adéquat pour chaque aéronef, et aéronefs prêts à décoller en tout temps);
- l'introduction d'un nouveau tableau de bord informatisé dans les aéronefs, qui indique l'état de préparation au Centre de communications d'Ornge et aux plans visant à améliorer l'efficacité des rapports météorologiques d'Ornge et les communications entre les planificateurs de vols de la société et les pilotes (86).

Mises à niveau technologiques : Centre de communications d'Ornge et système de répartition par ordinateur

Le Comité craint que le système de répartition ne soit pas encore entièrement mis en place et ne fonctionne pas adéquatement.

Aux dires de M. Farr, le Centre de communications d'Ornge (CCO) a été grandement amélioré pour veiller à ce que les communications soient aussi efficaces que possible. Les améliorations prévues comprennent le remplacement de l'ancien modèle de formation polyvalente pour les agents de répartition par un modèle de formation spécialisée et l'introduction d'examen d'accréditation pour ces agents. Les fonctions de réponse aux appels d'urgence médicale, de planification des vols et de contrôle en vol ont été intégrées au CCO. La mise en œuvre d'un nouveau système de répartition par ordinateur pour améliorer l'efficacité de la répartition des équipages et la collecte d'information est une priorité. M. Farr a précisé qu'Ornge avait retenu un fournisseur pour l'installation du logiciel (86).

Le Comité a reçu une mise à jour à ce sujet en 2014. Le nouveau système, Flight Vector, est un système de répartition par ordinateur spécialement conçu par Softech pour les centres de répartition d'ambulances aériennes.

Flight Vector est un système qui tient compte de la complexité de la répartition d'ambulances aériennes et qui permet d'améliorer la conscience de la situation d'Ornge ainsi que d'accroître la vitesse et l'efficacité de la répartition. Voici certaines fonctions clés :

- Modèles de réception d'appels d'urgence médicale uniques et personnalisables;
- Vue d'ensemble de l'état de tous les aéronefs du parc;
- Attribution simple d'un aéronef à un patient, et vice-versa;
- Fonctionnalités de communication électronique avec les équipages;

- Cartes intégrées et suivi automatique des aéronefs en vol;
- Capacités d'intégration directe (couplage téléphonie-informatique et systèmes externes de tierces parties);
- Capacité à horodater efficacement différentes phases importantes du transport.

Le Comité est préoccupé par l'imprévisibilité et l'incertitude entourant le système de répartition Flight Vector (les phases deux et trois du déploiement en trois phases n'ont toujours pas été mises en œuvre).

La phase 1 correspond à la mise en place du système de répartition de base, qui remplace le système existant. Les phases 2 et 3 seront consacrées à la mise en place des fonctionnalités plus avancées et des interfaces pour les systèmes externes de tierces parties (p. ex., CIRA et fournisseurs de services médicaux d'urgence).

Affectation des aéronefs et des équipages

M. Giguere avait la responsabilité de gérer le parc et le déploiement des ressources. Il a exprimé des préoccupations au sujet de l'affectation des équipages :

Nous avons deux services d'affectation qui ne collaboraient pas entre eux, ce qui entraînait des cloisonnements, comme je l'ai mentionné dans mon mot d'ouverture. De ce que je comprenais de la structure organisationnelle, il y avait deux agents des opérations chez Ornge. Par conséquent, il y avait deux équipes d'affectation, malgré le fait que nous utilisons les mêmes ressources.

Lorsqu'un aéronef est affecté à un cas, deux pilotes et deux ambulanciers paramédicaux doivent être à bord. Il était donc primordial que les équipes d'affectation se coordonnent et travaillent comme une seule équipe, et ce, dans les plus brefs délais. M. Ron McKerlie [ancien directeur général par intérim d'Ornge], d'autres personnes et moi-même avons élaboré un plan pour regrouper ces deux équipes en une seule, qui est en place à l'heure actuelle (51).

Rapports sur la disponibilité des ressources / Taux de répartition

Le Comité est préoccupé par l'exactitude et la fiabilité du système de répartition et de production de rapports d'Ornge, particulièrement en ce qui concerne ses rapports sur la disponibilité des ressources (aéronefs et personnel) et les répercussions sur la sécurité des patients. Lorsqu'il s'est penché sur le traitement équitable des transporteurs, le Comité a été particulièrement préoccupé par l'algorithme du centre de répartition qui gère l'allocation des heures de vol aux transporteurs et l'affectation des

ressources pour assurer une prestation de services adéquate fondée sur les besoins plutôt que sur les préférences des transporteurs.

Selon M. Giguere, les chefs de service s'assurent de la disponibilité des aéronefs et des équipages chaque matin lors de la réunion opérationnelle. Il a expliqué que la disponibilité était déterminée selon trois composantes essentielles : l'aéronef, deux pilotes et deux ambulanciers paramédicaux. M. Farr a aussi précisé que les rapports sur la disponibilité des ressources présentent des indicateurs de rendement dans divers domaines, comme les heures pendant lesquelles une base était hors service ou l'incapacité des ambulanciers paramédicaux à offrir les différents niveaux de soins (88). M. Giguere a affirmé que les ressources actuelles d'Ornge – budget, aéronefs, personnel, etc. – sont appropriées :

Nous nous assurons d'avoir les bonnes ressources, tant humaines qu'opérationnelles (aéronefs et ambulances terrestres). Nous offrons un service très fiable et nous continuons à constater des améliorations dans nos niveaux de soins dans tout le système grâce à nos programmes de formation (52).

Selon M. Giguere, les rapports sur la disponibilité des ressources comprenaient des données sur le transport relatives aux aéronefs à voilure fixe et à voilure tournante ainsi qu'aux services ambulanciers et sur le personnel. Il a affirmé que les rapports sur le personnel et les aéronefs indiquent que la disponibilité chez Ornge est supérieure à 90 % du temps lorsque toutes les composantes des services sont prises en compte.

Le Comité a remis en question ce pourcentage et a demandé des clarifications concernant les composantes qui ont été prises en compte dans cette statistique (57). Après cette demande de clarification, il a appris que le rapport de disponibilité des ressources de mars 2013 indiquait que la base de Moosonee était hors service 19 % du temps pendant le jour, et 36 % du temps le soir (88, 89).

Le plan d'amélioration de la qualité de 2012-2013 ciblait des objectifs opérationnels précis. Par exemple, en ce qui concerne le personnel et le transport, l'objectif est d'avoir, dans chaque base, deux ambulanciers paramédicaux ayant la formation appropriée pour fournir les soins requis aux patients. M. Farr a précisé qu'« en janvier 2013, [ils ont] atteint cet objectif (soit deux ambulanciers paramédicaux ayant la formation et l'accréditation requises) 71 % du temps. [Leur] but est d'augmenter le nombre d'ambulanciers paramédicaux et de renforcer la formation de ceux-ci pour atteindre l'objectif 75 % du temps d'ici mars 2013, et même de le surpasser au cours des années à venir. » (92)

Selon M. Giguere, le taux de répartition d'Ornge était de 97,3 % pour les hélicoptères et les aéronefs à voilure fixe. Il a fourni les explications suivantes sur les facteurs qui contribuent aux variations dans les statistiques de répartition :

« [...] au cours des derniers mois [2012-2013], nous avons connu une diminution de notre rendement en raison de ce que je décrirais comme le facteur humain,

soit les ambulanciers paramédicaux et les pilotes. Il arrive que ces employés soient malades, qu'ils prennent des congés personnels, des congés de deuil, etc. En pareille situation, il se peut que nous n'arrivions pas toujours à les remplacer. » (53, 57)

Le Comité est d'avis que la prestation de services globale d'Ornge est considérablement moindre que ce qui a été rapporté au cours des audiences si l'on tient compte de toutes les composantes du service. Dans certaines situations, la disponibilité des services ne serait que de 70 %.

Selon Hélicoptères Canadiens, le taux de répartition de l'entreprise était de 98 % pour la période de 1977 à 2012. De plus, l'entreprise a fourni au Comité les renseignements supplémentaires suivants sur ses données de répartition dans un document daté du 17 novembre 2013 :

De 1977 à 2012, les services de répartition d'Hélicoptères Canadiens étaient très fiables en Ontario. L'entreprise s'assurait que toutes ses bases étaient prêtes pour un décollage et avaient deux pilotes et un aéronef en bon état de service à toute heure du jour et de la nuit 98 % du temps.

Hélicoptères Canadiens a converti plus de 25 hélicoptères en les équipant de matériel spécialisé pour répondre aux urgences qui sont utilisés en Ontario. Afin de réduire au minimum les risques pour les patients, l'entreprise a mis au point tous les systèmes médicaux, notamment les systèmes électriques, d'oxygène, d'aspiration, d'air comprimé et d'incubation et y a ajouté une redondance pour éviter toute défaillance. L'adaptation des systèmes de services médicaux d'urgence a été réalisée en collaboration avec la communauté médicale et permet l'intubation et la réanimation cardiorespiratoire des patients pendant le vol. Ces systèmes sont toujours utilisés à l'heure actuelle.

Le Comité a entendu des témoignages sur l'importance d'imposer des sanctions aux transporteurs lorsqu'aucun aéronef n'est disponible pour répondre à un appel. Ces sanctions continuent d'être infligées aux transporteurs visés par l'entente permanente, mais pas à Ornge (222). L'inefficacité d'Ornge reste donc impunie.

Initiatives sur l'efficacité des ressources

M. Farr a fourni des renseignements sur des projets pilotes visant à améliorer l'utilisation des ressources dans divers domaines opérationnels, notamment un protocole de changement de quart, l'amélioration de la préparation des aéronefs, un protocole de répartition et la préparation de l'équipement et du personnel. Un examen interne des exigences en matière de niveaux de soins est en cours en vue

de garantir que chaque base emploie du personnel capable d'offrir des soins aux malades en phase critique. De plus, un examen des services d'ambulance terrestre de soins critiques axé sur les niveaux de service et les finances de l'entreprise a été réalisé par Deloitte. Selon M. Farr, l'objectif est de formuler des recommandations sur les emplacements des bases, les services d'ambulance terrestre et la combinaison de ressources privilégiée (86, 93, 94). Le Comité a reçu une copie de ce rapport de 2013, intitulé *Critical Care Land Ambulance Program Review*.

Formation du personnel – Pilotes et ambulanciers paramédicaux

M. Giguere a expliqué que des possibilités d'amélioration axées sur l'efficacité et la responsabilité fiscale sont à l'étude. De son côté, M. Farr estime que la formation rapide et efficace des ambulanciers paramédicaux est une priorité clé, de même que l'utilisation de mesures de rendement lors de la planification du déploiement. Il a reconnu que bien qu'Ornge ait la responsabilité de gérer la dotation en personnel conformément aux plans de déploiement établis, l'entreprise n'a pas respecté les exigences en matière de personnel de niveau spécialisé (87, 88, 90, 92).

L'équipe de direction et le nouveau conseil d'administration ont établi une stratégie à long terme qui inclut la formation des ambulanciers paramédicaux (92). Ornge se concentre sur les niveaux de soins élevés (niveau spécialisé et niveau avancé) (59), alors que la plupart des transporteurs visés par l'entente permanente se concentrent sur les soins de premier niveau. Selon M. Giguere, la formation d'un ambulancier paramédical de premier niveau en vue d'atteindre le niveau spécialisé prend environ deux ans. Ornge met en place un cours accéléré pour les ambulanciers paramédicaux de premier niveau qui souhaitent atteindre le niveau avancé. Un cours d'immersion de niveau spécialisé est prévu en septembre 2013 pour les ambulanciers paramédicaux de niveau avancé. M. Farr a expliqué qu'Ornge collabore avec les collèges communautaires de l'Ontario pour embaucher des diplômés du programme d'ambulanciers paramédicaux de niveau avancé et les former au niveau spécialisé. Cette procédure permet de réduire le temps de formation d'une année à 26 semaines. M. Giguere a précisé qu'Ornge embauche présentement des pilotes et les forme pour piloter les appareils Sikorsky 76 (89, 93).

Le rapport d'inspection de validation de programme de Transports Canada n° 5015-17559-17 indique que les membres d'équipage d'Ornge reçoivent une formation sur simulateur pour un des modèles d'aéronef à voilure tournante, mais qu'ils doivent piloter un modèle dont la configuration n'est pas la même (p. ex., l'aménagement et les caractéristiques du poste de pilotage).

Le Comité croit que le simulateur de vol pourrait être inadéquat puisque dans ses rapports, Transports Canada a souligné le fait que la configuration du poste de pilotage du simulateur n'est pas la même que celle des hélicoptères Sikorsky S-76 du parc d'Ornge.

Normes de rendement opérationnel

Selon M. Farr, l'entente de rendement modifiée d'Ornge définit des exigences opérationnelles plutôt que des normes spécifiques. Elle exige la production de rapports notamment sur les niveaux de soins, la composition du personnel et la disponibilité des quarts, mais ne comprend pas de normes de rendement (92).

Le Comité est préoccupé par l'absence de normes de rendement explicites dans des domaines comme les compétences des ambulanciers paramédicaux pour divers niveaux d'appel, qui permettraient au Ministère d'obtenir les renseignements nécessaires pour évaluer le rendement des paramédicaux lors de vérifications subséquentes.

Bon nombre de facteurs, comme les conditions météorologiques ou l'état de préparation de l'aéronef, peuvent jouer sur le délai d'intervention. Ornge recueille ces renseignements pour vérifier le rendement et dépose des rapports à ce sujet auprès de la Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes (DSPAA) (87, 88, 90).

Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes

Le MSSLD a mis sur pied la DSPAA en juillet 2012 dans le but d'améliorer la surveillance ministérielle du Programme d'ambulances aériennes. M. Giguere a expliqué qu'il devait rendre des comptes au Ministère par l'entremise de la DSPAA. Les rapports d'activité quotidiens couvrent les niveaux de service, le nombre de patients transportés, les distances parcourues, le niveau de soins requis et les cas où Ornge n'a pas pu transporter ou soigner un patient en raison des conditions météorologiques ou d'autres facteurs. Ils comprennent également des renseignements sur le temps moyen pour chaque appel, la fiabilité du service de répartition et les retards d'intervention (53, 58). En plus du système officiel de reddition de comptes, des rapports internes détaillés sont présentés au Ministère à intervalles précis : quotidiennement, aux dix jours et aux trente jours. Ceux-ci résument globalement les rapports de rendement quotidiens (53).

M. Giguere a fait savoir qu'Ornge rencontre la DSPAA tous les mois (des rencontres informelles ont également lieu), et la direction d'Ornge chargée des enquêtes collabore régulièrement avec le Ministère. Les rapports quotidiens soumis à la DSPAA dans le cadre de la surveillance du rendement et des objectifs soulèvent des questions (89, 90). M. Farr a affirmé qu'il avait souvent l'occasion de faire un suivi auprès de la DSPAA sur divers sujets, et qu'Ornge reçoit régulièrement la visite de la Direction, dont des visites surprises visant à évaluer les opérations dans les bases de la société (91, 95).

Le Comité croit que le personnel de la DSPAA n'a pas l'expérience ni l'expertise requises dans le domaine du transport ambulancier aérien et terrestre pour assurer une surveillance efficace au nom du Ministère.

Réaménagement de l'habitacle des hélicoptères AW139

En raison des lacunes de l'aménagement de l'habitacle pour soins médicaux des hélicoptères AW139 qui ont entraîné des incidents ayant compromis les soins et la sécurité des patients, Transports Canada a accordé une exemption à Ornge pour

qu'elle puisse continuer à se servir de l'appareil, dont l'aménagement intérieur a été modifié. M. Giguere et M. Farr ont affirmé qu'une solution provisoire a été trouvée pour modifier l'intérieur des hélicoptères AW139, et que cette solution a été jugée acceptable par Transports Canada avant la fin du délai. De plus, il semble qu'Ornge envisage l'installation d'un système de manutention horizontale amélioré pour les patients (54, 94). La principale priorité pour Ornge est de trouver une solution durable au problème de l'aménagement de l'habitacle des hélicoptères AW139 (voir l'annexe 2).

En décembre 2013, Transports Canada a fourni les renseignements suivants au Comité sur la modification de l'intérieur des hélicoptères :

La configuration intérieure approuvée conforme au certificat de type supplémentaire de la civière modifiée de l'hélicoptère (STC O-LSH12-199/D) a été intégrée dans les dix aéronefs AW139 d'Ornge (7506406 Canada Inc.) et est toujours utilisée aujourd'hui. Cette configuration est approuvée de façon « permanente », mais l'entreprise peut demander l'approbation de toute autre modification majeure qu'elle souhaite intégrer.

Le Comité a appris qu'Ornge a lancé un processus de demande de propositions en septembre 2013 pour le réaménagement de l'habitacle de ses hélicoptères AW139. Rien n'indique le coût de ce réaménagement, et le seul fait qu'une demande de propositions a été publiée prouve que l'aménagement actuel ne satisfait pas aux normes.

Relations avec les patients

À l'heure actuelle, c'est le bureau des normes professionnelles d'Ornge qui enquête sur les plaintes. Selon M. Farr, les enquêteurs du Ministère peuvent aussi se pencher sur ces affaires. Ornge informe régulièrement le Ministère de son processus de plaintes. Au cours de ce processus, un mécanisme de contrevérification assure une révision adéquate (90, 91). M. Giguere a noté que la nouvelle intervenante en faveur des patients complètera le processus normal d'enquête et de suivi en recueillant des renseignements dans les rapports de soins (60). De plus, le Centre de communications d'Ornge, une fois la mise à niveau terminée, sera équipé d'un nouveau système automatisé pour veiller à ce que le processus soit appliqué dans l'ordre.

Protection des dénonciateurs

Au cours des audiences, les employés ont affirmé ne pas être au courant des étapes à suivre pour déposer une plainte. Dans le rapport provisoire n° 1, le Comité a noté que l'ancien conseil d'administration croyait qu'une politique de protection des dénonciateurs n'était pas nécessaire, puisque la culture de l'entreprise était ouverte de sorte que le personnel n'hésiterait pas à porter les problèmes à l'attention de l'équipe de direction. De même, l'ancienne équipe de direction d'Ornge a précisé que la protection des dénonciateurs ne lui semblait pas nécessaire. Toutefois, lors de leurs témoignages, les membres du personnel et les transporteurs visés par l'entente permanente ont indiqué qu'une telle protection

était requise et que le manque de suivi des plaintes de la part du Ministère était un problème important. M. Giguere a décrit la politique actuelle de dénonciation comme un processus confidentiel qui permet au personnel de dénoncer divers problèmes à une tierce partie (50).

En mars 2013, le Comité a interrogé le directeur général au sujet du système de plaintes en vigueur. M. Andrew McCallum a expliqué que les patients peuvent joindre une intervenante en faveur des patients à partir du site d'Ornge pour régler un différend avec la direction. De même, ils peuvent communiquer avec le Ministère, les députés provinciaux et le Bureau du coroner en chef de l'Ontario (33). M. Farr a ajouté qu'Ornge encourage le personnel à soulever les problèmes, particulièrement ceux qui concernent les soins et la sécurité des patients. Les employés actuels ont été informés du processus et des procédures (92).

En septembre 2013, le Comité a conclu, après avoir entendu les témoignages, que les transporteurs visés par l'entente permanente ne sont pas tous au courant du processus de dénonciation. M. Rick Horwath (président et directeur général, Air Bravo) a indiqué qu'Ornge doit se doter d'un système de plaintes plus efficace.

Ombudsman

Le Comité appuie la proposition selon laquelle l'ombudsman devrait traiter les plaintes contre le service d'ambulance aérienne. M. McCallum a précisé que la contribution du Bureau de l'ombudsman est précieuse (32, 33).

Transport Canada : accréditation et vérifications

À l'heure actuelle, Ornge fait l'objet de vérifications par Transports Canada, Argus et le ministère des Richesses naturelles au nom du MSSLD. M. Giguere doit principalement rendre des comptes à Transports Canada pour Ornge, particulièrement en ce qui concerne les exigences d'accréditation.

Le Comité est préoccupé par le fait que l'inspection de validation de programme effectuée par Transports Canada en janvier 2013 a permis de relever plusieurs problèmes de non-conformité comme des documents incomplets et une formation inadéquate pour les équipages, ainsi que des inquiétudes relatives au système de contrôle opérationnel et au programme d'assurance de la qualité d'Ornge.

M. Giguere mentionne que la documentation incomplète sur la formation au sol des équipages a été complétée avant la reprise des vols (51). Le directeur général a confirmé qu'Ornge avait réglé tous les problèmes liés aux constats de Transports Canada dans les rapports d'inspection de validation de programme.

4. TRANSPORTEURS VISÉS PAR L'ENTENTE PERMANENTE

Comme l'explique le préambule, le présent rapport résume les témoignages sous serment entendus. Le Comité tient à rappeler que, dans de nombreux cas, le témoignage était loin d'être franc, voire parfois contradictoire et incohérent.

Ornge a conclu une entente permanente avec cinq transporteurs : Air Bravo, SkyCare, Thunder Airlines, Northern Air Solutions et Wabusk Air. Ces transporteurs sont responsables de près de la moitié des 19 000 transports aériens et terrestres annuels d'Ornge. Le Comité a entendu les témoignages des présidents et des directeurs généraux de ces cinq transporteurs et du responsable des services médicaux d'urgence de Wabusk Air (371). Voici les points qui ont fait l'objet de discussions avec ces témoins :

- Les répercussions associées au fait qu'Ornge n'évalue pas la capacité financière des transporteurs visés par l'entente permanente;
- Le processus de négociation avec Ornge, notamment la négociation des tarifs;
- Le nombre minimal d'heures de service ou le revenu qu'Ornge garantit aux transporteurs visés par l'entente permanente, s'il y a lieu;
- Les préoccupations à l'égard des retards des ambulances et de la dotation en personnel pour les soins aux patients en cours de vol;
- Les solutions au manque d'ambulanciers paramédicaux (air) de niveau avancé;
- La communication avec Ornge et la protection qu'offre aux transporteurs la politique de protection des dénonciateurs, s'il y a lieu;
- Les facteurs qui affectent l'efficacité et les algorithmes du centre de répartition;
- Les lacunes dans le processus d'inspection des transporteurs visés par l'entente permanente;
- Le respect des exigences en matière d'équipement des aéronefs par les transporteurs visés par l'entente permanente;
- Les suggestions pour un futur modèle de services d'ambulance aérienne en Ontario.

4.1 Éléments clés sur les transporteurs visés par l'entente permanente

Voici quelques éléments clés des témoignages des transporteurs :

- Lors de sa plus récente demande de propositions (publié le 4 décembre 2012), Ornge n'a pas évalué la capacité financière des transporteurs visés par l'entente permanente.
- Les transporteurs visés par l'entente permanente ont affirmé que lorsque M. Mazza était directeur général, Ornge a cherché à obtenir, par l'entremise d'une demande d'information, des renseignements privilégiés et confidentiels sur leurs entreprises. Le responsable d'Air Bravo mentionne qu'Ornge n'a même pas tenté de camoufler le plagiat de ses renseignements, notamment ses procédures et listes de vérification, qui ont été reprises verbatim de sa réponse à la demande d'information.
- Les transporteurs du secteur privé visés par l'entente permanente ne peuvent être concurrentiels si leur principal client, Ornge, est à la fois leur autorité de réglementation et leur concurrent.
- Les transporteurs visés par l'entente permanente demandent la mise en place des stratégies requises pour assurer la disponibilité des aéronefs et un équipage complet composé de pilotes et d'ambulanciers paramédicaux pour tous les vols.
- Certains transporteurs sont d'avis qu'une meilleure communication entre les installations sur le terrain est nécessaire pour coordonner l'arrivée des ambulances terrestres et des ambulances aériennes sur les lieux. De même, une meilleure communication avec les hôpitaux est requise pour éviter les retards dans le débarquement des patients.
- Certains transporteurs visés par l'entente permanente croient que les soins prodigués aux patients sont plus appropriés lorsqu'un ambulancier paramédical de niveau avancé est à bord.
- Il y a toujours une pénurie d'ambulanciers paramédicaux de niveau avancé pour les services aériens. Lors de son témoignage du 30 octobre 2013, M. McCallum a affirmé qu'un projet pilote de collaboration avec un collège communautaire était en cours pour former des ambulanciers paramédicaux (air) au niveau avancé. Le 28 mars 2014, Ornge a informé le Comité que le Collège Cambrian offrirait un programme de formation relais pour les ambulanciers paramédicaux de niveau avancé en septembre 2014. (Consulter la section 7.3 pour en savoir plus.)
- Selon le responsable des services médicaux d'urgence d'un des transporteurs visés par l'entente permanente, puisqu'Ornge est la seule autorité administrant les contrats des transporteurs, ceux-ci peuvent hésiter à soumettre des plaintes. Cet employé était au courant des dispositions sur la protection des dénonciateurs contenues dans le projet de loi 11, qui était étudié par la Chambre des communes, et croit que ces dispositions représentent une bonne solution.

- Un transporteur a fait remarquer qu'il doit parfois attendre longtemps au téléphone lorsqu'il communique avec le centre de répartition.
- Ornge étudie les problèmes associés à l'algorithme du centre de répartition à la suite des plaintes concernant la répartition inéquitable des heures de vol excédentaires parmi les transporteurs visés par l'entente permanente.
- Ornge a mis en place un protocole de conflit d'intérêts à la suite de la plainte d'un transporteur liée à une mauvaise répartition des heures d'un employé qui travaillait à la fois pour Ornge et le transporteur.
- Ornge ne vérifie pas si les transporteurs respectent leur contrat. M. Rabicki a précisé qu'Ornge effectuait des vérifications spontanées jusqu'en 2011, mais a admis qu'aucune n'a été réalisée depuis.
- Le 30 octobre 2013, M. McCallum a affirmé qu'Ornge avait embauché de nouveaux responsables des bases qui effectueraient des vérifications annoncées et surprises à l'aire de trafic (inspections des aéronefs).
- Un transporteur visé par l'entente permanente a exprimé ses préoccupations au sujet de demandes de paiement de la part d'un vendeur du vérificateur indépendant d'Ornge, Argus International. Le transporteur a été avisé qu'il pourrait être admissible à la cote « platine » d'Argus (soit la cote la plus élevée), mais que de plus amples vérifications étaient requises, ce qui entraînerait des coûts supplémentaires qu'il devrait assumer. Après avoir été avisé de cette pratique par le Comité, Ornge a demandé à Argus de ne plus offrir aux transporteurs visés par l'entente permanente la désignation « platine » moyennant des frais supplémentaires. Tout récemment, soit le 30 octobre 2013, Argus a proposé une cote « platine » à un transporteur.
- Ornge exige que les transporteurs visés par l'entente permanente installent un système de surveillance du trafic et d'évitement des collisions (TCAS) et un système d'avertissement et d'alarme d'impact (TAWS) dans les aéronefs qu'ils utilisent dans le cadre de leur entente avec Ornge. Certains transporteurs se sont pliés à cette exigence, et au moins un d'entre eux ne l'avait toujours pas fait en date du 30 octobre 2013. Le Comité a été informé par la suite que même si ces systèmes ont été installés dans les aéronefs des transporteurs visés par l'entente permanente, les pilotes d'au moins un de ces transporteurs n'ont pas reçu de formation adéquate sur l'utilisation de cet équipement.
- Dans le cadre de son plan stratégique, Ornge revoit la composition et les opérations de son parc. M. McCallum a affirmé que cette révision stratégique tiendra compte des modèles de prestation de services publics et privés. Il a également indiqué que l'équipe de direction formulera des recommandations au conseil d'administration à ce sujet. Une décision sera prise en 2014 en ce qui concerne l'emplacement du parc et de la base et la répartition des aéronefs. La décision finale reviendra au Ministère (378).

Les témoignages associés à ces éléments sont décrits plus en détail dans les sections qui suivent.

4.2 Les transporteurs visés par l'entente permanente

Air Bravo

M. Rick Horwath est le fondateur et le directeur général d'Air Bravo Corporation, qui est le plus important fournisseur de services d'ambulance aérienne d'Ornge. Air Bravo existe depuis 2001 et met six aéronefs et trois bases à la disposition d'Ornge (comparativement à dix aéronefs et à cinq bases en 2007) (235, 237, 238). À l'heure actuelle, de 65 % à 70 % des activités d'Air Bravo sont liées à Ornge, alors qu'à ses débuts, l'entreprise faisait affaire exclusivement avec Ornge. Elle a diversifié ses activités, qui comprennent maintenant les affrètements privés et le transport ambulancier aérien privé pour les rapatriements (237, 243). Ornge connaît certains des défis financiers que doit relever Air Bravo.

M. Horwath a précisé qu'au début, son entreprise était gérée directement par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, qui s'occupait également de la répartition des appareils, puis elle est devenue un transporteur visé par l'entente permanente relevant d'Ornge.

SkyCare

M. Frank Behrendt est le président de SkyCare Air Ambulance, une société basée à Sioux Lookout. L'entreprise, qui a été fondée en 2006 et est un transporteur visé par l'entente permanente depuis cette même année, offre des services médicaux de premier niveau et de niveau avancé (245). En date de septembre 2013, l'entreprise avait deux aéronefs, et un troisième devait s'ajouter au parc. SkyCare offre quotidiennement ses services à Ornge, et ses affaires sont diversifiées : entre 55 et 60 % de ses activités sont liées à l'évacuation sanitaire. « Je dirais que nos activités sont partagées dans une proportion de 60-40 ou de 55-45, la plus grande partie étant liée aux évacuations sanitaires. » (249, 251)

Thunder Airlines

M. Bob Mackie, qui travaille dans le domaine des ambulances aériennes en Ontario depuis 1978, est le président de Thunder Airlines. Cette entreprise a vu le jour en 1994 et emploie aujourd'hui près de 100 personnes à Thunder Bay et à Timmins ainsi que des agents du service à la clientèle le long de la côte de la Baie James (257). Auparavant, Thunder Airlines fournissait des services complets d'ambulance aérienne de premier niveau et de niveau avancé dans le cadre d'une entente permanente avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée. Depuis la création d'Ornge, l'entreprise fait partie des transporteurs visés par l'entente permanente d'Ornge (257, 261). En 2006, à la suite des changements mis en place par Ornge, Thunder Airlines a délaissé les soins de niveau avancé. Bien que Thunder Airlines soit maintenant un fournisseur de soins de premier niveau, il arrive que ses ambulanciers transportent des patients ayant besoin de soins de niveau avancé ou spécialisé en étant accompagnés d'un médecin ou d'un membre du personnel infirmier de l'hôpital ayant demandé le transfert (262). Le transport ambulancier aérien compte maintenant pour près de 35 % des activités de Thunder Airlines, alors qu'il représentait 65 % dans le passé (265). L'entreprise offre également des vols quotidiens à horaire fixe de Timmins à Moosonee et vers d'autres destinations. Elle possède ses propres aéronefs, hangars et équipements (257).

Northern Air Solutions

M^{me} Heather Vandertas est la présidente de Northern Air Solutions, une société qui mène ses activités dans les régions de Muskoka et de Thunder Bay. L'entreprise offre des soins de premier niveau et de niveau avancé et se consacre au transport ambulancier aérien. Lorsqu'ils sont disponibles, ses aéronefs sont parfois affrétés par le ministère des Richesses naturelles (268, 274). L'entreprise a été fondée en 2005, emploie 50 personnes et fournit quotidiennement des services de transport interhospitalier pour Ornge (268, 270, 273). Au début, Northern Air Solutions était un des transporteurs visés par l'entente permanente du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, avant de signer l'entente permanente avec Ornge. Northern Air Solutions a conclu un contrat de trois ans avec Ornge, et la durée de celui-ci pourrait être prolongée de deux ans. L'entreprise est en pleine expansion pour répondre à la demande. Le fait que d'autres transporteurs visés par l'entente permanente diversifient leurs activités et sont moins disponibles pour Ornge pourrait amener cette dernière à accroître sa demande à l'égard de Northern Air Solutions (271, 274).

Wabusk Air

M. Paul Cox est le président de Wabusk Air, et M. Derek Wharrie est le responsable des services médicaux d'urgence de l'entreprise. Wabusk Air a été fondé en 1995-1996 et ne possédait à l'époque qu'un aéronef. Depuis, l'entreprise a connu une croissance, puis a commencé à œuvrer dans le domaine du transport ambulancier aérien lorsqu'elle a reçu son premier contrat d'Ornge en 2007 (334, 339). Elle est basée à Moosonee et offre des services de taxi aérien dans le nord de la région, où le transport n'est possible que par voie aérienne (332). Elle couvre aussi l'est de l'Ontario et certains de ses vols vont parfois aussi loin qu'Hamilton et London à l'ouest(282). Du quart au cinquième de ses activités sont consacrées au transport de patients (332). En date d'octobre 2013, Wabusk Air possédait un avion-ambulance qui était utilisé pour Ornge de 80 à 90 % du temps, et l'entreprise était sur le point d'acquérir d'autres aéronefs de ce genre. (Les autres aéronefs de Wabusk servent à d'autres secteurs d'activités.) Wabusk Air est un fournisseur de soins de premier niveau et a le droit d'offrir des soins de niveau avancé en vertu de son plus récent contrat avec Ornge (280, 282). Beaucoup d'employés de Wabusk travaillent à temps plein pour Ornge, à raison de deux semaines de travail pour Ornge suivies de deux semaines de congé, durant lesquelles ils travaillent pour Wabusk Air (332).

M. Ted Rabicki (agent de liaison avec les transporteurs visés par l'entente permanente)

M. Rabicki, ancien directeur des contrats de services d'aviation chez Ornge et agent de liaison avec les transporteurs visés par l'entente permanente, est ingénieur et possède un diplôme dans le domaine des affaires. Durant ses 28 ans de carrière, il a travaillé majoritairement dans le secteur privé, principalement dans le domaine des télécommunications techniques (361). M. Rabicki a commencé à travailler chez Ornge à titre de consultant en 2006 puis est devenu un employé à temps plein de la société en juillet 2009, et ce jusqu'en septembre 2013. Il a été sous la direction de M. Potter, puis de M. Feeley, vice-président des services d'aviation du parc d'Ornge. Lorsque M. Rabicki a quitté

Ornge, son poste a été divisé en deux postes distincts : M. Ainsley Boodoosingh a été nommé responsable de la liaison avec les transporteurs visés par l'entente permanente, et M. John Mokos a été chargé de la gestion des pièces (362).

4.3 Négociation avec Ornge : capacité financière des transporteurs visés par l'entente permanente, tarif et garantie minimale

M. Mackie a fait remarquer que la demande de propositions d'Ornge n'était pas un appel d'offres (acquisition concurrentielle) et nécessitait la négociation de certains points, comme le tarif. De son côté, M^{me} Vandertas croit qu'il n'est pas sécuritaire de mettre la vie des patients entre les mains du plus bas soumissionnaire. Elle a ajouté que de 13 à 15 transporteurs ont présenté une soumission lors de la dernière demande de propositions d'Ornge. Certains d'entre eux proposaient des soins de niveau avancé, et d'autres non (274, 275). M. Cox a affirmé que la collaboration entre Wabusk Air et Ornge s'est améliorée au cours des dernières années, et que les choses changent en mieux chez Ornge (331). Quant à M. Rabicki, il soutient qu'il avait de bonnes relations avec les transporteurs visés par l'entente permanente (363).

Dernière demande de propositions d'Ornge : aucune évaluation financière des transporteurs visés par l'entente permanente

Les demandes de propositions de bien des organismes gouvernementaux et clients privés exigent une preuve de la capacité financière. M. Mackie a donc été étonné de voir que la dernière demande de propositions d'Ornge n'en exigeait aucune (260). M^{me} Vandertas, qui croit aussi que les transporteurs visés par l'entente permanente devraient faire l'objet d'un examen financier, a fourni des renseignements bancaires à Ornge même si l'entreprise ne l'exigeait pas (279). Lorsqu'on a demandé à M. Horwath à quoi ressemblerait aujourd'hui le rapport de solvabilité de son entreprise et si cette cote de crédit permettrait d'appuyer le choix d'Ornge d'attribuer un contrat à Air Bravo, il a répondu qu'il n'en était pas certain (239).

Problèmes liés à l'adjudication : services d'ambulance aérienne d'Ornge

M. Horwath et M. Behrendt ont remarqué qu'Ornge Global Air s'est vu attribuer un contrat de services d'ambulance aérienne par Ornge sans avoir présenté de soumission (236). M. Behrendt a ajouté qu'Ornge Global Air est un service aérien commercial à qui ont été confiés des contrats valant des centaines de millions de dollars, sans qu'aucune responsabilité financière ne soit exigée en retour. Il s'interroge sur les principes commerciaux de base suivis et est d'accord avec l'affirmation selon laquelle Ornge établit les conditions des demandes de propositions tout en étant elle-même une concurrente dans le processus (252).

Selon M. Rabicki, lorsque M. Mazza était directeur général, certains facteurs, comme les difficultés associées à la dotation des bases aériennes, ont mené Ornge à revoir son modèle. L'entreprise a étudié la possibilité de trouver un nouveau transporteur, mais a décidé de se tourner vers l'interne pour des raisons de coût et de contrôle. M. Rabicki croit qu'Ornge Global Air a obtenu certains des mandats

des transporteurs visés par l'entente permanente. L'objectif d'Ornge était d'équilibrer les coûts fixes et les coûts variables et de maximiser l'utilisation des ressources (361). La création d'un système sécuritaire était la priorité. Les cas à haut risque qui nécessitent une intervention immédiate doivent être pris en charge par un fournisseur de services adapté. M. Rabicki croit qu'il serait trop risqué d'octroyer un tel contrat à un transporteur visé par l'entente permanente, car « même les fournisseurs exclusifs ne peuvent être disponibles en tout temps. Il faut donc tenir compte de l'atténuation des risques » (366).

Négociations sous la direction de M. Mazza

Certains transporteurs visés par l'entente permanente ont constaté des problèmes relatifs aux négociations lorsque M. Mazza était directeur général. M. Horwath et M. Cox ont affirmé qu'en 2006, Ornge a cherché à obtenir, par l'entremise d'une demande d'information, des renseignements privilégiés et confidentiels des transporteurs visés par l'entente permanente (235, 236, 331). Aux dires de M. Horwath, Ornge « n'a même pas tenté de camoufler le plagiat des renseignements » fournis par Air Bravo dans sa réponse à la demande d'information, notamment ses procédures opérationnelles et listes de vérification, qui ont été « reprises verbatim » (236).

M. Rabicki est d'avis qu'il n'existe pas de secrets commerciaux dans le domaine de l'aviation, et que le plagiat est acceptable « s'il ne s'inscrit pas dans une démarche hostile ». Cela permet de produire des documents facilement compréhensibles pour Transports Canada et qui sont nécessaires pour obtenir une licence. Il a ajouté que Rick Korswagen, ancien vice-président des services d'aviation de Voyageur Airways a préparé la première version du manuel d'opérations aériennes et des procédures opérationnelles d'Ornge (365).

Les transporteurs visés par l'entente permanente se sont opposés aux pratiques de paiement en place sous la direction de M. Mazza. Selon M. Horwath, Ornge contestait les factures, et il arrivait souvent qu'elle ne les payait pas en entier ou les rejetait. Air Bravo s'est donc retrouvé avec un total de 600 000 \$ en services non payés, somme qu'elle a dû négocier à la baisse à l'approche du renouvellement de son contrat (236). M. Cox a affirmé qu'en 2007, lorsque Wabuska a commencé à offrir ses services à Ornge, celle-ci retardait le paiement de somme dans les six chiffres qu'elle devait à son entreprise bien après la date d'échéance de 90 jours. Toutefois, cette situation ne se produit plus (331).

M. Horwath a ajouté qu'Ornge débauchait le personnel d'Air Bravo. Il affirme que M. Mazza lui aurait dit que « s'il remettait en question l'éthique d'Ornge et la raison pour laquelle l'entreprise embauchait certains de ses employés, il ne ferait plus affaire avec lui (241) ». M. Rabicki a confirmé qu'Ornge a embauché certains pilotes de ses transporteurs visés par l'entente permanente (365).

Négociation des prix sous la direction de M. Mazza : changement au modèle de paiement

Selon M. Horwath, pendant le processus de demande de propositions de 2008, les transporteurs visés par l'entente permanente ont soumis ce qu'il décrirait comme des « soumissions cachetées » concernant leur tarif horaire. Ornge a rencontré les

transporteurs en privé pour les interroger sur le tarif proposé et les a avisés que les plus bas soumissionnaires se verraient garantir un nombre d'heures de travail dans leur contrat. « Selon ce que je comprends, chaque transporteur, y compris Air Bravo, a dû revoir sa structure de coûts pour savoir s'il pouvait offrir le tarif proposé par les membres du comité de négociation d'Ornge. On laissait entendre aux transporteurs qui ne pouvaient pas offrir ce tarif qu'ils ne devaient pas s'attendre à obtenir le nombre d'heures de travail garanties désiré. » (236)

Selon M. Rabicki, à la suite des consultations avec les transporteurs visés par l'entente permanente en 2008, Ornge a modifié son modèle de paiement, qui était auparavant fondé sur le nombre de miles parcourus (utilisé par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée) pour adopter un modèle fondé sur le nombre d'heures de vol et le rendement par heure. Ce changement visait à simplifier la facturation, à harmoniser celle-ci aux pratiques en vigueur dans l'industrie de l'aviation (« selon lesquelles bon nombre de coûts sont calculés selon un tarif horaire ») et à améliorer la gestion de l'essence (361).

Les contrats d'ambulance aérienne étaient des contrats annuels attribués à la suite d'une demande de soumissions. Les soumissionnaires devaient indiquer leur tarif par mile et n'obtenaient aucune garantie minimale. Selon M. Rabicki, cette structure de contrat s'expliquait par le fait qu'Ornge « voulait savoir combien un transporteur lui facturerait pour ses services si elle devait faire appel à lui (364) ». Il a ajouté que cette structure ne laissait aucun pouvoir de négociation à Ornge et que le prix unique pour toutes les structures n'était pas nécessairement approprié. Lorsqu'Ornge a décidé de mettre en place une structure de tarif horaire, elle a rencontré tous les transporteurs visés par l'entente permanente pour s'assurer qu'ils comprenaient le changement de mode de paiement ainsi que les répercussions de ce changement sur leur entreprise. Ornge a appliqué ce changement avant d'obtenir ses propres aéronefs. La première version du contrat horaire a été signée en 2008 (364). Ornge a demandé une ristourne (365).

Garantie minimale

M. Rabicki a expliqué qu'Ornge a décidé d'améliorer ses normes de sécurité et d'éliminer les aéronefs à moteur à pistons. Les transporteurs visés par l'entente permanente devaient moderniser leur parc et s'équiper d'aéronefs à turbopropulseurs pressurisés, ce qui a nécessité des investissements pour certains. Ornge a décidé de mettre en place une structure de demande de propositions en vue de l'attribution d'un contrat pluriannuel comprenant une garantie minimale pour soutenir les transporteurs dans leur investissement (361). M. McCallum a ajouté que pour les transporteurs visés par l'entente permanente, le coût de la première heure de vol est le plus élevé, et celui de la dernière heure de vol, le moins élevé. Une garantie minimale permet aux transporteurs de savoir à quoi s'attendre et d'obtenir des lettres de crédit de la banque, au besoin (376).

M. Rabicki affirme : « Nous avons expliqué nos considérations aux transporteurs, c'est-à-dire que nous avons un certain nombre d'heures garanties à leur offrir et qu'en échange de cette garantie, nous nous attendions à un meilleur tarif. Cette procédure ne me semble pas déplacée. » (365)

M. Mackie a fait remarquer que le contrat actuel (et le précédent) de Thunder Airlines contient un nombre minimum d'heures de travail garanti, nombre qu'il a obtenu depuis 2009. Ce nombre d'heures fait l'objet de négociations (265, 266). De plus, Wabusk Air s'est vu octroyer une garantie minimale dans son plus récent contrat avec Ornge.

Négociations de tarifs sous la direction de M. McCallum

M. Horwath a affirmé que lors du renouvellement d'un contrat récent, M. Rabicki a continué à négocier les tarifs après la date limite de la demande de soumissions. Toujours selon lui, M. Rabicki et M. Giguere ont indiqué que M. McCallum était au courant de cette situation, puisqu'il en a été informé par courriel (237, 245). Dans ses demandes de propositions, Ornge précise qu'elle se réserve le droit de négocier les tarifs (260).

M. McCallum s'est dit troublé par les propos de M. Horwath. Il a décrit un processus en deux rondes (présenté plus haut) au cours duquel des négociations ont lieu concernant le nombre d'heures garanties et un tarif rajusté fondé sur un volume plus élevé. M. McCallum croit que « ce processus est tout à fait approprié. La demande de propositions précise que nous fonctionnons ainsi, donc tous les soumissionnaires devraient être au courant. Je crois que le processus a été mené avec transparence et éthique, ce qui est très important pour moi. » (373) M. Rabicki a également rappelé qu'Ornge a publié une demande de propositions assortie d'un droit de négociation, et non une soumission comme il a été dit dans certaines discussions. Il a noté que le tarif initial proposé par M. Horwath était 60 % plus élevé que le tarif du marché en vigueur (363).

Le Comité reconnaît l'avantage de pouvoir négocier le tarif d'un service après la clôture du processus de demande de propositions, comme le précisaient les demandes de propositions. Toutefois, il croit qu'il est primordial que les négociations de contrat soient équitables pour tous les transporteurs aériens, qu'elles soient faites dans un cadre cohérent et transparent et qu'elles tiennent compte des répercussions associées à la géographie, comme les coûts en carburant plus élevés en raison de plus grandes distances et d'autres facteurs pertinents.

Le Comité croit fermement qu'Ornge devrait respecter la Directive en matière d'approvisionnement dans le secteur parapublic. Dans son rapport de 2013 *Audit of Ornge*, le ministère des Finances fait état du non-respect de l'organisme à l'égard de cette directive, ce qui vient renforcer la position du Comité.

Allégations de conflits d'intérêts actuels

Selon M. Horwath, les transporteurs visés par l'entente permanente auraient signalé davantage de problèmes au ministère de la Santé et des Soins de longue durée si leur confidentialité avait été assurée (240). Il a beaucoup d'estime pour certains cadres et membres du conseil d'administration qui ont succédé à M. Mazza, mais il a affirmé que « des pratiques commerciales douteuses et contraires à l'éthique sont toujours utilisées par Ornge et son personnel (236). »

M. Horwath a mentionné l'existence de « conflits d'intérêts », alléguant que des courriels confidentiels échangés entre lui-même et M. Giguere ont été transférés aux employés d'un autre fournisseur de services (243). Le Comité a obtenu des copies de ces courriels et a décidé d'en assurer la confidentialité.

M. Behrendt a également noté les conflits d'intérêts et les lacunes structurelles auxquelles il faut remédier (246). Selon lui, le processus de propositions doit être équitable (249).

4.4 Délai d'intervention, retards et dotation en personnel

Délai d'intervention et retards

M. Mackie a fait remarquer que le Nord de l'Ontario est vaste et que la diminution du nombre de bases exploitées par les transporteurs visés par l'entente permanente dans cette région a eu des répercussions négatives sur le transport des patients (262, 266). M^{me} Vandertas croit que les installations sur le terrain doivent communiquer entre elles pour éviter les malentendus et s'assurer que lorsqu'une ambulance aérienne arrive avec un patient dans un état critique, une ambulance terrestre est là pour prendre le relais. Il arrive souvent que les ambulanciers terrestres soient appelés pour un autre incident « même s'ils savent que nous sommes en route. Je ne connais pas la façon de faire de chaque centre intégré de répartition d'ambulances en ce qui concerne le traitement des appels. Toutefois, la logistique demeure un facteur important sur lequel nous devons nous pencher. » La longue distance à parcourir pour se rendre à l'aéroport de Sudbury ou de Sault Ste. Marie peut entraîner des retards considérables (272).

M. Wharrie croit qu'en tant qu'ambulancier de première ligne pour un transporteur visé par l'entente permanente, une meilleure communication avec les hôpitaux pourrait faciliter son travail et réduire les temps d'attente pour la prise en charge par l'hôpital, notamment à Kingston, à Sudbury et à Thunder Bay. « Les temps d'attente pour la prise en charge sont fréquents dans divers hôpitaux. Il nous est toutefois impossible de savoir s'ils sont causés par les services médicaux d'urgence locaux ou d'autres facteurs. » (287)

Transport interhospitalier et dotation en personnel

M. Mackie soupçonne qu'Ornge a décidé que les transporteurs visés par l'entente permanente n'offriraient pas des soins de niveau avancé lors du transport interhospitalier dans le but de réaliser des économies (262). Selon M. Behrendt, cette décision met de la pression sur les hôpitaux, car les patients doivent attendre plus longtemps pour leur transport (247, 248). Il faut donc attendre l'arrivée d'un aéronef d'Ornge ou que l'hôpital d'origine envoie un membre du personnel infirmier ou un médecin de son propre personnel pour assister les ambulanciers paramédicaux de premier niveau (248). MM. Mackie et Wharrie croient que les infirmières et infirmiers ne sont pas dans leur élément à bord d'un aéronef (262, 288). Selon M. Wharrie, le personnel infirmier doit veiller sur le patient, mais ses responsabilités ne sont pas claires. Il arrive donc parfois que les ambulanciers paramédicaux de premier niveau offrent des soins qui dépassent leurs compétences. En cas d'incident, une infirmière ou un infirmier a des pouvoirs limités en l'absence d'un médecin (288). M. Mackie a convenu qu'il y a une

lacune dans les services, et que les soins prodigués aux patients sont plus appropriés lorsqu'un ambulancier paramédical de niveau avancé est à bord (267).

4.5 Formation des ambulanciers paramédicaux (air) de niveau avancé

M. Mackie a fait remarquer qu'une des missions d'Ornge est de former les ambulanciers, ce qu'elle fait dans son académie, mais il a ajouté que l'organisme ne veut pas former les ambulanciers de son entreprise (263). Selon M^{me} Vandertas, Northern Air Solutions n'a pas de difficulté à recruter des ambulanciers paramédicaux de niveau avancé ou spécialisé (certains de ses ambulanciers paramédicaux de niveau spécialisé prodiguent des soins de niveau avancé sur les vols de l'entreprise) (276). M. Cox a affirmé qu'en 2007, Wabusk Air voulait offrir des soins de niveau avancé, mais Ornge avait déjà embauché tous les ambulanciers paramédicaux de niveau avancé. Même s'il y a toujours une pénurie d'ambulanciers paramédicaux (air) de niveau avancé, M. Cox ne blâme plus Ornge (332).

Le Comité est préoccupé par l'efficacité du modèle de formation d'Ornge, les répercussions du contrôle d'Ornge sur la formation des ambulanciers paramédicaux (air) des transporteurs visés par l'entente permanente et la dépendance de ces transporteurs à l'égard d'Ornge pour cette formation.

MM. Mackie, Cox et Wharrie ont tous entendu dire qu'un collègue pourrait offrir une formation de niveau avancé pour les ambulanciers paramédicaux (air) (263, 284, 332). M. Mackie croit que même si c'est le cas, Ornge a les experts requis pour offrir ce programme et doit améliorer sa formation à l'interne (263).

M. Wharrie a expliqué que la formation d'ambulancier paramédical (air) de niveau avancé comprend deux étapes. La première est la formation de niveau avancé en soins ambulanciers terrestres, formation qui est facilement accessible selon M. Wharrie. Vient ensuite la formation relais de niveau avancé en soins ambulanciers aériens, qui peut seulement être suivie par l'entremise d'Ornge. Wabusk Air n'a pas réussi à obtenir les dates de cette formation pour son personnel. M. Wharrie croit qu'il ne sera pas avantageux pour les collègues d'offrir cette formation en raison du faible nombre de personnes qui en auront besoin une fois que tous ceux en attente auront été formés (284).

Lors de son témoignage du 30 octobre 2013, M. McCallum a affirmé qu'un projet pilote de collaboration avec un collège communautaire (chapeauté par M. Farr) était en cours pour former des ambulanciers paramédicaux du niveau d'entrée à un niveau avancé (air). Il a bon espoir que ce projet permettrait d'étendre le programme et d'accélérer la formation (372). Le 28 mars 2014, Ornge a informé le Comité que le Collège Cambrian allait offrir un programme de formation relais pour les ambulanciers paramédicaux de niveau avancé en septembre 2014. (Consulter la section 7.3 pour en savoir plus.)

4.6 Communication avec Ornge

Communication sous la direction de M. Mazza

M. Horwath a fait savoir que lorsqu'Ornge a été créée en 2006, les transporteurs visés par l'entente permanente ont rencontré les membres du conseil d'administration la société à Thunder Bay. Cette rencontre a été si houleuse que l'exercice n'a pas été répété (242). Selon M. Behrendt, il est difficile de porter plainte contre une société qui contrôle entièrement votre entreprise et vos revenus, surtout lorsque celle-ci agit de façon très concurrentielle et que vos demandes restent sans réponse. Certains transporteurs visés par l'entente permanente ont formé l'Ontario Air Transport Association dans le but de faire connaître leurs problèmes au gouvernement (les dates de lobbying n'ont pas été spécifiées). Un membre du Comité a demandé à M. Behrendt s'il discutait avec les vérificateurs qui se présentaient à sa base. M. Behrendt a répondu que oui et qu'il était d'avis que le gouvernement croyait les affirmations d'Ornge selon lesquelles il y avait des problèmes au sein de l'entreprise, mais qu'ils allaient être réglés et qu'il ne devait pas tenir compte des plaintes à ce sujet. Pour M. Behrendt, il s'agit d'un problème de crédibilité et croit qu'en tant que petite entreprise du Nord de l'Ontario, SkyCare a été mise de côté plus rapidement (248).

Bien qu'il ne se souvienne pas du moment exact ni des personnes concernées, M. Horwath affirme qu'Air Bravo a soulevé les problèmes du manque de confiance à l'égard du système lors des vérifications du Ministère. Dans leurs témoignages, les membres du personnel du Ministère ont affirmé qu'Ornge était « intouchable et qu'ils ne savaient pas quoi faire pour remédier à la situation » (240).

Le Comité est préoccupé par le fait que les transporteurs aériens ont tenté à plusieurs reprises de faire connaître leurs problèmes à la ministre, comme le montrent les lettres envoyées notamment aux ministres, aux sous-ministres et à d'autres intervenants et que ces lettres sont restées sans réponse. Le 4 mai 2011, l'Ontario Air Transport Association a envoyé une lettre au MSSLD, lui soulignant les problèmes des transporteurs visés par l'entente permanente. Le Ministère n'a pas répondu à cette lettre, et aucune mesure n'a été prise.

Communication sous la direction de M. McCallum

La principale personne-ressource de M. Horwath chez Ornge était M. Rabicki, qui a quitté l'entreprise en septembre 2013. Depuis, M. Horwath relève de M. Giguere (239, 240). M. Boodoosingh était la principale personne-ressource pour Wabusk Air en date d'octobre 2013. M. Rabicki a expliqué qu'il avait quitté Ornge de sa propre initiative en septembre 2013, car il avait accepté un emploi dans le secteur privé (361, 362).

M. Mackie a affirmé que la communication avec Ornge se limite à la résolution de problèmes : « La communication avec les cadres supérieurs est franche et ouverte lorsqu'il le faut. Toutefois, il semble parfois que certains membres de la direction de l'organisme se sentent frustrés par les formalités bureaucratiques

auxquelles la plupart ne sont pas habitués. Certains cadres ont récemment quitté Ornge pour cette raison. » (258)

Politique de dénonciation

Lorsqu'on lui a demandé s'il était au courant de la politique de dénonciation d'Ornge, M. Cox a répondu : « Absolument. Nos contrats indiquent qu'il existe une telle politique. Je ne me suis jamais vraiment penché là-dessus par contre. » Il a également ajouté : « Je l'ai consultée lorsque j'ai rempli mon contrat. J'imagine que je l'ai comprise. Transports Canada a le même genre de politique, tout comme un grand nombre d'organismes (333). » Dans une lettre envoyée au Comité le 2 décembre 2013, M. McCallum a précisé que toutes les ententes avec les transporteurs contenaient des dispositions relatives à la dénonciation⁹. Selon le témoignage de M. McCallum, le processus de dénonciation est bien établi, indépendant et anonyme. Les transporteurs visés par l'entente permanente déposent leurs plaintes auprès d'une tierce partie. En date du 30 octobre 2013, Ornge n'avait reçu aucune plainte (M. McCallum n'a toutefois pas spécifié depuis quand Ornge n'avait pas reçu de plaintes) (377).

Lorsque le Comité lui a demandé vers qui il se tournerait si quelque chose n'allait vraiment pas chez Ornge et comment il dénoncerait le problème, M. Wharrie a répondu qu'Ornge avait pleine autorité sur les contrats et qu'il « ne voulait pas vraiment se risquer dans ces eaux. » Il a également ajouté que lorsque le ministère de la Santé s'occupait des inspections, ses employés et lui avaient posé des questions (285). Il a affirmé avoir entendu parler de l'ombudsman. Il ne savait pas comment communiquer avec lui, mais il lui était possible de le savoir en vérifiant sur le Web. Selon M. Wharrie, les possibilités de recours contre Ornge devraient permettre de demander anonymement à un comité de gouvernance ou de surveillance d'Ornge de se pencher sur les problèmes qui se présentent lorsque les transporteurs ne sont pas à l'aise d'en parler directement avec la direction d'Ornge. Ce comité devra avoir le pouvoir de régler ces problèmes ou être ouvert à la discussion (286). Le Comité a demandé à M. Wharrie s'il savait que le projet de loi 11, qui était étudié par la Chambre des communes en date du 23 octobre 2013, protégeait les dénonciateurs (une entreprise indépendante d'Ornge s'occuperait des enquêtes et des plaintes). Celui-ci a répondu qu'il était au courant et qu'il trouvait que c'était une bonne solution (286, 287).

Selon M. McCallum, Ornge a une politique de « portes ouvertes » pour les représentants des transporteurs visés par l'entente permanente, et répond à leurs préoccupations rapidement. Dans certains cas, la société demande à une tierce partie de mener une enquête (371).

Le Comité est préoccupé par l'efficacité de la communication de la politique de dénonciation d'Ornge.

⁹ Lettre du président et directeur général d'Ornge envoyée le 2 décembre 2013 au greffier du Comité permanent des comptes publics.

4.7 Commentaires des transporteurs exploitant des aéronefs à voilure fixe sur le centre de répartition

Efficacité du centre de répartition

M. Behrendt a affirmé qu'il était déjà arrivé que les affaires de SkyCare diminuent considérablement. Il soupçonne qu'on a demandé aux répartiteurs d'attribuer les missions aux aéronefs d'Ornge, même si ces derniers devaient ainsi couvrir le double de la distance. Selon lui, la décision d'Ornge de mettre fin aux transports interhospitaliers avec soins de niveau avancé par les transporteurs visés par l'entente permanente est le fruit « d'une manipulation du centre de répartition pour favoriser Ornge. Cette décision n'a pas été prise dans un souci de sécurité des patients ou d'efficacité. » (253) Le Comité a ensuite demandé à M. Behrendt de formuler une recommandation sur ces problèmes qui pourra être transmise au directeur général d'Ornge en même temps qu'une demande de vérification (254).

Selon M^{me} Vandertas, les longues périodes d'attente au téléphone avec les employés du centre de répartition peuvent s'expliquer par la réduction des effectifs. Les répartiteurs travaillent bien, mais ils ne sont pas assez nombreux (276). M. Cox a affirmé que les répartiteurs planifient souvent des vols à 7 h (il n'a pas précisé s'il s'agissait de la matinée ou de la soirée), ce qui coïncide avec le changement de quart de Wabusk Air et empêche l'entreprise de respecter l'heure prévue du vol. Il a toutefois ajouté qu'il arrive généralement à discuter de ce problème avec un représentant d'Ornge et que la situation s'est améliorée (334).

Algorithme du centre de répartition

C'est l'algorithme qui détermine les transporteurs à qui attribuer les vols. Selon M. Rabicki, l'aéronef approprié est assigné en fonction des besoins du patient. Une liste de l'équipement nécessaire apparaît. Ensuite, les données sont étudiées pour déterminer le transport le plus rentable. Les transporteurs visés par l'entente permanente dont les tarifs sont les moins élevés et dont les aéronefs sont les plus efficaces se retrouveront au haut de la liste (365).

Selon M. Mackie, un répartiteur d'Ornge qui travaille aussi comme ambulancier paramédical pour Air Bravo a menacé de retirer un transport à Thunder Airlines si le répartiteur de l'entreprise ne suivait pas ses directives. M. Mackie a remarqué une diminution de ses affaires en août 2013. Il a discuté de la situation avec M. Rabicki, et les affaires ont repris dans les 48 heures (259).

Dans son témoignage, M. Rabicki a affirmé qu'à la suite de sa conversation téléphonique avec M. Mackie, il a mené une enquête. Il semblerait que les choix de l'algorithme de répartition n'étaient pas respectés par l'employé d'Ornge qui travaillait aussi pour Air Bravo. Il a d'abord demandé à des analystes de valider les modèles de l'algorithme, qui semblaient fonctionner normalement. Il a ensuite avisé l'équipe de direction que, bien qu'il n'ait pas de preuves, le problème semblait découler d'une intervention humaine. M. Rabicki s'inquiétait du fait qu'un employé d'Ornge qui travaillait aussi pour un transporteur visé par l'entente permanente puisse avoir accès aux renseignements sur les tarifs, ce qui pourrait compromettre la « nature concurrentielle du marché ». Il a avisé les

cadres supérieurs du possible conflit d'intérêts, et il croit que l'employé a eu à choisir entre travailler exclusivement pour Ornge ou démissionner (363, 369).

M. McCallum a affirmé que rien ne prouve que l'employé qui travaillait aussi pour Air Bravo était intervenu dans l'affectation de certains appareils, mais il a confirmé qu'il y avait bel et bien un conflit d'intérêts potentiel. C'est pour cette raison que l'employé a été invité à mettre fin à son emploi (374). L'employé a finalement décidé de ne plus travailler pour Air Bravo et de rester chez Ornge.

Le Comité est préoccupé par le fait qu'Ornge n'a pas de politique de conflit d'intérêts claire pour les employés qui travaillent aussi pour un autre employeur, particulièrement un des transporteurs visés par l'entente permanente. Le Comité est donc d'avis qu'Ornge devrait mettre une telle politique en place plutôt que d'étudier chaque cas un par un. Il croit que dans le cas présenté ci-dessus, le fait de permettre à l'employé de continuer à travailler chez Ornge après avoir quitté son emploi à Air Bravo pourrait toujours représenter un conflit d'intérêts.

Pour assurer la sécurité des opérations, le Comité croit qu'il est important de tenir les dossiers à jour, ce qui permet de s'assurer que les pilotes et les ambulanciers paramédicaux n'excèdent pas le nombre d'heures de travail maximal permis par la réglementation de Transports Canada (une fois toutes leurs heures de travail combinées).

Au cours de la semaine du 16 septembre 2013, M. Mackie a de nouveau remarqué une diminution du nombre de vols. Il a communiqué avec Ornge puis a été rappelé par M. McCallum, qui lui a dit qu'il étudierait la question et qu'il était possible qu'une tierce partie évalue l'algorithme (260).

M. McCallum a affirmé qu'au cours de cet appel, M. Mackie a dit que selon lui, les heures excédentaires n'étaient pas réparties équitablement entre les transporteurs. M. McCallum a décidé d'assurer le suivi et a discuté avec l'avocat d'Ornge. « Nous avons convenu qu'il serait plus approprié de demander à une tierce partie de procéder à la vérification du processus et de l'attribution des heures excédentaires. » M. McCallum a précisé qu'en date du 30 octobre 2013, cette vérification était en cours et qu'une fois terminée, le rapport pourrait être transmis au Comité. Le 14 février 2014, Ornge a avisé le Comité que la vérification n'était toujours pas terminée. Le Comité a rappelé l'urgence de la situation et que le rapport sur la formule de l'algorithme aurait dû être remis depuis longtemps.

Protocole de conflits d'intérêts mis en place chez Ornge

M. Rabicki a affirmé qu'à la suite de l'incident concernant le centre de répartition décrit précédemment, un protocole de conflits d'intérêts a été mis en place. Les employés ont dû le signer et déclarer tout conflit d'intérêts perçu qui pourrait avoir un effet sur leur travail chez Ornge. La société n'a pas empêché les employés de travailler pour un autre employeur, mais cette situation devait être déclarée. Les cadres supérieurs devaient ensuite décider si le deuxième emploi était acceptable (363, 370). Selon M. McCallum, Ornge a le droit d'interdire aux

employés d'utiliser un de leurs emplois pour avantager un de leurs employeurs. De plus, le directeur général de l'administration et avocat général d'Ornge se penche sur les situations problématiques qui pourraient entraîner des conflits d'intérêts perçus ou réels (373, 374).

Indépendance du centre de répartition

M. Behrendt croit que le centre de répartition devrait être indépendant des services d'aviation (249).

Temps d'attente

Wabusk Air est maintenant payée lorsque son appareil est en attente pour Ornge dans les cas où un vol a un retard raisonnable. Auparavant, Wabusk n'était pas payée, à moins que le retard ne survienne après le décollage de l'aéronef durant la première portion d'un transport. À Moosonee, les retards peuvent être considérables parce que le transfert d'un patient de l'hôpital de l'île Moose Factory nécessite plusieurs voyages en hélicoptère et que divers facteurs peuvent retarder ces voyages. Encore une fois, M. Cox affirme que la situation semble s'améliorer (334).

Voler ou non?

Selon M. Horwath, il est « devenu apparent qu'Ornge laissait les ambulanciers paramédicaux syndiqués décider en quelque sorte si un aéronef devait décoller ou non selon leur perception des conditions météorologiques, plutôt que de laisser ce choix au pilote » (242). M. McCallum a répondu qu'il ne croyait pas que cette affirmation soit vraie, et que cette décision revient toujours au pilote (377).

4.8 Surveillance des transporteurs par Ornge

Selon M. McCallum, dans le cadre de l'entente de rendement, Ornge doit veiller à ce que les transporteurs visés par l'entente permanente respectent les exigences en matière d'aviation de l'Office des transports du Canada, de Transports Canada et du gouvernement de l'Ontario (normes opérationnelles du MRN) (371). Dans son témoignage, M. Rabicki (ancien directeur des contrats de services d'aviation chez Ornge) a affirmé qu'Ornge a la responsabilité de s'assurer que les transporteurs visés par l'entente permanente respectent les normes énoncées dans la demande de propositions et les ententes conclues. Ornge n'a pas de service de vérification de la conformité, mais elle a des services de surveillance, comme une division de la sécurité qui se penche sur les incidents inhabituels ou les incidents en vol (366).

Ornge retient les services d'un vérificateur tiers, Argus International, qui s'occupe de la vérification des transporteurs visés par l'entente permanente. Ceux-ci doivent fournir un plan de mesures correctives pour remédier aux problèmes découverts par Argus lors de la vérification (371). M. Rabicki a affirmé que selon les conditions de leurs contrats, les transporteurs visés par l'entente permanente doivent déclarer toute situation ou tout incident inhabituel à la division de la sécurité d'Ornge, qui mènera à une enquête (367).

4.9 Vérifications et inspections

Ornge (Argus)

M. Behrendt a fait remarquer que SkyCare fait l'objet d'une vérification annuelle par Argus. (255) Wabusk Air devait faire l'objet d'une telle vérification à la fin d'octobre 2013 qui, selon M. Cox, serait la troisième réalisée par Argus (332). De son côté, M. Mackie a affirmé qu'Argus vérifie régulièrement les opérations de Thunder Airlines, ce qui, selon lui, correspond aux exigences du Règlement de l'aviation canadien (258). M. Cox a fourni les renseignements suivants sur les vérifications : pendant deux jours, Argus passe au peigne fin les manuels et les dossiers de formation de son entreprise pour s'assurer du respect de la réglementation de Transports Canada, interroge les employés clés et effectue une inspection générale des aéronefs (332, 335). De plus, Argus vérifie « les programmes d'entretien de l'équipement utilisé par [Wabusk] pour le contrat [avec Ornge] » (335).

À la fin de la vérification, Argus avise Wabusk si elle respecte les normes (ou les surpasse), formule des suggestions et l'informe de tout problème devant être corrigé. De plus, l'entreprise exige une preuve des corrections apportées (333). Ornge paie pour les vérifications d'Argus. Wabusk ne reçoit pas le rapport de vérification final, car il s'agit de renseignements exclusifs à Ornge (340). Par ailleurs, elle n'a jamais reçu de rétroaction de la part d'Ornge à la suite d'une vérification d'Argus (341). M. Cox croit que cette vérification est un bon outil et que Wabusk fait l'objet d'une plus grande surveillance que les transporteurs aériens ne travaillant pas pour Ornge (333, 336).

Les transporteurs visés par l'entente permanente n'ont pas à se soumettre à une vérification d'Argus pour répondre à une demande de propositions d'Ornge (340). Dans une lettre envoyée au Comité le 2 décembre 2013, M. McCallum a précisé qu'Ornge ne vérifie pas la qualité des services offerts par Argus.

M. Imtiazali Waljee, qui travaille pour Transports Canada, n'a jamais entendu parler du système de vérification d'Argus (359).

Cote « platine » d'Argus

Thunder Airlines a fourni à un membre du Comité une copie d'un courriel que l'entreprise a reçu de la part d'un vendeur d'Argus. Dans ce courriel, on informait Thunder Airlines que pour obtenir la cote « platine », une journée de vérification supplémentaire était nécessaire, moyennant des frais de 3 250 \$. De plus, Argus exigeait des frais mensuels de 150 \$ pour conserver et distribuer les données associées à la cote (336). Selon M. Mackie, cette situation représente un « grave conflit d'intérêts ». Il a transféré le courriel d'Argus à M. McKerlie (président par intérim et directeur général d'Ornge), mais ce dernier ne lui a jamais répondu (259).

M. McCallum a affirmé : « Cette approche [d'Argus] envers une entreprise évaluée au nom d'une tierce partie est totalement inappropriée. Argus ne peut pas proposer aux transporteurs de leur vendre un service distinct pour améliorer leur cote, qui n'a aucun effet sur la cote originale. » Selon ce qu'a compris

M. McCallum, lorsque M. McKerlie a été informé de cette pratique (il n'a pas précisé par qui), Argus aurait été avisé de cesser ce genre d'activités, car autrement Ornge ne ferait plus affaire avec l'entreprise. Les transporteurs ont été avisés d'ignorer les offres de cote « platine » d'Argus, qui n'avaient rien à voir avec la cote d'Ornge (376).

En octobre 2013, M. Cox a été informé de vive voix par son pilote en chef que selon les résultats de la vérification de 2012 de Wabusk Air effectuée par Argus, l'entreprise avait la cote « platine ». Toutefois, Wabusk n'a reçu aucun document attestant cette cote. Un membre du Comité a lu à M. Cox le courriel envoyé à Thunder Airlines dans lequel Argus indique les frais associés à la cote « platine ». M. Cox a affirmé qu'il n'avait pas été mis au courant de ces frais et qu'il ne voulait pas payer pour la cote. En date du 23 octobre 2013 en après-midi, Argus n'avait pas recontacté M. Cox au sujet du paiement (336).

M. Horwath a affirmé qu'Air Bravo avait reçu la cote « platine » d'Argus trois années de suite, et qu'Ornge n'a jamais reçu plus qu'une cote « or » (235).

Le Comité remet en question l'intégrité des pratiques commerciales et de l'éthique d'Argus, particulièrement en ce qui concerne l'offre de cotes revues à la hausse moyennant des frais, et a souligné le besoin d'améliorer la surveillance des inspections et des cotes des transporteurs. Il croit que la relation d'affaires entre Ornge et Argus devrait être réévaluée.

Aucune vérification du respect des contrats par Ornge – Transporteurs visés par l'entente permanente

Selon M. Mackie, la dernière vérification de la prestation des services de Thunder Airlines effectuée par Ornge remonte à quatre ou cinq ans. L'entreprise fait l'objet d'une inspection lorsqu'elle acquiert un nouvel aéronef ou une nouvelle base (258). M^{me} Vandertas a ajouté qu'après la vérification initiale, Ornge n'a réalisé aucune autre vérification de Northern Air Solutions (277). Elle croit que les transporteurs visés par l'entente permanente devraient faire l'objet de vérifications régulières par des personnes qui ont la formation et l'expertise requises pour savoir ce qu'elles doivent vérifier et évaluer ce qu'elles voient (272).

M. Behrendt a affirmé que les ambulanciers paramédicaux remplissent un rapport pour chaque patient transporté. Ces rapports sont transmis à Ornge, qui les étudie pour s'assurer du respect des normes de soins aux patients. Ornge a effectué une visite de routine, mais aucune visite non annoncée. « Nous aimerions mieux qu'un membre d'Ornge nous visite de temps à autre. » (255) Ornge n'a pas vérifié si Wabusk Air respectait son entente contractuelle (336).

Vérifications à l'aire de trafic non annoncées

M. McCallum a expliqué qu'une vérification à l'aire de trafic consiste à inspecter un aéronef pour s'assurer que les documents et l'équipement nécessaires se trouvent à bord. Les vérifications à l'aire de trafic de Transports Canada sont basées sur le *Règlement de l'aviation canadien*, et celles d'Ornge sont régies par le contrat des transporteurs (377).

Jusqu'en 2011, Ornge effectuait des inspections-surprises (366, 367). M. Rabicki s'est interrogé : « Nous sommes-nous détournés du droit chemin depuis 2011? Peut-être. » (367) Il a ajouté qu'il existe des moyens officiels d'assurer le respect des exigences dans le cadre d'inspections prévues et documentées. Il est également possible d'obtenir une rétroaction informelle, par exemple, Ornge peut être mise au courant des problèmes d'un transporteur visé par l'entente permanente par un de ses ambulanciers paramédicaux qui travaille aussi pour le transporteur en question. M. Rabicki dit que « ce n'est probablement pas le moyen le plus officiel, mais je crois que c'est un point sur lequel il faut se pencher et prendre une décision » (367).

M. McCallum croit justifiées les critiques concernant l'interruption des vérifications surprises à l'aire de trafic. Il a précisé qu'il n'était pas au courant de cette situation, et que celle-ci était peut-être liée à la « période de perturbations qui a commencé en 2011 ». Il a finalement ajouté qu'Ornge avait embauché de nouveaux responsables des bases qui s'occuperont de régler ce problème : ils feront des vérifications annoncées et surprises à l'aire de trafic des transporteurs et s'assureront du respect des exigences contractuelles (375).

Ministère de la Santé et des Soins de longue durée

Le MSSLD effectue une inspection des transporteurs visés par l'entente permanente tous les trois ans aux fins de la délivrance du certificat (renouvellement des permis d'ambulances aériennes) (240, 256, 277, 280). Selon M. Wharrie, le MSSLD effectue également des vérifications surprises (280). Les vérifications annoncées (pour obtention du certificat) de Wabusk Air ont eu lieu en 2010 et pendant l'été de 2013. La vérification surprise semble avoir eu lieu entre 2010 et 2013 (280). M. Wharrie a expliqué qu'au cours des vérifications annoncées, deux vérificateurs ont passé en revue, pendant deux jours, les documents de Wabusk, les documents relatifs aux ressources humaines, l'accréditation des ambulanciers paramédicaux, l'équipement et les dossiers des patients.

M. Wharrie n'était pas présent lors de la vérification surprise, mais il croit que les vérificateurs se sont assurés que les ambulanciers paramédicaux détenaient les titres de compétences appropriés, que le certificat d'ambulance aérienne était visible et que le hangar répondait aux exigences du Ministère (281). M. Mackie a affirmé que la première vérification non annoncée chez Thunder Airlines a eu lieu le 28 août 2013. Il a décrit cette vérification comme une inspection rapide des lieux. Les vérificateurs ont utilisé une liste de vérification pour évaluer si l'ambulance était propre et bien équipée et si le personnel était disponible. « Ils n'ont pas vérifié nos documents. » (265)

La dernière vérification annoncée de SkyCare a eu lieu à l'hiver 2013.

M. Behrendt l'a décrite comme une inspection des opérations médicales (255). Selon M^{me} Vandertas, le rôle de vérification du MSSLD semble se limiter à la vérification du certificat, sauf dans le cas des inspections effectuées lors de l'acquisition d'un nouvel aéronef ou d'une nouvelle base. Elle croit que les vérifications sont une occasion d'apprentissage et d'amélioration, et qu'il serait préférable qu'elles soient réalisées plus souvent (277).

Le Comité est préoccupé par le fait que les vérifications du MSSLD n'étaient ni uniformes ni régulières. Ces lacunes doivent être corrigées, et Ornge Global Air doit être inspectée.

Transports Canada

M. Imtiazali Waljee, directeur associé, Opérations Ouest (Aviation civile) et M. Yves Lemieux, directeur associé intérimaire, Opérations Est (Aviation civile) travaillent tous les deux pour Transports Canada. Ils s'occupent d'entreprises de l'industrie comme des transporteurs aériens, des aéroports, des héliports, des équipementiers, des écoles de pilotage et des organismes d'entretien dans leurs régions respectives de l'Ontario. MM. Waljee et Lemieux sont responsables de la gestion efficace du programme de surveillance de la sécurité de l'aviation civile pour les entreprises dont ils s'occupent et doivent veiller à la sécurité des services d'aviation civile au Canada. Certaines de leurs responsabilités comprennent la gestion de la vérification et de l'inspection des entreprises ainsi que la gestion et la surveillance de tous les services et de toutes les activités de validation et d'évaluation associés aux entreprises. Ce travail est effectué conformément au *Règlement de l'aviation canadien* et à la *Loi sur l'aéronautique* (343).

Les services d'aviation civile pour les régions de l'Ouest et de l'Est ont des équipes multidisciplinaires qui s'occupent, notamment, de la navigabilité (entretien des aéronefs), des opérations aériennes et de la sécurité des cabines. Selon la taille et la complexité de l'entreprise, Transports Canada envoie entre deux et sept inspecteurs ou même plus lors d'une vérification (357).

Règlement de l'aviation canadien

Transports Canada gère le *Règlement de l'aviation canadien* (RAC) et les règles qui en découlent. Il effectue des vérifications ponctuelles et régulières et, selon M. Cox, inspecte Wabusk Air tous les un à trois ans. Transports Canada « est passé pour une visite » en août ou septembre 2013, sa dernière vérification complète remonte à 2011 (333). Selon M. Cox, les constats de Transports Canada étaient liés :

[...] aux nouveautés, comme le SGS [système de gestion de la sécurité], gage d'assurance de la qualité. Transports Canada a été très vague concernant la mise en place du SGS [...]. Il était donc difficile de [...] savoir si le système était nécessaire ou non. [...] Nous avons mis le système en place, mais pas comme d'autres transporteurs aériens tels qu'Air Canada et d'autres grandes entreprises. Nous l'utilisons de la même manière, mais ce n'est pas la même chose. (336)

M. Cox a décrit le SGS comme un « système d'auto-surveillance » (340). Dans le cadre du SGS, les transporteurs visés par l'entente permanente doivent remplir une liste de vérification et la conserver dans leurs dossiers. Transports Canada examine cette liste pendant sa vérification; le transporteur n'a pas à en transmettre une copie à Transports Canada ni à Ornge. M. Cox est d'avis qu'Ornge devrait demander une copie de cette liste (336). Avant son premier contrat avec Ornge en

2007, Wabusk Air ne faisait l'objet de vérifications que par Transports Canada. L'entreprise reçoit une copie des rapports de vérification de Transports Canada (340).

Transports Canada a trois classes de transporteurs, soit les transporteurs de classe 705, 704 et 703. Voici de courtes définitions de ces classifications :

- La désignation de transporteur de classe 705 s'applique aux exploitants qui utilisent un avion (autre qu'un avion dont l'utilisation est autorisée en vertu de la classe 704) dont la masse au décollage est supérieure à 8 618 kg (19 000 livres) ou pour lequel un certificat de type canadien a été délivré autorisant le transport de 20 passagers ou plus. La désignation s'applique aussi aux exploitants autorisés à utiliser un hélicoptère dont la configuration prévoit 20 sièges ou plus, sans compter les sièges pilotes.
- La désignation de transporteur de classe 704 s'applique aux exploitants qui utilisent un avion multimoteur dont la masse au décollage ne dépasse pas 8 618 kg (19 000 livres) et dont la configuration prévoit de 10 à 19 sièges passagers; d'un avion à turboréacteurs dont la masse maximale sans carburant ne dépasse pas 22 680 kg (50 000 livres) et pour lequel le transport d'au plus 19 passagers est autorisé; et d'un hélicoptère multimoteur dont la configuration prévoit de 10 à 19 sièges, sans compter les sièges pilotes.
- La désignation de transporteur de classe 703 s'applique aux exploitants qui utilisent un aéronef monomoteur ou multimoteur (autre qu'un avion à turboréacteurs) dont la masse au décollage ne dépasse pas 8 618 kg (19 000 livres) et dont la configuration prévoit au plus neuf sièges passagers. Cette désignation s'applique aussi à l'utilisation autorisée d'un hélicoptère multimoteur certifié pour utilisation par un seul pilote et utilisé en vol VFR¹⁰.

M. Waljee de Transports Canada a expliqué que le SGS est un système de gestion des risques mis en place en 2005 pour les transporteurs de classe 705, et qui ne s'applique pas aux transporteurs des classes 704 et 703. (Wabusk Air est un transporteur de classe 703.) Transports Canada a connu une période de transition pendant laquelle les transporteurs de classe 705 étaient approuvés. Le SGS a ensuite été mis en place dans les aéroports de groupe 1, comme l'aéroport Pearson à Toronto et les aéroports de Montréal et de Vancouver, puis dans les aéroports de groupe 2. La mise en œuvre du SGS a ensuite cessé. En date du 30 octobre 2013, Transports Canada étudiait les exigences du SGS et déterminait son plan d'action concernant la mise en place de ce système dans d'autres entreprises certifiées (355). M. Waljee a ajouté que Transports Canada a un processus de transition pour les entreprises qui souhaitent mettre en œuvre le SGS de leur propre initiative. Par exemple, si un transporteur de classe 703 ou 704 veut mettre en place le système avant l'entrée en vigueur des exigences de la réglementation concernant son entreprise, Transports Canada offre des directives au personnel concernant la méthodologie de transition (360).

¹⁰ Consulter le *Règlement de l'aviation canadien* de Transports Canada pour les définitions complètes.

Le Comité est préoccupé par l'intégrité globale du système de gestion de la sécurité, particulièrement en ce qui concerne l'approche d'autosurveillance et l'absence d'un protocole de présentation de rapports pour les transporteurs visés par l'entente permanente. On s'attend à ce que les vérifications permettent d'assurer la surveillance étroite des transporteurs; il semble toutefois que ce ne soit pas le cas.

Transports Canada : approche de gestion fondée sur les risques

Selon M. Waljee, la mission de Transports Canada en matière d'aviation civile est d'élaborer et de gérer des politiques et des règlements au moyen d'une approche systémique de gestion des risques pour que l'aviation civile canadienne soit la plus sécuritaire possible. Cette mission repose sur le principe selon lequel les stratégies d'intervention, comme l'établissement de règles, la surveillance et la délivrance de certificats, sont des outils permettant de réduire les risques (343).

Transports Canada a un Système de gestion d'information nationale sur la sécurité aérienne (SGINSA) qui permet de générer un indicateur de risque pour une entreprise en fonction des réponses fournies à certaines questions. Transports Canada dresse ensuite le profil de risque de l'entreprise en tenant compte de la complexité de ses activités. L'organisme compile les résultats, définit un indice de risque et détermine ensuite à partir d'une matrice d'indicateurs de surveillance la fréquence à laquelle l'entreprise fera l'objet d'une inspection de validation de programme. Ces inspections peuvent avoir lieu annuellement ou tous les deux, trois, quatre ou cinq ans (344, 345).

Transports Canada définit la sécurité comme une « situation où les risques sont gérés et maintenus à des niveaux acceptables ». La surveillance de la sécurité comprend :

- le service (Transports Canada s'assure que l'entreprise est exploitée de façon sécuritaire et a des systèmes efficaces en place qui respectent les exigences réglementaires; Transports Canada délivre ensuite un permis ou un certificat à l'entreprise);
- la supervision (Transports Canada procède à des inspections pour s'assurer du respect des exigences réglementaires) (344).

Si Transports Canada constate qu'une entreprise ne respecte pas les normes, celle-ci doit corriger la situation pour satisfaire aux exigences. Il revient à l'entreprise d'assurer le respect des exigences réglementaires (344). Si celle-ci ne corrige pas la situation, Transports Canada peut lui imposer des sanctions. L'entreprise recevra d'abord une amende, puis un avis de suspension assorti d'une date d'entrée en vigueur. Si le transporteur ne s'est toujours pas conformé aux exigences à cette date, il sera interdit de vol (353). Transports Canada peut aussi suspendre immédiatement le transporteur si celui-ci présente une menace directe pour la sécurité des services d'aviation (p. ex., s'il prévoit autoriser le décollage d'un aéronef dont la voilure est glacée) (354).

Surveillance planifiée et non planifiée de Transports Canada

Comme mentionné plus haut, la surveillance planifiée est axée sur les inspections de validation de programme (344). Quant à la surveillance non planifiée, elle comprend la surveillance découlant d'un événement ou d'un problème imprévu, comme un accident, un incident ou une augmentation de l'indicateur de risque d'une entreprise (344). Selon M. Waljee, un incident comme un atterrissage brusque ou des renseignements provenant du Système de comptes rendus quotidiens des événements de l'aviation civile peuvent entraîner une surveillance non planifiée (348). Transports Canada a aussi un système confidentiel, le Système de signalement des questions de l'Aviation civile (SSQAC). Ce système, ouvert au public, sert à dénoncer de façon anonyme et confidentielle des problèmes concernant des entreprises ou des employés (349). La même méthode d'inspection est utilisée partout au Canada (352). Transports Canada ne tient pas compte du nombre de constatations critiques lors d'une inspection. Toutefois, si un grand nombre de constatations critiques ou majeures ressortent pour une même entreprise, ce nombre peut avoir un effet sur le profil de risque de celle-ci (358).

Assurance de la qualité

M. Waljee a affirmé qu'un programme d'assurance de la qualité est en place pour les services d'entretien des transporteurs aériens des classes 702, 703, 704 et 705. La prochaine phase du SGS comprendra la mise en œuvre d'un programme d'assurance de la qualité pour les opérations aériennes. Dans le cadre de son approche systémique, Transports Canada examine d'abord la documentation d'une entreprise, puis interroge le personnel. Si l'inspection ne corrobore pas les réponses reçues lors des entrevues, Transports Canada sait que « le système est défectueux ».

Le vérificateur général du Canada s'est penché sur la méthode de surveillance de Transports Canada et a soulevé certaines lacunes (les inspecteurs de Transports Canada examinaient la documentation, interrogeaient le personnel, mais n'effectuaient aucune inspection physique). Selon M. Waljee, la situation a été corrigée (356).

Sécurité générale : vols de nuit

Les vols de nuit ont suscité des discussions concernant la sécurité générale de l'aviation. La question était de savoir si des signaux d'alarme avaient été lancés par les pilotes et le personnel d'Ornge à propos de préoccupations en matière de sécurité avant l'inspection de validation de programme. Selon M. Waljee, Transports Canada n'a reçu aucune information des pilotes et du personnel avant l'inspection de janvier 2013.

Le Comité est préoccupé par le fait que deux rapports d'inspection distincts de Transports Canada ont révélé qu'Ornge ne respectait pas les exigences de formation en matière de vol de nuit pour ses pilotes. Cette non-conformité est d'autant plus inquiétante vu les conditions difficiles de vol dans le Nord de l'Ontario. Le Comité veut qu'Ornge lui assure que toutes les formations au pilotage seront désormais offertes conformément à la réglementation de Transports Canada.

Cadre supérieur d'Ornge

Dans son témoignage, M. Waljee a affirmé que M. Giguere est le cadre supérieur d'Ornge responsable de s'assurer que la société respecte les normes réglementaires. M. Waljee a souligné que la relation de Transports Canada avec M. Giguere « était très positive » (359).

Rôle d'inspection et de vérification du ministère des Richesses naturelles (MRN)

Selon M. Cox, le MRN inspecte les nouveaux aéronefs acquis par les entreprises qui travaillent pour le gouvernement. Transports Canada et le MRN effectuent des vérifications opérationnelles distinctes (336).

4.10 Équipement des aéronefs (TCAS et TAWS)

Les transporteurs visés par l'entente permanente ont affirmé qu'Ornge exige qu'ils installent un système de surveillance du trafic et d'évitement des collisions (TCAS) et un système d'avertissement et d'alarme d'impact (TAWS) dans leurs aéronefs utilisés dans le cadre de leur contrat avec la société. Selon M^{me} Vandertas, les transporteurs doivent équiper leurs aéronefs de ces systèmes depuis plus de quatre ans. Ornge n'a toutefois pas vérifié si les transporteurs s'étaient pliés à cette exigence à la suite de sa plus récente demande de propositions. M^{me} Vandertas a affirmé avoir entendu dire que certains transporteurs visés par l'entente permanente n'avaient pas installé les systèmes demandés. Elle a ajouté que ce n'était pas le cas de Northern Air Solutions (278).

M. Mackie craignait auparavant que les transporteurs visés par l'entente permanente ne respectaient pas tous l'exigence relative au TCAS, mais il ne peut se prononcer parce qu'il est possible que certains transporteurs aient remédié à la situation depuis. Selon lui, il est important que les aéronefs soient équipés de téléphones satellites pour que les ambulanciers paramédicaux puissent recevoir les directives d'un médecin d'Ornge en vol, au besoin (268).

M. Horwath a affirmé que les aéronefs d'Air Bravo ont été équipés d'un système TAWS. « On nous a demandé d'installer des TAWS dans nos aéronefs, mais nous avons appris qu'ils [Ornge] ne respectaient pas cette exigence dans leurs propres hélicoptères. [...] Ils nous imposent des exigences plus sévères qu'à eux-mêmes, alors qu'ils ont moins d'expérience que nous » (242).

Le 23 octobre 2013, le Comité a demandé à M. Cox si Wabusk Air respectait l'exigence relative aux TAWS. M. Cox a alors admis que le délai de grâce de 180 jours accordé pour l'installation de l'équipement demandé par Ornge dans l'aéronef de son entreprise arriverait à échéance le jour même ou le lendemain à minuit. Il s'attendait à ce qu'Ornge confine l'aéronef en question au sol jusqu'à ce que l'équipement y soit installé. Il a expliqué que Wabusk Air avait dû remplacer un avion et n'avait donc pas pu garder l'appareil au sol pour y installer l'équipement.

M. Cox croit que la liste de l'équipement requis par Ornge provient de l'équipement des aéronefs à voilure fixe de Pilatus, qui comprend un TCAS et un

TAWS, et que Transports Canada n'exige pas des transporteurs de classe 703 qu'ils installent cet équipement. Il a ajouté que « 90 % des aéronefs du pays volent sans cet équipement » (337). Dans une réponse écrite envoyée au Comité le 28 novembre 2013, Transports Canada a précisé que les exigences relatives aux TAWS et aux TCAS ne s'appliquent qu'aux aéronefs à voilure fixe, et non aux hélicoptères. La réglementation sur les TAWS est entrée en vigueur le 4 juillet 2012. Les aéronefs privés munis de moteurs à turbine et les aéronefs commerciaux de six sièges passagers ou plus (à l'exception des sièges des pilotes) doivent être équipés d'un TAWS muni d'une fonction de prévision renforcée de l'altitude (EAA). Les TAWS doivent être installés dans les deux ans suivant la date d'entrée en vigueur de la réglementation, et les EAA, dans les cinq ans suivant cette date. Transports Canada a ajouté que les TCAS :

sont traités aux articles 702.46, 703.70, 704.70 et 705.83 du *Règlement de l'aviation canadien*. Ces règles s'appliquent généralement aux aéronefs dont la masse maximale au décollage certifiée est supérieure à un certain poids, selon le type d'avion. Les règles ne s'appliquent pas aux aéronefs privés.

M. Cox a expliqué que le TAWS est plus efficace en terrain montagneux, ce qui ne correspond pas au relief de l'Ontario. Il a aussi ajouté que Wabusk Air avait mis en place des systèmes de réserve, comme un radioaltimètre et des avertisseurs d'altitude. Les TCAS interrogent activement les autres transpondeurs pour détecter les risques de collision et recommander des manœuvres d'évitement. Selon M. Cox, lorsqu'un pilote manœuvre son appareil conformément aux règles de vol aux instruments (IFR), son aéronef se situe dans un espace aérien contrôlé, et les 500 pieds au-dessus et en dessous de l'appareil lui sont réservés. Wabusk Air installe le TAWS, le TCAS et la technologie nécessaire pour faire fonctionner ces systèmes à un coût de 200 000 \$ par aéronef dans le but de respecter les exigences pendant 20 ans. M. Cox croit qu'il serait possible d'installer un équipement « de base » au coût de 80 000 à 100 000 \$ par aéronef (337, 338, 339).

M. Cox convient que les transporteurs visés par l'entente permanente qui se sont pliés à l'exigence d'Ornge et ont payé pour faire installer l'équipement pourraient se sentir désavantagés si un transporteur pouvait poursuivre ses affaires sans installer les systèmes requis. Il a affirmé être en communication avec Ornge depuis la fin d'août 2013 pour prévenir la société que Wabusk Air ne parviendrait pas à installer l'équipement avant la date limite. « Ornge est donc au courant, et j'espère qu'elle a un plan de rechange » (338). M. Cox ne croit pas que cette situation posera problème à Ornge en ce qui concerne les services, mais il ne peut pas en juger (341).

Selon M. Rabicki, la surveillance peut ressembler à des charges indirectes (367). Lorsqu'on lui a demandé si, en tant qu'agent de liaison avec les transporteurs visés par l'entente permanente, il aurait dû s'assurer du respect des exigences, M. Rabicki a répondu que cela aurait été « un défi de taille. [...] J'admets que nous n'avons pas inspecté l'équipement des aéronefs déjà utilisés, mais nous nous

sommes assuré que tous les nouveaux aéronefs respectaient les exigences. » M. Rabicki a convenu que les transporteurs visés par l'entente permanente qui se sont assurés de respecter les exigences pouvaient se sentir désavantagés si ceux ne respectant pas les exigences avaient le droit de poursuivre leurs activités (368). Il a dit que M. Potter avait mis en place les exigences relatives au TAWS et au TCAS, mais a ajouté que comme M. Cox l'avait dit, il n'était pas garanti que ces exigences amélioreraient la sécurité. L'équipe de direction actuelle devra décider si ces systèmes sont nécessaires. Enfin, M. Rabicki a souligné que le MRN, l'entité qui établit les normes pour les opérations aériennes en Ontario, n'exige pas l'installation d'un TAWS ni d'un TCAS (369).

Le Comité est inquiet, en raison des renseignements qu'il a reçus par la suite, du fait que même si des TCAS et des TAWS ont été installés dans les aéronefs des transporteurs visés par l'entente permanente, les pilotes d'au moins un transporteur n'ont pas reçu de formation appropriée pour utiliser cet équipement. Il s'agit là d'un exemple concret illustrant les préoccupations du Comité concernant la formation inadéquate des pilotes.

Dans ses commentaires généraux sur la surveillance, M. Rabicki a décrit les normes de Transports Canada (application et surveillance du gouvernement fédéral) comme le point de référence. D'une certaine façon, Argus reproduit cette approche. Viennent ensuite les normes du MRN pour les transporteurs qui font affaire avec le gouvernement. M. Rabicki a affirmé que « le ministère des Richesses naturelles établit les normes pour les transporteurs qui travaillent pour le gouvernement. Ces normes permettent de s'assurer que les équipages ont l'expérience requise (Ornge s'en assure) pour que les aéronefs soient pilotés par des équipes chevronnées » (369).

4.11 Autre modèle de prestation de services

La plupart des transporteurs préféreraient revenir au modèle de services d'ambulance aérienne qui était en vigueur avant la création d'Ornge

M. McCallum a confirmé qu'Ornge a entrepris un examen stratégique dans le cadre duquel la possibilité d'externaliser les services d'aviation sera étudiée. Le modèle de prestation des services sera fixé en 2014, et la décision finale reviendra au Ministère (378).

MM. Horwath, Mackie et Cox croient que le gouvernement devrait revenir à l'ancien modèle de services d'ambulance aérienne où les transporteurs visés par l'entente permanente exploitaient tous les aéronefs (244, 262, 331). M. Cox est d'avis que le gouvernement pourrait exploiter quelques bases « si, pour une raison ou une autre, [un transporteur visé par l'entente permanente] ne pouvait les doter en personnel » (331). Selon M. Horwath, le MSSLD ou le ministère des Transports devrait être responsable de « l'administration, de la réglementation et de la répartition des services d'ambulance aérienne, et les soins d'urgence et le pilotage des aéronefs devraient être confiés à des transporteurs aériens professionnels » (237). Il a affirmé qu'Ornge ne devrait pas exploiter son propre parc et a demandé comment les transporteurs du secteur privé pouvaient rester

concurrentiels alors que leur principal client est à la fois leur autorité de réglementation et leur concurrent (244, 237).

M. Mackie a suggéré qu'Ornge lance une demande de propositions pour l'exploitation de ses aéronefs ou vende ces derniers. Thunder Airlines a déjà offert d'acheter l'aéronef à voilure fixe d'Ornge en échange de contrats, et l'entreprise croit toujours qu'elle peut offrir des services d'ambulance aérienne à un coût moindre qu'Ornge. M. Mackie a ajouté que de mettre un terme aux services de transporteur aérien d'Ornge serait bénéfique aux contribuables de l'Ontario à long terme (264).

M^{me} Vandertas ne s'oppose pas au fait qu'Ornge exploite son propre service d'aviation : la société possède l'équipement et le personnel nécessaires, et il est évident qu'elle utilisera ses propres outils pour accomplir le travail. Le programme d'hélicoptères qui a précédé Ornge était un service spécialisé. Toutefois, M^{me} Vandertas n'est pas d'accord avec la façon dont les services aériens d'Ornge ont été créés : les transporteurs visés par l'entente permanente n'ont pas vraiment été informés des plans de la société (271).

Stratégie comprenant plusieurs transporteurs

M. Behrendt croit qu'une stratégie comprenant plusieurs transporteurs devrait être mise en place (249). Il est nécessaire d'avoir plusieurs transporteurs d'expérience qui peuvent prendre la relève au cas où, par exemple, un transporteur unique devait suspendre ses activités (246, 247). Les transporteurs visés par l'entente permanente exploitent des aéronefs à voilure fixe; aucun d'entre eux n'offre de services d'hélicoptères (252).

Niveau de soins qui sera fourni par les transporteurs visés par l'entente permanente

M. Wharrie est d'avis qu'un niveau de soins approprié devrait être offert en tout temps, et que les transporteurs visés par l'entente permanente devraient pouvoir s'occuper des demandes qui dépassent la capacité. Les transporteurs devraient être autorisés à fournir des soins de premier niveau et de niveau avancé au besoin. M. Wharrie a entendu dire que les catégories de soins pourraient être changées pour soins de niveau spécialisé et soins de premier niveau (ou des soins correspondants) en raison du faible écart entre les soins de niveau avancé et de niveau spécialisé (285).

Indépendance du centre de répartition

Comme mentionné précédemment, M. Behrendt croit que le centre de répartition devrait être indépendant des services d'aviation (249).

Création d'un comité consultatif sur les services d'ambulance aérienne en Ontario

M. Behrendt croit qu'un comité consultatif sur les services d'ambulance aérienne en Ontario devrait être créé pour « veiller à l'amélioration continue du système et à l'orientation stratégique » (254). Ce comité consultatif devrait être composé d'intervenants comme des représentants des établissements d'origine et de

destination, des postes de soins infirmiers, des hôpitaux, du centre de répartition, des opérations médicales et aériennes, des transporteurs visés par l'entente permanente et du comité consultatif médical d'Ornge (256). M^{me} Vandertas croit aussi qu'un forum devrait être mis en place pour obtenir l'avis des intervenants, notamment des responsables des opérations et des superviseurs (269).

Le Comité croit que le modèle actuel de prestation des services doit être réévalué.

Possibilité d'étendre la formation d'Ornge aux transporteurs visés par l'entente permanente

M^{me} Vandertas croit que les transporteurs visés par l'entente permanente comme Northern Air Solutions devraient avoir accès à la formation d'Ornge pour veiller notamment à ce qu'ils transportent les patients de la même manière qu'Ornge. L'équipe de direction de la société devrait consulter les transporteurs visés par l'entente permanente pour connaître leurs besoins et les points à améliorer (271, 272).

Normes de surveillance : Les activités d'Ornge devraient être régies par les mêmes normes que celles imposées aux transporteurs visés par l'entente permanente

M. Wharrie croit qu'Ornge devrait se soumettre aux mêmes exigences de surveillance que les transporteurs visés par l'entente permanente (qui sont sanctionnés lorsqu'ils ne fournissent pas leurs services en temps opportun ou des renseignements précis sur l'emplacement de leurs aéronefs) (286).

Utilisation des appareils du parc d'Ornge : accroître l'efficacité

M. Horwath a fait remarquer qu'Ornge a dix aéronefs à voilure fixe, et que la société n'utilise que quatre de ces aéronefs, gardant les six autres en réserve, ce qui n'est pas efficace (236, 241). Au plus fort de ses activités, Air Bravo exploitait dix aéronefs à voilure fixe à effectif complet en tout temps (236).

M. Behrendt a ajouté qu'Ornge est sciemment « dans une situation de surcapacité en ce qui concerne ses aéronefs. [...] En tant qu'exploitant, si j'avais le même capital inutilisé qu'Ornge, je me retrouverais sans le sou en un mois. » Selon M. Behrendt, Ornge a pris la décision d'acheter trop d'aéronefs (253).

M. Rabicki a admis qu'Ornge est en surcapacité. Il a affirmé qu'il n'y avait pas de raisons commerciales valables expliquant l'achat de dix aéronefs : « Le mot a été passé dans la société comme quoi 25 % des appels de transport de patients restaient sans réponse, d'où cette capacité excédentaire. Toutefois, il est difficile de comprendre ce qui se produit vraiment ou ce qui n'est pas étayé par des preuves visibles. » Lorsque M. Mazza était directeur général, M. Rabicki a suggéré de permettre aux transporteurs visés par l'entente permanente d'utiliser et de doter en personnel (y compris en ambulanciers paramédicaux) les aéronefs supplémentaires d'Ornge pour maximiser l'utilisation des ressources. L'équipe de direction d'Ornge craignait cependant que les transporteurs « n'abusent » des aéronefs, par exemple en les traitant de la même façon qu'une voiture de location. M. Rabicki a proposé qu'Ornge soit responsable de l'entretien et de la

surveillance des aéronefs en les gardant près de ses bases, mais « cette proposition suscitait peut d'enthousiasme » (366).

M. McCallum a convenu que le parc d'Ornge a une capacité excédentaire. La composition de ce parc et la façon dont il est exploité sont traitées dans le plan stratégique qui sera revu au cours de la prochaine année. Selon M. McCallum, avant de prendre une décision concernant le parc d'Ornge, il est essentiel de déterminer le plan stratégique de la société : « Si les choses devaient demeurer inchangées, il est évident que nous devons agir, car ces aéronefs sont des ressources excédentaires » (373). Il est trop tôt pour savoir si Ornge modifiera encore du tout au tout la prestation de ses services. Citant l'exemple des services médicaux d'urgence fournis par les ambulances terrestres, M. McCallum a fait remarquer qu'au cours des 15 dernières années, ces services se sont tournés vers le secteur public, car il était trop difficile de normaliser les transporteurs privés. Toutefois, il a également affirmé qu'il était avantageux de faire affaire avec des transporteurs du secteur privé en raison des actifs hors exploitation et de la nécessité de poursuivre la prestation des services malgré l'arrêt des activités soudain d'un transporteur visé par l'entente permanente (374). Il a affirmé « ne pas avoir d'opinion arrêtée sur la question pour l'instant », a salué le travail des transporteurs visés par l'entente permanente et a souligné que toutes les options devaient être étudiées. Tant le modèle privé que le modèle public de prestation des services comportent des risques (373, 374, 375, 376).

Comme mentionné précédemment, dans le cadre de son plan stratégique, Ornge revoit la composition et les opérations de son parc. Les modèles privé et public de prestation des services seront tous les deux étudiés (378).

5. PROBLÈMES DE GOUVERNANCE : ANCIEN CONSEIL D'ADMINISTRATION

Comme l'explique le préambule, le présent rapport résume les témoignages sous serment entendus. Le Comité tient à rappeler que, dans de nombreux cas, le témoignage était loin d'être franc, voire parfois contradictoire et incohérent.

Le Comité a entendu les témoignages de six anciens membres du conseil d'administration : M. Rainer Beltzner (président), M. Barry Pickford, M. Robert Lester, M^{me} Bethann Colle, M. Don Lowe et M^{me} Shanon Grauer. Les personnes présentes aux audiences figurent également dans la liste des témoins de 2012 et 2013. Comme le précise le tableau qui suit, les membres du conseil d'administration occupaient également des postes au sein de différentes personnes morales du conglomérat d'Ornge.

Figure 1: Ornge et conseils affiliés

Membre	Conseils	Élu(e) le	Fin du mandat
Beltzner, Rainer	Ornge, J Smarts, Foundation, OGA, OCS, ORE, OGRE, 750, 449	21 juin 2005	25 janvier 2012
Bertin, Paul	Ornge	8 octobre 2004	20 juin 2005
Colle, Bethann	Ornge, Foundation, OCS, OGRE	3 octobre 2007	25 janvier 2012
Crawford, Lorne	Ornge, Foundation, OCS	30 décembre 2005	15 mars 2011
Delaney, Ian	Ornge, J Smarts, Foundation, 449	25 janvier 2012	
Grauer, Shanon	Ornge	30 décembre 2005	3 octobre 2007
Harnick, Charles	Ornge, J Smarts, Foundation	25 janvier 2012	
Lang, Patricia	Ornge, J Smarts, Foundation	25 janvier 2012	
Lester, Robert	Ornge, Foundation, OCS, OGRE	29 octobre 2004	25 janvier 2012
Lowe, Donald C.	Ornge, Foundation, OGA, OCS, 750	3 octobre 2007	25 novembre 2011
Mazza, Chris	Ornge, J Smarts, Foundation, OGA, OCS, ORE, OGRE, 750, 449	29 octobre 2004	25 janvier 2012
McLaughlin, Virginia	Ornge	8 octobre 2004	30 décembre 2005
McLellan, Barry	Ornge, J Smarts, Foundation	25 janvier 2012	
Mehta, Maneesh	Ornge, J Smarts, Foundation	25 janvier 2012	
Merrin, Patrice	Ornge, J Smarts, Foundation	25 janvier 2012	
Mitchell, Kelly	Ornge, Foundation, OGA, OCS	1 ^{er} septembre 2011	23 décembre 2011
Navas, Luis	Ornge, J Smarts, Foundation, OGA, OCS	30 décembre 2005	1 ^{er} mars 2010
Pickford, Barry	Ornge, Foundation, OGA, OCS, OGRE, 750	3 octobre 2007	25 janvier 2012
Potter, Rick	Ornge	30 décembre 2005	27 avril 2007
Smith, Hamish	Ornge, OCS	21 juin 2005	1 ^{er} juin 2007
Steven, Leo	Ornge	8 octobre 2004	30 décembre 2005
Stoyle, Enola	Ornge	30 décembre 2005	31 janvier 2007
Van-DeVelde-Coke, Sue	Ornge	29 octobre 2004	20 juin 2005
Volker, Patricia	Ornge, J Smarts, Foundation	25 janvier 2012	
Young, Michael	Ornge	29 octobre 2004	20 juin 2005

Définitions : Ornge Foundation (« Foundation »), Ornge Global Air inc. (« OGA »), Ornge Global Corporate Services inc. (« OCS »), Ornge Real Estate inc. (« ORE »), Ornge Global Real Estate inc. (« OGRE »), 7506406 Canada inc. (« 750 ») et 4495128 Canada inc. (« 449 »).

La principale préoccupation du Comité touche à la nécessité pour le conseil d'administration d'assurer une gestion efficace sous la supervision du Ministère en vue de protéger les intérêts de la population et d'offrir des services de qualité (122, 202-204). Lors des audiences, le Comité a questionné les membres sur des aspects comme leur expérience et leurs responsabilités (p. ex., leur relation avec les cadres supérieurs d'Ornge et le Ministère). De plus, le Comité a soulevé plusieurs points concernant les responsabilités fiduciaires officielles du conseil d'administration dans les domaines suivants :

- Planification stratégique;
- Gestion et surveillance financières;
- Contrôles internes;
- Communication et transparence (cadres supérieurs d'Ornge, conseil d'administration et Ministère);
- Perfectionnement des membres du conseil d'administration et planification de la relève;
- Conflits d'intérêts.

Parmi les autres sujets dignes d'attention, citons principalement l'organisation complexe des personnes morales d'Ornge, l'achat d'un aéronef AgustaWestland, l'entente sur les services de marketing¹¹ et son présumé dispositif de pots-de-vin, la culture organisationnelle et la rémunération des membres du conseil d'administration.

5.1 Responsabilités et rémunération des membres du conseil d'administration

M. Beltzner a passé en revue les responsabilités des administrateurs : il a fait référence à l'ouvrage *Directors' Duties in Canada*, et expliqué que le conseil d'administration avait pris des mesures importantes pour assurer une surveillance adéquate des activités de la direction et la bonne administration de l'entreprise (147). Il a poursuivi en déclarant que l'entente de rendement énonçait des critères selon lesquels la société était censée offrir des services, mais qu'Ornge décidait elle-même du mode de prestation (166). Le conseil d'administration conservait des procès-verbaux détaillés, des analyses de rentabilité, des notes juridiques, des rapports sur les données, des rapports de tiers, des budgets et des états financiers présentant les décisions du conseil d'administration (148).

M. Pickford a défini les objectifs du conseil d'administration comme suit :

- Remplacer le parc vieillissant par de nouveaux aéronefs détenus et exploités par Ornge pour améliorer la fiabilité, l'efficacité et la rentabilité;

¹¹ Selon l'entente sur les services de marketing, Ornge Peel ltée offrira des services de marketing à l'Agusta Aerospace Corporation.

- Réduire l'écart de financement entre les niveaux de service actuels et la demande future grâce à la collecte de fonds et à la création d'initiatives à but lucratif (107).

M^{me} Grauer a fait remarquer que les responsabilités du conseil d'administration de 2005 à 2007 s'axaient sur l'analyse de la mission, de la vision et des valeurs, les documents de gouvernance (p. ex., les lettres patentes et les règlements), les politiques, les ententes de rémunération visant le directeur général, la mise sur pied de comités, la formation des membres du conseil d'administration, et l'entente de rendement conclue avec le gouvernement de l'Ontario. Elle a en outre siégé au comité de la vérification du conseil d'administration (193).

Selon M. Lowe, le conseil d'administration prêtait attention aux rapports financiers et opérationnels, qui présentaient le nombre de patients transportés et les services médicaux offerts. Les décès de patients faisaient l'objet d'enquêtes, et tout problème devait être signalé au conseil d'administration. Cependant, il a terminé en déclarant que le conseil d'administration n'était pas au courant de tout, par exemple de la rémunération du directeur général (141).

Rémunération du conseil d'administration

La rémunération de M. Beltzner pour son travail au sein du conseil d'administration de la société sans but lucratif s'élevait à 11 675 \$ en 2005, alors qu'en 2011, il a touché 221 750 \$ de la société à but lucratif Ornge Peel (158, 159). Il a facturé certaines des tâches qu'il a réalisées à un taux horaire de 250 \$ (169). M. Beltzner considérait que l'entreprise recevait des fonds de la province dans le cadre d'un contrat commercial (conformément aux explications du conseiller juridique de Fasken Martineau S.E.N.C.R.L., s.r.l.), et non à titre d'organisme gouvernemental. Il soutenait que sa rémunération était légitime compte tenu de son travail notamment dans les dossiers des délais d'intervention, de la disponibilité des aéronefs, et des filiales à but lucratif (p. ex., Ornge Issuer Trust et Ornge Global Real Estate inc.), lesquelles avaient chacune leurs propres réunions du conseil d'administration et examens financiers. Il a concentré son énergie sur les activités d'Ornge et d'Ornge Foundation (il n'a pas facturé cette dernière). Sa rémunération variait en fonction de sa participation à la gestion financière, à la dotation en personnel et aux activités d'approvisionnement des sociétés à but lucratif (159). Par exemple, comme Ornge Global Air était exploitée en vertu d'une licence de Transports Canada, ce qui accentuait les risques pour les administrateurs, il devait s'y investir davantage.

À la fondation d'Ornge et d'Ornge Peel, et lors de la transformation d'Ornge en organisme de bienfaisance, le montant des allocations a été majoré pour tenir compte de la complexité des opérations, notamment relativement aux responsabilités du Comité. Un acompte annuel a été établi à la lumière d'une recommandation d'un consultant indépendant, tout en tenant compte du fait qu'Ornge Peel recevait ses fonds de la province dans le cadre de l'entente de rendement (166). Par ailleurs, M. Mazza a distribué des actions d'Ornge Global Management inc. (OGMI), la première société de portefeuille de la société en commandite, aux membres du conseil d'administration et aux cadres supérieurs.

M. Beltzner a affirmé que le montant alloué correspondait à 0,5 % d'une action (114, 161).

Le Comité a remis en cause les dépenses du conseil d'administration ayant servi à organiser des séances de réflexion. M. Beltzner a fait remarquer que le Comité présumait que le conseil était avisé de ces problèmes de première ligne. Le Comité avait par ailleurs regroupé un calendrier pluriannuel dans quelques exemples de séances de réflexion. M. Beltzner a parlé des séances de réflexion mentionnées par le Comité et confirmé que celles-ci avaient eu lieu hors site. Il a néanmoins soutenu qu'elles étaient organisées pour de bonnes raisons (162).

M. Pickford a souligné le fait que les dépenses des administrateurs étaient payées par Ornge Peel, et non par Ornge. Son acompte s'établissait au départ à entre 5 000 \$ et 6 000 \$ (113, 114). Le régime d'actions des fondateurs (Founders' Equity Plan) avait été créé par l'OGMI pour rémunérer les fondateurs (114). M. Lester n'escomptait pas se faire payer grâce aux actions distribuées et ne se rappelait pas avoir vu la version finale des documents associés au régime (119, 120).

D'après M. Lester, la rémunération des membres du conseil d'administration, qui s'élevait à quelques milliers de dollars, avait été majorée à la suite de la création d'une nouvelle structure organisationnelle d'une complexité accrue et comportant davantage de risques. À titre de membre du conseil d'administration des services d'ambulance aérienne d'Ornge, sa rémunération pour environ sept ans totalisait 180 000 \$ et était assortie d'un budget de dépenses de 1 000 \$ (119).

Le salaire de M^{me} Colle s'élevait approximativement à entre 4 000 \$ et 5 000 \$ à sa première année en poste. L'équipe de direction a expliqué que cette rémunération était justifiée puisqu'Ornge était exploitée comme une entité distincte, et non comme un organisme gouvernemental. M^{me} Colle était consciente que c'était le Ministère qui fournissait le financement (128). Le régime d'action des fondateurs (Founders' Equity Plan) comportait des dispositions concernant la rémunération pour les années à venir, mais la documentation finale du régime n'a jamais été terminée (129).

M^{me} Grauer ne s'attendait pas à recevoir une rémunération à titre de membre du conseil d'administration; les administrateurs recevaient pourtant une rétribution dont le montant était fixé par M. Mazza. Sa rémunération était de 1 000 \$ pour chaque rencontre du conseil d'administration de la société à but non lucratif, et de 250 \$ l'heure pour son travail dans les comités connexes (194). Son salaire total pour trois ans se chiffrait à près de 15 000 \$ (197).

Le salaire annuel de M. Lowe était d'environ 3 000 \$ au départ. Sa rémunération totale, pour une période de quatre ans et demi, atteignait 48 000 \$ (145).

Le Comité est préoccupé par la rémunération excessive accordée aux membres d'un conseil d'administration financé par le secteur public et les conflits d'intérêts apparents découlant de la participation de ces derniers à de nombreux conseils connexes.

5.2 Problèmes opérationnels

Les membres du conseil d'administration ont exposé en détail plusieurs problèmes en réponse au questionnement du Comité quant à la façon dont ils s'acquittaient de leurs fonctions. La principale crainte du Comité était que le conseil d'administration soit dysfonctionnel et de ce fait incapable de remplir ses responsabilités fiduciaires. Il a constaté que le directeur général contrôlait le conseil d'administration, au lieu de lui être justiciable.

Culture au sein du conseil d'administration

M^{me} Grauer, membre du conseil d'administration, a souligné des préoccupations jugées inacceptables aux yeux de M. Mazza, qu'elle décrivait comme une personne complexe dotée d'une forte personnalité (194, 196). Elle n'a pas été sollicitée pour un deuxième mandat après octobre 2007.

Le Comité a posé des questions sur le rôle qu'avait joué le directeur général dans le départ de M^{me} Enola Stoye (ancienne membre du conseil d'administration d'Ornge). De l'avis de M^{me} Grauer, il s'agissait d'un congédiement illégal. Elle a admis que le conseil d'administration pourrait avoir permis ce départ en omettant de questionner M. Mazza à ce sujet (200, 202). Elle a aussi reconnu que ce dernier embauchait et congédiait des personnes responsables de surveiller son travail, et que le conseil d'administration entérinait d'office les décisions de M. Mazza et M. Beltzner. Ce n'était pas, à son avis, le rôle légitime du conseil d'administration (202). Elle a par ailleurs mentionné que M. Beltzner et M. Mazza entretenaient des liens étroits (200).

Efficacité du conseil d'administration sur le plan opérationnel

Lorsque le Comité a demandé à M^{me} Grauer quelles étaient les mesures nécessaires pour assurer le bon fonctionnement du conseil d'administration, elle a présenté les suggestions suivantes :

- Sélection indépendante des membres du conseil d'administration;
- Nomination de certains membres du conseil d'administration par le gouvernement (nominations du Ministère ou par décret);
- Augmentation du nombre de séances de remue-méninges;
- Conseil d'administration proactif et administrateurs bien informés des problèmes et activités avant les décisions de l'équipe de direction (203).

M^{me} Grauer a recommandé ce qui suit au Comité pour éviter qu'Ornge répète les mêmes erreurs de gouvernance :

- Que certains membres du conseil d'administration soient nommés par le ministère de la Santé [et des Soins de longue durée]. Cette pratique permettra de faire participer aux discussions les intervenants concernés.
- (Après l'entrée en vigueur de la nouvelle *Loi de 2010 sur les organisations sans but lucratif*, selon laquelle les administrateurs ne sont plus tenus de faire partie du conseil d'administration) Que le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, ou son mandataire, soit le seul

membre de l'organisation qui puisse choisir les membres du conseil d'administration (ces derniers ne peuvent généralement pas être tenus responsables de décisions).

Problèmes de communication entre le conseil d'administration, l'équipe de direction et le Ministère

Le Comité s'est penché sur des cas où les décisions du conseil d'administration n'étaient pas étayées par des renseignements adéquats de l'équipe de direction.

M^{me} Grauer a fait observer qu'en 2006, le conseil d'administration avait planché sur la création d'une nouvelle image de marque (c.-à-d. l'adoption d'une nouvelle raison sociale et image) pour les services d'ambulance aérienne. À son avis, le conseil d'administration aurait dû avoir son mot à dire dans cette démarche (195). Les membres avaient tenté, en vain, d'assurer la gouvernance malgré certaines contraintes, plus précisément les liens étroits qu'entretenaient M. Beltzner, du conseil d'administration, et M. Mazza, de l'équipe de direction (200).

Le Comité est préoccupé par le manque de professionnalisme apparent dans la relation entre le conseil d'administration et l'équipe de direction d'Ornge.

Le rôle du conseil d'administration consistait à veiller à la communication entre l'équipe de direction et le Ministère. D'après M. Pickford, le Ministère avait le pouvoir de faire respecter l'entente de rendement (113). M. Lowe, quant à lui, a indiqué que le conseil d'administration n'était pas au courant de tout (p. ex., de la rémunération du directeur général), ce qui suscitait des inquiétudes sur le plan de la communication (141). M. Beltzner a fait remarquer que le conseil d'administration ne disposait pas toujours des renseignements détenus par le Ministère ou l'équipe de direction d'Ornge (147, 148).

De plus, selon M. Beltzner, le conseil d'administration s'inquiétait du temps que prenait le Ministère pour signaler les préoccupations externes. Il a cité en exemple le cas de la lettre de plainte de M. Walmsley (voir le rapport provisoire n^o 1, section 5.11), où le Ministère avait mis entre six et huit mois avant d'intervenir. En 2008, le conseil d'administration a envoyé une lettre au Ministère pour lui demander de l'aviser rapidement de tout problème (156). Ce dernier n'y a pas donné suite, et ce n'est qu'au début de l'année 2012 que le conseil d'administration a appris l'existence d'anciens messages envoyés au Ministère qui soulignaient des problèmes associés aux opérations aériennes (150).

Le conseil d'administration se fiait au comité consultatif médical pour la résolution des problèmes au chapitre des soins aux patients. Selon M. Beltzner, à la lumière des renseignements fournis par le directeur général des opérations et d'un sondage réalisé auprès de patients, le conseil d'administration ne savait pas que les soins aux patients étaient compromis. Par ailleurs, aucun rapport du comité consultatif médical ne mentionnait les enquêtes entreprises par le coroner en chef de l'Ontario (152, 153). M. Beltzner trouvait déplorable que le conseil d'administration n'ait pas été informé rapidement des répercussions négatives sur les patients d'Ornge (168).

Aux dires de M^{me} Colle, le conseil d'administration a également reçu des renseignements erronés. Par exemple, le vérificateur général avait constaté un maintien ou une légère baisse du nombre de patients; pourtant, on avait indiqué au conseil d'administration que, depuis 2006, le nombre de patients avait au contraire augmenté d'environ 15 % (21 000 cas par an), et que la quantité de demandes non satisfaites avait diminué de 19 % (130).

M. Lowe a décrit la communication entre Ornge et le Ministère relativement à la surveillance. Il a expliqué qu'elle prenait la forme de règlements et de vérifications externes régulières menant à la présentation de rapports au Ministère. Selon M. Lowe, le Ministère recevait des statistiques trimestrielles et annuelles, un rapport de vérification, un rapport stratégique et un rapport d'activités annuel. Celui-ci a également obtenu un examen du plan d'affaires en lien avec la rémunération. Les plaintes à ce sujet étaient transmises à l'équipe opérationnelle, soit à M. Lepine (ancien directeur général des opérations d'Ornge). Le conseil d'administration n'a pas observé de problèmes à cet égard (142).

M^{me} Grauer était au courant des échanges entre le Ministère et Ornge au cours des négociations liées à l'entente de rendement et au transfert des actifs ministériels à la nouvelle société. De manière générale, le conseil d'administration avait peu de contacts avec le Ministère; le dialogue se faisait par l'intermédiaire du directeur général, et des rapports étaient à l'occasion transmis au conseil d'administration (197, 201).

M^{me} Colle, membre du conseil d'administration, n'était quant à elle pas au fait des discussions avec le Ministère. La surveillance était administrée dans le cadre de l'entente de rendement, qui comprenait un certain nombre de dispositions sur la présentation de divers rapports. M^{me} Colle supposait que les cadres supérieurs communiquaient avec le Ministère au besoin (135).

Le rapport de Meyers Norris Penny (MNP) a mis en lumière des points à améliorer; pour y faire suite, le conseil d'administration a demandé à l'équipe de direction de lui présenter un rapport chaque trimestre dans le but de vérifier le respect de l'entente de rendement (113). M. Pickford a fait remarquer qu'Ornge était chargé d'assurer le suivi, ce qui se traduisait par des mises à jour du conseil d'administration et par une liste de contrôle concernant l'entente de rendement. La plupart des problèmes touchaient au moment de réception de la documentation, notamment les rapports annuels (114).

Supervision éventuelle de l'ombudsman

M. Beltzner est d'avis qu'il faudrait à l'avenir mener des enquêtes et préparer les rapports indépendamment du ministre et du gouvernement, et que l'ombudsman de l'Ontario pourrait participer à ce processus (151).

Le Comité se préoccupe des moyens disponibles pour déposer une plainte, et a indiqué que la contribution de l'ombudsman pourrait être utile.

5.3 Restructuration de la société

M. Beltzner a participé au processus de restructuration, qui a commencé à l'automne 2010, à titre de membre du comité responsable de cette initiative. En janvier 2011, il a pris part à une présentation faite à plusieurs ministères au sujet du plan stratégique proposé. Il s'est dit surpris quand, par la suite, le sous-ministre a exprimé devant le Comité permanent des comptes publics des inquiétudes concernant l'initiative. À ses dires, le gouvernement n'avait soulevé aucune préoccupation lors de la présentation, ni au cours de la deuxième rencontre tenue à ce propos avec le ministère des Finances (153,154) :

Je ne comprends pas, et je voudrais que le Comité enquête sur cette absence de communication, qu'elle soit accidentelle, délibérée ou autre. Le gouvernement nous a laissés dans l'ignorance, et je n'hésiterai pas à le répéter haut et fort (155).

Par contre, pendant les audiences, le Comité a constaté que les discussions préliminaires sur la proposition pour les services d'ambulance aérienne avaient soulevé des inquiétudes au sein du Ministère dès septembre 2004. Un courriel ministériel interne intitulé « Air Ambulance Reform—MB-20 Submission », envoyé par la Direction des services juridiques à de hauts fonctionnaires du Ministère, soulignait des préoccupations relatives à la demande MB-20 soumise pour les services d'ambulance aérienne, notamment le fait qu'Ornge avait omis de présenter des renseignements généraux primordiaux, de même que des solutions de rechange valables à l'option recommandée. Par ailleurs, M. Malcolm Bates (directeur des Services de santé d'urgence) a présenté un témoignage en juin 2012 sur l'évolution de ses responsabilités de surveillance des services d'ambulance aérienne au cours de la période précédant la transition. Il a expliqué que le sous-ministre associé (M. Hugh MacLeod) avait redéfini son rôle :

[...] la Direction des services de santé d'urgence [devait] prêter toute l'assistance nécessaire à M. Mazza — n'est-ce pas? —, qui dirigerait la transformation du système existant [de services d'ambulance aérienne] en un organisme sans but lucratif. M. Mazza a été directeur général de 2003 à 2005. Son rôle a été déterminant en ce qu'il a nui à la cohésion et n'a peut-être pas imposé une supervision aussi rigoureuse qu'il le fallait, si vous voulez. Il était le principal acteur de la transformation du service ministériel en organisme sans but lucratif.

De 2005 à 2007, j'ai travaillé pour M. Mazza, puisqu'il était affecté au ministère de la Santé et des Soins de longue durée, et il m'offrait des services de leadership exécutif (389).

Le Comité est préoccupé par le fait que l'administrateur de la Direction des services de santé d'urgence du ministère de la Santé et des Soins de longue durée relevait, à la demande de son sous-ministre adjoint, du futur directeur général d'Ornge, M. Chris Mazza. Ce dernier a reçu carte blanche concernant la rédaction de l'entente de rendement originale avec le Ministère.

D'après M. Bates, son rôle a été amoindri : « Nous devons faire ce que M. Mazza nous disait [dans la Direction des services de santé d'urgence] » (389).

Le rapport provisoire n° 1 a révélé certains signaux d'alarme ou préoccupations. Le Ministère savait que M. Mazza et le conseil d'administration envisageaient de restructurer Ornge, mais ne saisissait pas tous les risques associés à cette initiative.

M. Beltzner a reconnu qu'Ornge n'avait pas reçu d'autorisation écrite du Ministère pour amorcer la restructuration, et il estime que le conseil d'administration devrait à l'avenir disposer de documentation écrite sur ce type de mesures (166).

M. Pickford a expliqué que le conseil d'administration avalisait la restructuration, mais à condition que la province y consente sciemment. En novembre 2010, le conseil d'administration a commencé à organiser des rencontres avec le Ministère. Le président a envoyé une lettre au ministre en 2011, puis des rencontres ont eu lieu avec d'autres ministères, notamment le ministère des Finances (113). M. Pickford ne trouvait pas la structure d'Ornge inhabituelle, et croyait que celle-ci avait été adoptée pour diverses raisons d'ordre fiscal, juridique ou d'autre nature. Voici ses explications :

La structure en place avant la transformation en organisme à but lucratif en 2011 permettait à Ornge Peel de chercher [...] de nouvelles activités à but lucratif à titre de filiale en propriété exclusive de l'organisme de bienfaisance Ornge, qui lui ne pouvait pas mener ce type d'activités. Il fallait scinder les deux entités.

Les services d'ambulance aérienne d'Ornge ont été créés pour [...] fournir des services aériens pouvant s'avérer très risqués en cas de panne d'un aéronef. Il a été décidé qu'il fallait séparer [Ornge Peel] d'Ornge, qui recevait les fonds dans le cadre de l'entente de rendement. Il était logique de séparer ces entités sur le plan juridique et de protéger les actifs d'Ornge.

De même, si la fiducie Ornge Issuer Trust a été créée, c'est parce qu'on nous avait informés que l'émission de débetures de ce genre devait être effectuée au moyen d'une fiducie (112).

M. Pickford a expliqué qu'il fallait restructurer Ornge pour trouver des investisseurs externes qui financeraient les activités à but lucratif, lesquelles permettraient aux services d'ambulance d'Ornge d'engranger des profits dans l'avenir (114).

M. Alfred Apps (avocat à Wildeboer Dellelce s.r.l.) a fourni une description du plan de restructuration au conseil d'administration. M. Lester avait des réserves concernant ce processus et s'était dit mal à l'aise avec les risques connexes. Ornge avait obtenu des avis supplémentaires sur les plans juridique, fiscal et financier (120). M. Lester a développé sa pensée au sujet du problème de risque de groupe :

Selon ce qu'on nous disait, – et là, il s'agit de ma propre interprétation – cette structure était censée en fait protéger Ornge contre les risques, et lui permettre en même [temps] d'attirer des investisseurs. En mon sens, ce plan était assez logique.

M. Lester a affirmé que d'autres entités avaient elles aussi cherché du financement externe. En effet, le Réseau Télémédecine Ontario et des hôpitaux importants, comme Sunnybrook, le Réseau universitaire de santé, The Hospital for Sick Children et le Centre Baycrest, avaient envisagé d'amasser des capitaux auprès d'entreprises du secteur privé (120). Selon lui, le Ministère n'a pas donné de signal d'alarme (118).

M. Lester croyait que le Ministère avait été mis au courant des objectifs de la société par l'intermédiaire du rapport de Meyers Norris Penny et de la lettre d'Ornge envoyée en janvier 2011 à divers ministères (un breffage du gouvernement s'en était suivi). Ornge a fait preuve de diligence raisonnable en mettant sur pied un comité spécial responsable de la structure organisationnelle et chargé de donner des conseils d'ordre juridique, fiscal et comptable. Le gouvernement n'a pas entravé la restructuration de quelque manière que ce soit (118). Aux yeux de M. Lester, il était essentiel d'obtenir l'approbation du Ministère concernant la restructuration.

De ce que j'avais compris, le Ministère ne pouvait pas nous interdire de nous diriger dans cette voie. Toutefois, j'estime qu'il serait extrêmement imprudent de la part d'Ornge d'adopter une structure que le Ministère n'a pas approuvée. [...] Le conseil d'administration ou moi-même n'aurions jamais adopté une structure organisationnelle que le Ministère jugeait discutable ou contraire aux intérêts de la province (119).

M^{me} Colle a appuyé l'adoption d'une structure à but lucratif parce que celle-ci visait à générer des revenus supplémentaires pour Ornge et que le conseil

d'administration avait été mis au courant du contenu des plans de restructuration. La structure proposée était complexe, mais le conseil d'administration avait pris des mesures pour protéger la société des risques potentiels et assurer l'intégrité des services aux patients (128, 132).

D'après M^{me} Colle, c'est M. Apps qui avait conçu la nouvelle structure, tandis que le conseil d'administration avait participé à la planification stratégique, en particulier à la création d'entités à but lucratif qui permettraient à Ornge d'enregistrer des profits dans le cadre organisationnel d'Ornge Global (128, 129). Le souci de M^{me} Colle était de maintenir le statut d'organisme à but non lucratif d'Ornge pour assurer la pérennité des services d'ambulance en Ontario (128).

À la suite de l'envoi d'une lettre au gouvernement en janvier 2011, où Ornge expliquait le projet de restructuration, une rencontre a été organisée avec plusieurs ministères. M^{me} Colle n'avait pas été avisée de réserves du gouvernement concernant la proposition (135). Elle n'avait aucun souci au sujet du nouveau modèle de prestation de services (transformation en organisme à but lucratif), car à ses yeux, Ornge disposait d'une excellente équipe de direction, notamment en la personne de Tom Lepine, l'ancien directeur général des opérations. On a présenté des données au conseil d'administration et lui a assuré que le nombre de patients servis s'accroissait, que du nouvel équipement était fourni et que les rapports du comité consultatif médical indiquaient une amélioration de la sécurité des patients et des normes de soins (136). Avec le recul, le seul regret de M^{me} Colle était que le conseil d'administration n'ait pas été au courant de ce qui se passait du côté de l'équipe de direction (137).

Le conseil d'administration considérait que le Ministère avait adopté le plan de restructuration (142). M. Lowe pensait pouvoir contribuer au projet d'achat d'aéronefs et d'hélicoptères de la société et d'exploitation de son propre système de transport aérien pour répondre à la demande accrue de services (138). Voici ses explications :

Le conseil d'administration approuvait la stratégie de création de sociétés à but lucratif fondée sur le savoir-faire d'Ornge, laquelle contribuerait à répondre à la demande croissante. La stratégie ne prévoyait pas de gains ou de profits personnels pour les administrateurs. Nous mettions toutes nos énergies dans la gestion de ce problème futur [difficultés financières associées à l'offre de services d'ambulance aérienne en Ontario], qui devra être réglé le plus tôt possible, probablement par le gouvernement actuel (138).

D'après M^{me} Grauer, c'est M. Mazza qui a élaboré la stratégie organisationnelle. Elle estimait qu'Ornge avait une structure de gouvernance inversée, puisque c'est le directeur général qui recrutait et sélectionnait les membres du conseil d'administration. Il s'agissait selon elle d'un modèle de recrutement en boucle fermée : les administrateurs et les membres du conseil d'administration ne faisaient qu'un. Étant donné cette gouvernance inversée, le directeur général jouait un rôle central dans le recrutement des membres du conseil

d'administration. M^{me} Grauer a toutefois admis que la gouvernance était un processus interactif, et qu'un directeur général devait effectivement interagir avec le conseil d'administration et lui présenter des idées. Le conseil d'administration s'occupait par exemple des ententes sur la rémunération du directeur général (s'élevant au départ aux alentours de 300 000 \$) et participait aux discussions sur l'entente de rendement (197).

Dans le cadre de la restructuration, à la création de la première entité à but lucratif, il a été envisagé, selon M^{me} Grauer, de transférer le salaire des cadres versé par le secteur public. M. Mazza avait préparé un graphique illustrant la réorganisation proposée, qui permettait de résoudre des problèmes de gouvernance du conseil d'administration (195, 196). M^{me} Grauer n'était pas au courant de l'initiative de restructuration en cours (196). Les nouveaux revenus devaient s'intégrer à l'enveloppe globale; il n'a jamais été question d'enrichissement personnel ou de hausse salariale pour les membres du conseil d'administration (201).

M^{me} Grauer considérait que les problèmes de la société pouvaient être attribués à plusieurs facteurs clés, soit :

- **le style de gestion de M. Mazza;**
- **la recherche de nouvelles sources de financement;**
- **l'approche stratégique douteuse suivie relativement aux entités sans but lucratif et à l'organisme de bienfaisance (198).**

Selon le Comité, ces enjeux sont d'importantes sources de préoccupation.

D'après M^{me} Grauer, il est difficile d'appliquer un même ensemble de paramètres aux secteurs à but lucratif et sans but lucratif, car ceux-ci sont régis par des règles différentes.

Les organismes à but non lucratif ne sont pas censés accumuler des surplus; ils doivent affecter les fonds à leurs activités. Les organismes de bienfaisance doivent évidemment consacrer leurs fonds à des activités caritatives. Donc, une des choses sur laquelle je me serais interrogée, c'est si les fonds de l'organisme de bienfaisance étaient utilisés à des fins conformes aux règles de l'Agence du revenu du Canada (198, 199).

5.4 Finances de la société

Budget du Ministère et initiatives de financement

En 2004-2005, soit la dernière année où la province a fourni directement les services d'ambulance aérienne, le budget avoisinait les 93 millions de dollars. Au cours des quatre années suivantes, ce chiffre a grimpé à près de 150 millions de dollars. M. Lester jugeait cette hausse justifiée compte tenu de la demande en services et de l'augmentation des coûts (122).

Le Comité remarque que le nombre combiné de transports aériens, terrestres et autres a diminué de 2006-2007 à 2010-2011, passant de 19 425 à 19 274, malgré un financement supplémentaire de 57 millions de dollars du ministère de la Santé et des Soins de longue durée.

Outre la hausse des coûts de fonctionnement annuels, Ornge a contracté une dette d'établissement de 300 millions de dollars. L'obligation de 275 millions de dollars qu'elle a émise lui a permis d'acheter un aéronef Pilatus à voilure fixe et un hélicoptère AgustaWestland, et de financer son nouvel immeuble de bureaux.

M^{me} Grauer a affirmé que le comité de la vérification du conseil d'administration supervisait le budget. Elle a aussi confirmé que le Ministère n'a pas posé de questions sur ce processus, et que le conseil d'administration n'a pas communiqué avec le Ministère à ce sujet (197). Comme elle l'a expliqué, le conseil d'administration était tout à fait conscient de la nature publique des fonds versés par le MSSLD.

Décisions relatives aux services d'aviation internes

Le conseil d'administration a participé aux discussions sur la création de services d'aviation internes en 2008. M. Pickford appuyait cette décision de mettre en place des services d'aviation internes pour des raisons financières. Il a exprimé certaines préoccupations concernant le contrat existant avec Canadian Helicopters :

Je crois qu'un exemple éloquent [...] est les appareils qu'utilisait notre fournisseur d'hélicoptères : un aéronef Sikorsky S-76 à voilure tournante et des hélicoptères vieux de 20 et 30 ans. Hélicoptères Canadiens nous avait demandé d'augmenter leur rémunération pour la fourniture des hélicoptères et la gestion de l'ensemble du parc (pilotes, carburant, entretien, etc.). Dans les dernières années, [...] le coût des services d'Hélicoptères Canadiens s'élevait à 33 millions de dollars. [...] [N]ous avons examiné leur coût en capital, ainsi que la marge de profit annuelle qu'ils voulaient obtenir pour la fourniture des hélicoptères, et avons déterminé qu'il serait avantageux pour la société de se procurer son propre parc. Nous croyions pouvoir le faire avec un coût en capital moindre, sans marge de profit (115).

Le Comité remarque que l'entente contractuelle avec Hélicoptères Canadiens permettait de réaliser des économies chaque année. L'entreprise fournissait déjà des services d'ambulance aérienne avant de conclure une entente avec Ornge.

La différence entre les coûts de fonctionnement réels et les prévisions a occasionné des économies annuelles de plus de un million de dollars (en moyenne). De plus, Hélicoptères Canadiens recevait fréquemment (neuf

trimestres sur douze) une prime d'incitation au rendement de 200 000 \$ lorsqu'elle parvenait à répondre à 98,23 % des demandes.

Selon M^{me} Colle, les hélicoptères et les aéronefs à voilure fixe étaient fournis par des entrepreneurs indépendants, et les frais et les tarifs de ces fournisseurs de services avaient considérablement augmenté (hausse de l'ordre de 30 % ou 40 % par année). Comme les hélicoptères étaient vieux de 30 ans, les préoccupations en matière de sécurité ont conduit Ornge à envisager l'achat d'appareils au lieu de la location. Il a été signalé qu'à la fin de 2011, l'offre de ces services à l'interne avait permis à Ornge d'économiser quelque trois millions dollars pour les appareils à voilure tournante (130).

Rapports financiers : Obligations

D'après M. Pickford, toutes les transactions financières étaient publiées dans des états financiers. Il a fait remarquer que si les débentures étaient émises par la fiducie Ornge Issuer Trust, c'était pour une raison bien précise : on avait en fait garanti que les revenus obtenus dans le cadre de l'entente de rendement serviraient à rembourser la dette dans la mesure nécessaire. Voici les explications de M. Pickford par rapport à la responsabilité envers la province :

En cas de faillite de la société ou d'annulation de l'entente de rendement, la province aurait été placée devant deux choix : [...] mettre la main sur les intérêts associés à la fiducie [...] et ainsi continuer de rembourser la dette comme lorsque les paiements étaient versés à Ornge, ou [...] rembourser entièrement la dette et prendre possession des actifs (109).

Poursuivant sur sa lancée, il a soutenu que la population avait investi dans les débentures parce qu'elle savait que la province fournissait des fonds à Ornge dans le cadre de l'entente de rendement, et parce que ces fonds [les paiements de transfert du Ministère] suffiraient pour les rembourser (109, 110). M^{me} Colle partageait son avis concernant l'influence du lien entre la province et Ornge sur le succès des débentures (132).

Voici les commentaires de M. Beltzner sur la recherche de fonds supplémentaires :

Nous connaissions les préoccupations soulevées à propos du financement des hélicoptères et des aéronefs à voilure fixe. Comme je l'ai mentionné, c'était loin d'être un secret. La question du financement avait été discutée en profondeur avec l'Office ontarien de financement. Si cette question avait été préoccupante, le gouvernement aurait alors pu lancer un premier signal d'alarme pour manifester son insatisfaction (156).

Le Comité remet en question la nature des discussions sur les arrangements financiers associés à l'achat d'aéronefs, un projet analysé et approuvé

tacitement par l'Office ontarien de financement. Il s'agit d'un problème majeur, car c'est la confiance qu'inspirait l'appui implicite du gouvernement provincial qui a poussé les investisseurs à souscrire aux obligations offertes, faisant ainsi contracter une dette aux contribuables de l'Ontario.

Activités lucratives d'Ornge

La société avait deux types d'initiatives lucratives : les collectes de fonds visant des donateurs en particulier (habituellement pour l'achat d'un équipement), et les collectes de fonds générales servant à couvrir les frais d'administration de la fondation (159, 160).

Selon M. Lowe, les activités à but lucratif étaient financées par les fonds dégagés 1) grâce au refinancement de l'immeuble de bureaux de Mississauga; et 2) dans le cadre de l'entente sur les services de marketing. M. Lowe savait que le Ministère était le principal intervenant (142).

M. Lester était convaincu que les services fournis étaient légitimes, et que le conseil d'administration considérait les activités à but lucratif d'Ornge comme une possibilité de retombées financières futures et d'amélioration des niveaux de service. Il n'avait pas l'impression que la restructuration de la société compromettait les services aux patients (123).

Le savoir-faire des services d'ambulance aérienne de l'Ontario se trouvait au cœur de l'initiative de création de sociétés à but lucratif. Aux yeux de M^{me} Colle, les projets à but lucratif de M. Mazza n'étaient pas financés par le gouvernement, mais plutôt par la mise de fonds initiale qu'AgustaWestland avait fournie à Ornge Global (136). La société profiterait ainsi de compétences et de savoir-faire en délivrance de licences – dans le cadre d'une entente maîtresse connexe – et de retombées monétaires (133).

Le conseil d'administration a été amené à croire que le taux de rendement potentiel des entités à but lucratif correspondrait à un revenu brut de 3 %, soit environ 15 % de revenus nets pour Ornge. D'après M^{me} Colle, la société avait besoin d'investisseurs privés pour acquérir des actifs de l'ordre de 200 millions de dollars sur 10 ans (130). Ces fonds devaient engendrer des retombées de 4 % à 5 % qui serviraient à financer le développement des services d'ambulance (136).

Entente sur les services de marketing

M^{me} Colle présumait que les responsables de ce projet chez Ornge Global feraient appel à des spécialistes. Ornge disposait du savoir-faire en matière d'ambulance aérienne, de la propriété intellectuelle et de la renommée internationale nécessaires dans ce domaine (137). Le conseil d'administration n'a pas participé aux discussions sur l'entente sur les services de marketing. Par contre, M^{me} Colle trouvait raisonnable que les sociétés unissent leurs forces pour réaliser leurs projets d'affaires. Cette entente faisait partie du contrat initial conclu avec AgustaWestland (129).

Le Comité note avec inquiétude que le conseil d'administration était conscient que le savoir-faire acquis par Ornge était financé par les

contribuables de l'Ontario. Or, les bénéfices tirés de la commercialisation de ce savoir-faire auraient été encaissés en grande partie par les entités à but lucratif et leurs actionnaires (y compris les membres du conseil d'administration d'Ornge).

Achat d'un immeuble de bureaux

M. Lester connaissait l'entente financière liée à l'acquisition de l'immeuble d'Ornge situé à Mississauga, en Ontario. Le prix d'achat, avec le contenu, s'élevait à 15 millions de dollars. L'immeuble a par la suite été refinancé pour un montant d'environ 24 millions de dollars. Le produit de cette transaction a été transféré à Ornge Global Real Estate inc., une des sociétés à but lucratif constituées dans le cadre du projet de restructuration. M. Lester a indiqué qu'au départ, le refinancement n'était pas préoccupant, car il reposait sur une évaluation indépendante de la valeur de l'immeuble effectuée par une firme réputée. Les fonds avaient été transférés à la société à but lucratif sous la forme d'un prêt à intérêts remboursables (122).

M^{me} Colle a confirmé que la hausse de neuf millions de dollars dans la valeur du siège social à Mississauga avait été transférée sous forme de prêt à l'entité à but lucratif Ornge Global Holdings (133).

Contraintes budgétaires : Incidence potentielle sur les services

Le Comité s'est penché sur les cas où Ornge a été incapable de répondre à des demandes en raison d'un manque de ressources (ambulanciers paramédicaux, pilotes, avions). M. Lester a indiqué qu'il était au courant de la situation et des problèmes de pénurie de personnel, mais qu'il n'avait pas été avisé d'une quelconque politique délibérée visant à créer une pénurie de personnel dans la société. Cependant, il connaissait les répercussions des contraintes budgétaires (123). Un programme de formation interne à l'intention des ambulanciers paramédicaux avait notamment été mis sur pied pour résoudre le problème (121).

5.5 Rémunération des employés et des consultants d'Ornge

Le rapport de juin 2012 de la Division de la vérification interne de l'Ontario du ministère des Finances, intitulé *Investigation of Ornge & Related Entities*, présentait des renseignements sur la rémunération du personnel et des membres du conseil d'administration, ainsi que sur les honoraires pour services médicaux. Les données ci-dessous proviennent de ce rapport.

Rémunération des membres du conseil d'administration (2007-2011)

Voir la figure 2 (« Membres du conseil d'administration – Rémunération par entité ») ci-dessous.

Membres du conseil d'administration		Rémunération par entité					
			Omge Global GP	Omge	Omge Peel	Omgeco	TOTAL
Rainer	Beltzner	2 0 1 1	144 600,00	13 642,00	74 515,00	0,00	232 757,00
Bethann	Colle		0,00	86,00	21 187,00	0,00	21 273,00
Lorne	Crawford		0,00	7 651,00	24 860,00	0,00	32 511,00
Aristides	Kaplanis		66 600,00	0,00	0,00	0,00	66 600,00
Robert	Lestor		0,00	240,00	0,00	21 187,00	21 427,00
Donald	Lowe		49 600,00	0,00	0,00	0,00	49 600,00
Kelly	Mitchell		27 313,00	0,00	0,00	0,00	27 313,00
Barry	Pickford		46 330,00	8 670,00	39 268,00	0,00	94 268,00
John	Scott		32 750,00	0,00	0,00	0,00	32 750,00
Sous-total				367 193,00	30 289,00	159 830,00	21 187,00
Rainer	Beltzner	2 0 1 0	0,00	8 542,00	201 106,00	0,00	209 648,00
Bethann	Colle		0,00	737,00	68 248,00	0,00	68 985,00
Lorne	Crawford		0,00	9 944,00	77 897,00	0,00	87 841,00
Aristides	Kaplanis		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Robert	Lestor		0,00	0,00	66 148,00	0,00	66 148,00
Donald	Lowe		0,00	0,00	83 143,00	0,00	83 143,00
Kelly	Mitchell		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Barry	Pickford		0,00	781,00	102 295,00	0,00	103 076,00
John	Scott		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sous-total				0,00	20 004,00	598 837,00	0,00
Rainer	Beltzner	2 0 0 9	0,00	2 965,00	99 750,00	0,00	102 715,00
Bethann	Colle		0,00	655,00	52 500,00	0,00	53 155,00
Lorne	Crawford		0,00	19 024,00	57 750,00	0,00	76 774,00
Aristides	Kaplanis		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Robert	Lestor		0,00	0,00	52 500,00	0,00	52 500,00
Donald	Lowe		0,00	0,00	52 500,00	0,00	52 500,00
Kelly	Mitchell		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Barry	Pickford		0,00	2 097,00	57 750,00	0,00	59 847,00
John	Scott		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sous-total				0,00	24 741,00	372 750,00	0,00
Rainer	Beltzner	2 0 0 8	0,00	27 246,00	21 687,00	49 875,00	98 808,00
Bethann	Colle		0,00	1 281,00	13 125,00	26 250,00	40 656,00
Lorne	Crawford		0,00	15 365,00	14 437,00	28 875,00	58 677,00
Aristides	Kaplanis		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Robert	Lestor		0,00	750,00	13 125,00	26 250,00	40 125,00
Donald	Lowe		0,00	3 150,00	13 125,00	26 250,00	42 525,00
Kelly	Mitchell		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Barry	Pickford		0,00	4 032,00	0,00	43 313,00	47 345,00
John	Scott		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sous-total				0,00	51 824,00	75 499,00	200 813,00
Rainer	Beltzner	2 0 7	0,00	31 725,00	0,00	0,00	31 725,00
Bethann	Colle		0,00	1 586,00	0,00	0,00	1 586,00
Lorne	Crawford		0,00	13 934,00	0,00	0,00	13 934,00
Aristides	Kaplanis		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Robert	Lestor		0,00	7 189,00	0,00	0,00	7 189,00
Donald	Lowe		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Kelly	Mitchell		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Barry	Pickford		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
John	Scott		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Sous-total				0,00	54 434,00	0,00	0,00
TOTAL			367 193,00	181 292,00	1 206 916,00	222 000,00	1 977 401,00

Source : Ministère des Finances, Division de la vérification interne de l'Ontario, *Investigation of Omge & Related Entities* (juin 2012), p. 90.

Figure 3 : Rémunération du personnel (2007-2011)

Nom et titre	Années	Rémunération
--------------	--------	--------------

Nom et titre	Années	Rémunération
• Tom ROTHFELS, directeur général des opérations d'Ornge International	2007-2011	1 362 284,03 \$
• John MACKENZIE, directeur général des opérations d'Ornge International	2007-2011	1 256 676,63 \$
• Philip GILES, vice-président du développement de produits	2007-2011	737 360,15 \$
• Kelly LONG, vice-président associé du marketing	2007-2011	395 939,82 \$
• Brittany DECKER, directeur de J Smarts	2007-2011	347 643,41 \$
• Rhonda MAURICETTE, chef du développement organisationnel	2007-2011	400 283,76 \$
• Nancy MULRONEY, directeur du développement organisationnel	2007-2011	688 951,95 \$
• Maria RENZELLA	20 % de 2008-2009	130 352,55 \$
• Patricia DIBONA	Août 2009 à 2011	176 992,99 \$
• Christopher MAZZA	* La rémunération de M. Mazza est présentée à l'annexe 4.	
(Ornge a fourni une partie de la rémunération des employés ci-dessus.)		
• Paul CARTER, vice-président du marketing	2010-2011	136 200,23 \$
• Greg MIZIOLEK, vice-président des ventes	2011	66 131,66 \$
• Modya SILVER, vice-président du marketing	2010-2011	147 129,22 \$
• John SIMMONS, vice-président du marketing	2011	145 961,24 \$
• Julius UECKERMANN, vice-président du marketing	2011	226 762,60 \$
• Michael SHERMAN, directeur du développement organisationnel	2010-2011	306 313,63 \$
• Luis NAVAS, directeur général des opérations d'Ornge Global	2010	831 536,99 \$

Source : Ministère des Finances, Division de la vérification interne de l'Ontario, *Investigation of Ornge & Related Entities* (juin 2012), p. 92.

Honoraires pour services médicaux versés à M. Thomas E. Stewart (2007-2011)

Comme il est indiqué dans le rapport de la Division de la vérification interne de l'Ontario, relevant du ministère des Finances, Ornge a versé des honoraires mensuels à M. Thomas E. Stewart de manière indirecte :

Ornge a versé indirectement à M. Stewart 6 250,00 \$ par mois en honoraires pour services médicaux entre 2007 et 2011. Ces honoraires étaient payés à la société médicale de M. Stewart en vertu d'un contrat; ils ne figuraient donc pas dans son feuillet T4. Le contrat comportait une clause de renouvellement automatique conditionnelle à des activités professionnelles régulières. Cette clause n'apparaissait dans aucun des autres contrats de M. Stewart.

Des correspondances par courriel ont permis de mettre au jour les faits suivants :

- M. Stewart a offert des services au conglomérat en 2007 et en 2008.
- Il n'a signé aucun contrat annuel visant la période de 2009 à 2011.
- Il n'a fourni aucun service de transport médical de 2009 à 2011.
- Ces honoraires n'étaient pas inscrits au budget de 2009 à 2011.
- Il a reçu au total 218 750 \$ en honoraires de 2009 à 2011¹².

Le Comité effectue actuellement un suivi auprès de l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario à propos de ces honoraires pour services médicaux accordés de 2007 à 2011.

5.6 Rémunération et prêts de M. Mazza

Non-divulgence des salaires

M^{me} Colle, une administratrice, a reconnu qu'elle était au courant du transfert des salaires des administrateurs généraux à l'entité à but lucratif Ornge Peel, ce qui dispensait Ornge des exigences de divulgation. Cette situation ne l'inquiétait pas, car elle considérait que les salaires étaient du ressort du secteur à but lucratif (132, 133). M^{me} Colle ne savait pas comment M. Mazza répartissait son temps entre les secteurs à but lucratif et à but non lucratif de la société (129, 130). Elle jugeait néanmoins raisonnable que, si M. Mazza privilégiait le secteur à but lucratif, étant donné les profits anticipés, ce soit une entité à but lucratif qui lui verse sa rémunération (130). Elle croyait à l'époque que le personnel du secteur à but lucratif n'était pas payé à l'aide des fonds du Ministère (136, 137).

La non-divulgence des salaires préoccupe beaucoup le Comité : il croit que cette situation aurait dû mettre la puce à l'oreille au ministère des Finances

¹² Ministère des Finances, Division de la vérification interne de l'Ontario, *Investigation of Ornge & Related Entities* (juin 2012), p. 94.

et au ministère de la Santé et des Soins de longue durée. Ceux-ci auraient dû effectuer un examen bien avant la vérification du vérificateur général.

Salaire de base et prêts

Le Comité a posé des questions sur les diverses ententes de rémunération de M. Mazza s'ajoutant à son salaire, plus précisément ses prêts et ses honoraires à titre de directeur médical. Le Ministère a fourni au Comité un sommaire de la rémunération de M. Mazza de 2006 à 2012, où figurent notamment son salaire de base, sa rémunération au rendement, ses avantages sociaux de cadre, ses honoraires pour services médicaux, ses traitements pour sa participation au conseil d'administration et ses prêts personnels (voir l'annexe 4).

Selon M. Beltzner, le conseil d'administration avait approuvé la rémunération de M. Mazza et la jugeait justifiée, car son savoir-faire éprouvé en transport médical était indispensable à l'avenir d'Ornge (150).

Le Comité de gouvernance et de rémunération du conseil d'administration avait proposé d'embaucher un consultant indépendant spécialisé en rémunération pour examiner les revenus des cadres supérieurs d'Ornge. L'entreprise Cliste a ainsi terminé son rapport en juin 2010 et l'a soumis au Comité de gouvernance et de rémunération ainsi qu'au conseil d'administration. D'après M. Pickford, les consultants ont évalué la direction d'Ornge Peel comme une société à but lucratif. Voici leurs conclusions :

Le salaire de M. Mazza devrait être majoré à 500 000 \$ par année. Il devrait bénéficier à court terme d'une prime au rendement de nature incitative dont le plafond avoisinerait aussi 500 000 \$. De plus, il devrait profiter d'une série d'avantages sociaux (p. ex., versements de rente ou régimes d'assurance-maladie) correspondant à environ 30 % de son salaire (115).

Le Comité doute de la crédibilité et de l'objectivité de ce rapport concernant la rémunération recommandée. Il s'inquiète également du conflit d'intérêts manifeste de M. Luis Navas, ancien membre de plusieurs conseils d'Ornge et président du Comité de gouvernance et de rémunération, qui a contribué à la formulation des conseils en matière de rémunération.

M. Navas avait siégé à plusieurs conseils d'Ornge (de décembre 2005 à mars 2010) et présidé le Comité de gouvernance et de rémunération. Il a aussi été conseiller en rémunération à Global Governance Advisors (de 2005 à 2010). La vérification judiciaire d'Ornge a permis de confirmer le lien unissant Cliste, Global Governance Advisors et Luis Navas.

M^{me} Colle a indiqué que le conseil d'administration avait approuvé l'augmentation du salaire de M. Mazza à la lumière du rapport de Cliste. La comparaison avait été effectuée non pas avec des organismes du secteur public, mais avec des entreprises privées du domaine du transport, de l'assurance et de la médecine dont les recettes allaient de 100 à 250 millions de dollars. Or M^{me} Colle

avait supposé que le Comité de gouvernance et de rémunération avait fait la comparaison par rapport à des organismes du secteur public (129).

M. Lester savait qu'on avait déterminé le salaire de M. Mazza en tenant compte de la nécessité de conserver son savoir-faire chez Ornge et de l'incidence potentielle de son départ. Cliste avait établi l'échelle de rémunération du poste de directeur général à la lumière des données du secteur privé.

Le Comité juge préoccupant que la révision du salaire de M. Mazza se soit fondée sur les données du secteur privé, alors que les sociétés à but lucratif d'Ornge dépendaient du financement du gouvernement.

En fin de compte, selon M. Lester, le salaire fixé reposait sur la présomption que la vision d'affaires fonctionnerait et engendrerait de nouveaux revenus provenant du secteur privé (121).

A titre de membre du Comité de gouvernance et de rémunération du conseil d'administration, M. Lowe était au courant des prêts et des primes que recevait le directeur général. Il avait des réserves de principe concernant les prêts consentis aux employés (138). Il croyait que le salaire du directeur général ne serait pas entièrement financé par le Ministère. Au salaire de base de 500 000 \$ s'ajoutait une prime de 500 000 \$ conditionnelle au rendement, lequel était évalué notamment grâce aux indicateurs d'économies (141, 144). Il a confirmé que le directeur général avait reçu une prime de rendement toutes les années à partir de sa création (145).

En 2007, M. Beltzner et M. Luis Navas, le président du Comité de gouvernance et de rémunération, ont signé avec M. Mazza un contrat (qui constituait une prolongation de celui de 2005) pour que ce dernier occupe le poste de directeur médical dans le Centre de communications d'Ornge (CCO). M. Navas avait affirmé à M. Beltzner que le contrat était en cours; ils avaient discuté de sa prolongation, mais l'avaient approuvée pour cette année-là seulement. Toutefois, M. Beltzner a remarqué que le contrat comportait une clause de prolongation : M. Mazza continuait ainsi de toucher des montants grâce à celui-ci au fil des ans. M. Beltzner ignorait que M. Mazza recevait chaque année un montant supplémentaire de 400 000 \$ pour services médicaux, comme il a été découvert en 2012, jusqu'à ce que le Ministère demande des précisions sur la rémunération de M. Mazza (163).

Le Comité a fait mention du message que M^{me} Maria Renzella (ancienne vice-présidente exécutive des Services généraux et vice-présidente des Finances chez Ornge) a envoyé à M. Beltzner en 2010, dans lequel elle lui demandait d'accorder un montant supplémentaire de 125 000 \$ à M. Mazza à titre de directeur médical d'Ornge, de l'unité des transferts des malades en phase critique de la Cité de Toronto, et du CCO. M. Beltzner n'a pas formulé de commentaires sur cette transaction (164).

Aux dires de M. Pickford, le conseil d'administration n'était pas au courant des honoraires de 400 000 \$ associés au poste de directeur médical. Même en décembre 2011, le conseil d'administration ignorait encore que M. Mazza recevait

des honoraires pour services médicaux, étant donné qu'Ornge disposait d'un directeur médical. Cette somme aurait figuré au poste budgétaire des fournisseurs médicaux dans les dépenses annuelles (115). M. Pickford ignorait qu'aucune facture n'était produite pour les honoraires annuels de M. Mazza à titre de directeur médical (111).

M. Lester a certifié que le conseil d'administration avait appris l'existence des honoraires de M. Mazza à titre de directeur médical (se chiffrant à environ 400 000 \$) entre décembre 2011 et janvier 2012. Il savait que M. Mazza était directeur médical au moment de la constitution d'Ornge en société indépendante; toutefois, « on présumait que ce dernier ne recevait plus [ces honoraires] puisqu'il n'assumait plus ces fonctions » (117, 120).

Le conseil d'administration a appris l'existence du traitement de 400 000 \$ pour services de directeur médical en janvier 2012, selon M. Lowe. Ce dernier a indiqué ce qui suit : « [M. Mazza] n'[avait] pas manqué d'occasions de nous [le conseil d'administration] en informer. Au fil des ans, il n'en a jamais glissé un mot, même si c'était bel et bien un composant de sa rémunération. Il nous a carrément menti » (141). La confiance du conseil d'administration envers le directeur général s'est avérée injustifiée (143).

M^{me} Grauer a elle aussi affirmé avoir ignoré l'existence des honoraires à titre de directeur médical (201).

Prêts de M. Mazza

Le Comité s'est enquis de la source des fonds prêtés à M. Mazza, soit 250 000 \$ en mars 2011 (sous forme d'avance sur des primes futures), 450 000 \$ en juillet 2011, et 500 000 \$ en juillet 2010 (161).

Le Comité est d'avis qu'un organisme bénéficiaire de paiements de transfert ne devrait jamais accorder de prêts à ses employés.

Aux dires de M. Beltzner, lui et les autres membres du conseil d'administration n'étaient apparemment pas au courant de toutes les sommes d'argent versées (162). Il a expliqué que pour l'un des prêts, Ornge avait fourni comme garantie 5 101 actions ordinaires de catégorie A d'Ornge Global Management inc. (OGMI), une entité distincte fondée au début de 2011 qui détenait les actions initiales de la société en commandite offertes aux investisseurs externes (167). D'après M. Beltzner, OGMI valait environ 100 millions de dollars (il n'a pas été en mesure d'étayer cette affirmation) (161). Il a également mentionné l'existence d'un prêt au logement de 500 000 \$ financé par Ornge Peel, et confirmé qu'OGMI servait aussi de garantie dans ce cas-ci : « Les fonds du prêt au logement consenti à M. Mazza, qui [...] n'est pas inhabituel, provenaient d'un accord commercial conclu entre Ornge et la province. »

Le Comité met en doute la valeur attribuée à Ornge Global Management par le président du conseil d'administration, M. Rainer Beltzner, puisqu'aucun fondement ne justifiait l'évaluation.

Les prêts de 450 000 \$ et de 250 000 \$ ont été financés dans le cadre de l'entente sur les services de marketing conclue avec AgustaWestland et au moyen de « sources autres que les fonds liés à l'entente de rendement » (161).

M. Lowe a déclaré avoir des réserves, sur le principe, au sujet des prêts aux employés; toutefois, à titre de membre du Comité de gouvernance et de rémunération, il savait que les prêts accordés au directeur général avaient été approuvés (138). M. Pickford a expliqué qu'Ornge avait accordé à M. Mazza un prêt au logement de 500 000 \$ dont les modalités avaient été négociées en 2010. Les autres prêts, quant à eux, ont été contractés auprès du secteur à but lucratif (i.e., Ornge Global). M. Pickford présumait que le financement provenait des recettes d'Ornge Global Solutions, en particulier du contrat avec AgustaWestland et d'autres investissements. Par ailleurs, il a indiqué que « la société en commandite Ornge Global Holdings et son autre actif, Ornge Global Solutions, avaient probablement fourni des fonds » (110).

M. Lester a affirmé qu'il ne connaissait pas l'existence des prêts accordés à M. Mazza (122, 123). De même, M^{me} Colle n'était au courant que du prêt de 450 000 \$, d'une durée de cinq ans, assujetti aux taux d'intérêt de l'Agence du revenu du Canada (134).

Témoignage du conseil d'administration sur les honoraires à titre de directeur médical et les prêts personnels de M. Mazza

Anciens membres du conseil d'administration	Fondement de la rémunération	Au courant des honoraires de 400 k\$ à titre de directeur médical?	Au courant des prêts?		
			500 k\$	450 k\$	250 k\$
BELZNER	Savoir-faire (indispensable au succès de l'organisme)	Pas avant 2012	Oui	Oui	Oui
COLLE	Rapport Cliste Organismes comparables du secteur privé	*	Non	Oui	Non
GRAUER	*	Non	*	*	*
LESTER	Conservation de son savoir-faire Incidence éventuelle de son départ Conseils d'un spécialiste de la rémunération	Pas avant décembre 2011 – janvier 2012	Non	Non	Non
LOWE	Organismes comparables du secteur privé Salaire de 500 k\$ et prime supplémentaire de 500 k\$ conditionnelle au rendement	Pas avant janvier 2012	Oui	Oui	Oui

Anciens membres du conseil d'administration	Fondement de la rémunération	Au courant des honoraires de 400 k\$ à titre de directeur médical?	Au courant des prêts?		
			500 k\$	450 k\$	250 k\$
	Réception de la prime depuis sa création				
PICKFORD	Conclusions de Cliste : Augmenter le salaire à 500 k\$ par année. Offrir une prime de rendement à court terme. Fournir une série d'avantages sociaux correspondant à environ 30 % du salaire.	Pas avant décembre 2011	Oui	Oui	Oui

Remarque : L'astérisque (*) indique l'absence de commentaires.

Le Comité est préoccupé par la performance globale de l'ancien conseil d'administration compte tenu des obligations officielles des administrateurs au Canada et des attentes envers eux. Le Comité en arrive à la conclusion que les administrateurs n'ont pas rempli leurs responsabilités fiduciaires et de surveillance, et n'ont pas fourni le niveau de gouvernance requis pour que les services d'ambulance aérienne d'Ornge soient exploités conformément aux modalités de l'entente de rendement.

En sa qualité de président du conseil d'administration et de comptable agréé ayant travaillé précédemment à KPMG, M. Beltzner aurait dû remplir ses obligations et responsabilités professionnelles en voyant à ce que le conseil d'administration offre une surveillance appropriée. Il est inconcevable, par exemple, qu'il n'ait pas eu connaissance des honoraires de 400 000 \$ pour services médicaux versés à l'ancien directeur général.

Approbatons et facturation

Le Comité juge préoccupant que l'ancien directeur général, M. Mazza, ait reçu une rémunération pour son travail au sein du conseil d'administration.

M. Beltzner a déclaré qu'il ignorait que M. Mazza soumettait des factures pour ce travail; il a indiqué que « nombre des paiements qui n'avaient pas été approuvés par le conseil d'administration semblaient avoir été autorisés par M^{me} Renzella » (154).

Le Comité s'inquiète que l'ancien président du conseil d'administration, M. Beltzner, soutienne qu'il n'était pas au courant des nombreux paiements versés à l'ancien directeur général, M. Mazza. De plus, il trouve alarmant que l'ancienne vice-présidente aux finances, M^{me} Renzella, ait pris la liberté d'approuver unilatéralement ces versements. Enfin, le Comité juge préoccupant que M. Mazza ait facturé sa participation aux réunions du conseil d'administration, lui qui recevait déjà une rémunération excessive sous forme de salaire, d'honoraires et de prêts.

M. Pickford a déclaré que le conseil d'administration passait en revue les relevés de dépenses de M. Mazza chaque trimestre. Par contre, M. Lester a affirmé qu'il ignorait l'existence des dépenses personnelles du directeur général (non liées aux activités de la société) défrayées par Ornge avant que la presse n'en fasse état (120). M^{me} Colle, pour sa part, a indiqué qu'elle n'avait pas constaté de hausse soudaine des dépenses de M. Mazza sur les plans des loisirs et de l'hébergement (131).

En décembre 2011, M. Beltzner a questionné l'équipe de direction d'Ornge à propos des paiements non appuyés par des factures. Il croyait que les médecins de soutien (médecins-conseils sur place), qui disposaient d'un contrat de service, ne soumettaient pas de factures. De plus, M. Tom Lepine a déclaré qu'Ornge retenait les services de M. Tom Stewart à l'Hôpital Mount Sinai; cependant, l'équipe de direction d'Ornge remettait en cause la nécessité et l'existence même de ces services. En décembre 2011, M. Beltzner a demandé à l'équipe de vérification interne du Ministère d'enquêter sur les honoraires de 400 000 \$ de M. Mazza et le contrat de M. Stewart. Il n'avait pas encore reçu de réponse à sa requête à son départ du conseil d'administration en janvier 2012 (164).

Le Comité estime alarmant qu'Ornge et le MSSLD n'aient rien fait en vue de recouvrer les frais facturés par M. Stewart pour des services médicaux qu'il n'avait pas fournis.

Le Comité a demandé à Ornge de recouvrer ces fonds, et à l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario de faire enquête sur M. Stewart pour facturation indue de services médicaux.

5.7 Dépenses liées aux modifications de poids¹³ des appareils d'AgustaWestland

M. Pickford a déclaré qu'AgustaWestland avait reçu 2,7 millions de dollars (montant duquel étaient déduits certains crédits) pour effectuer des modifications de poids et d'autres changements, et environ 2,3 millions de dollars pour fournir des stocks de pièces de rechange. Il a expliqué que c'était M^{me} Renzella qui avait présenté ces dépenses au comité des finances et de la vérification et que « [tous les membres du conseil d'administration] savaient qu'il n'était pas inhabituel pour un fournisseur d'aéronefs et son client de signer ce type de contrats » (111).

M. Tom Rothfels (ancien directeur général des opérations d'Ornge) avait affirmé en 2012 qu'il connaissait bien les modifications de poids, puisqu'elles étaient associées à l'entente sur les services de marketing (voir la section 5.8 pour en savoir plus à ce sujet). Selon M. Rothfels, AgustaWestland avait renoncé à facturer les modifications. Il en a discuté avec M. Lowe pour s'assurer que le

¹³ Ornge a justifié la nécessité de modifier le poids comme suit : Ornge avait choisi le modèle au poids le plus élevé (6 800 kg), qui permet de transporter une charge utile supplémentaire de 400 kg (carburant, équipage, passagers, patients ou équipement). Des sanctions et des restrictions s'appliquent en cas de surcharge par rapport au poids normalisé (6 400 kg).

conseil d'administration était au courant de la question et lui accorderait l'attention nécessaire. Quant à M. Lowe, il a affirmé qu'il s'agissait d'une question relevant de la gestion, et que le service des finances lui avait assuré avoir la situation bien en main. Il a expliqué que tous les contrats d'achat d'aéronefs comportaient certaines clauses relatives au poids, lesquelles étaient généralement prises en charge à l'interne non pas par le conseil d'administration, mais par l'équipe de direction (139).

D'après M. Lester, c'est M. Rick Potter (ancien vice-président de l'aviation et directeur général des opérations, et membre du conseil d'administration d'Ornge de 2005 à 2007) qui a indiqué au conseil d'administration qu'il n'était pas nécessaire de payer les modifications de poids; il le savait d'ailleurs déjà avant le versement (117).

Le Comité constate que M. Potter, ancien vice-président de l'aviation, et M. Rothfels, ancien directeur général des opérations d'Ornge, avaient tous deux averti des membres du conseil d'administration (M. Lester et M. Lowe) qu'Ornge n'avait pas besoin de payer les modifications de poids relatives aux hélicoptères achetés auprès d'AgustaWestland. Le Comité trouve préoccupant que ces derniers aient ignoré les avertissements de MM. Potter et Rothfels.

Selon M. Pickford, M^{me} Renzella avait informé M. Beltzner en janvier 2012 de l'existence d'une note de service du directeur général des opérations d'Ornge Air, datant de décembre 2009, qui indiquait qu'il n'était pas nécessaire de payer les modifications de poids (111). En décembre 2011, M. Beltzner a demandé au bureau de vérification interne du Ministère d'enquêter sur le paiement des modifications de poids. Il n'avait pas encore reçu de réponse à sa requête à son départ d'Ornge en janvier 2012 (164). Cette question a été abordée dans la vérification judiciaire de juin 2012 de la Division de la vérification interne de l'Ontario du ministère des Finances intitulée *Emergency Health Services Branch Final Report—Investigations of Ornge and Related Entities* (section « Issue No. 5 »). Il a été signalé qu'Ornge avait versé au total 6 650 000 \$ US pour modifier le poids dans le contrat d'achat d'hélicoptères. Par contre, à la suite d'autres ajustements connexes, le coût final du contrat s'élevait à 5 000 301 \$. **Cette affaire fait l'objet d'une enquête de la Police provinciale de l'Ontario.**

Le Comité craint que la transaction relative aux modifications de poids n'ait été effectuée dans le seul but de transférer des fonds des entités à but non lucratif aux sociétés à but lucratif dans le cadre d'une entente sur les services de marketing conclue avec AgustaWestland.

Le Comité juge par ailleurs préoccupant que les membres du conseil d'administration, mis au courant de cette transaction fort discutable, n'aient pas pris les dispositions nécessaires pour étudier la question en détail et empêcher la transaction. Cette transaction, qui fait maintenant l'objet d'une enquête criminelle, aurait dû mettre la puce à l'oreille des membres du conseil d'administration, qui ont la responsabilité fiduciaire de protéger les fonds publics.

5.8 Entente sur les services de marketing

M. Pickford a informé le Comité que M^{me} Renzella avait expliqué brièvement au conseil d'administration qu'Ornge Peel avait conclu une entente sur les services de marketing avec AgustaWestland d'une valeur de 4,7 millions de dollars et pour une période de deux ans, comme il avait été indiqué. Elle visait à procurer des avantages à long terme pour AgustaWestland au chapitre des ventes à l'étranger et à des organismes souhaitant acquérir des systèmes de transport médical.

M. Pickford croyait que ce type d'entente n'était pas inhabituel. Il a ajouté ceci : « Les gens disent maintenant que c'était simplement une transaction donnant-donnant. Je ne partageais pas du tout ce point de vue à l'époque, car nous nous procurions des biens durables avec ces fonds (p. ex., les stocks de pièces de rechange). À tout le moins, c'est ce qu'on nous disait. » M. Pickford a confirmé que le conseil d'administration avait approuvé en 2010 le contrat conclu avec AgustaWestland (112).

Le Comité se préoccupe du paiement effectué pour les modifications de poids porté à l'attention d'un membre du conseil d'administration par M. Rothfels. Le problème, c'est que le conseil d'administration n'a pas examiné minutieusement cette question. Maintenant que l'affaire fait l'objet d'une enquête policière, le Comité craint que les membres du conseil d'administration – en particulier ceux ayant des antécédents professionnels dans les domaines du droit et de la comptabilité – n'aient pas rempli leurs responsabilités fiduciaires et en matière de surveillance. Le Comité demande à Ornge et au ministère de la Santé et des Soins de longue durée de prendre toutes les mesures nécessaires pour poursuivre les administrateurs qui n'ont pas assumé leurs responsabilités fiduciaires, jusqu'aux limites permises par la loi, en vue d'obtenir un dédommagement.

5.9 Projet de loi 11, *Loi de 2013 modifiant la Loi sur les ambulances (services d'ambulance aériens)*

M^{me} Grauer appuie les changements proposés dans le projet de loi 11, soit la *Loi de 2013 modifiant la Loi sur les ambulances (services d'ambulance aériens)*, qui s'inspire de la *Loi sur les hôpitaux publics*. Ses dispositions portent notamment sur la possibilité de nommer les membres du conseil d'administration par l'intermédiaire d'un processus de nomination public, la capacité du ministre de recommander la nomination d'un superviseur, un programme d'inspection bien défini, la protection des dénonciateurs, et un mécanisme de traitement des plaintes (203).

5.10 Commentaires de l'ancien président sur les principaux problèmes

Selon M. Beltzner, les objectifs opérationnels d'Ornge comprenaient l'établissement d'une nouvelle structure organisationnelle, la mise en œuvre de politiques et procédures financières et opérationnelles, et l'embauche et la formation de nouveaux ambulanciers paramédicaux, pilotes et membres du personnel opérationnel et administratif.

Le Comité considère que M. Beltzner a exposé une vision révisionniste des problèmes de la société et du mode de gestion de ceux-ci.

M. Beltzner a présenté les affirmations suivantes :

- **Entente de rendement** – La province aurait pu renégocier l'entente de rendement (152).
- **Restructuration d'Ornge** – L'ancien président estimait que les futurs conseils d'administration devraient demander au gouvernement de leur fournir chaque année une liste écrite de toutes les préoccupations (150, 152).
- **Suivi des problèmes et renseignements inexacts** – Le Ministère n'a pas effectué de suivi, et ce n'est qu'au début de 2012 que le conseil d'administration a appris l'existence d'anciens messages (leur auteur n'était pas précisé dans le témoignage) envoyés au Ministère soulignant des problèmes opérationnels (150). Il a fait remarquer que « les témoignages, jusqu'ici, laissent supposer que certains renseignements sur lesquels s'appuyaient le conseil d'administration et le Ministère étaient incomplets ou erronés » (152).
- **Gestion financière et nouvelles sources de revenus** – Les mesures visant à assurer la stabilité financière s'axaient sur l'examen des coûts pour le Ministère et sur le repérage des points à améliorer pour favoriser l'efficacité et l'efficacités sur le plan opérationnel. L'organisme déclarait au Ministère les dons et le financement des activités à but lucratif, un élément central de cette initiative (150).
- **Entente sur les services de marketing et modifications de poids** – « Ces transactions n'ont éveillé les soupçons que lorsqu'il a été révélé ultérieurement que le paiement des modifications de poids s'était peut-être avéré inutile » (148).
- **Dette de la fiducie Ornge Issuer Trust** – Le gouvernement de l'Ontario n'est pas responsable de la dette de la fiducie Ornge Issuer Trust (149).
- **Examen d'Ornge** – Le rapport de Meyers Norris Penny s.r.l., datant de septembre 2010, soulignait plusieurs problèmes de conformité relativement à l'entente de rendement. Ces derniers ont été résolus et ont ensuite fait l'objet d'un suivi du conseil d'administration (150).
- **Centre de communications d'Ornge** – Le Centre de transport par ambulance aérienne du Ministère a été fermé, et Ornge a mis en place un centre d'intervention d'urgence entièrement recouvrable et soutenu en permanence (148).
- **Contrat avec Hélicoptères Canadiens Itée** – Le Ministère dispose d'un contrat à but lucratif avec Hélicoptères Canadiens, lequel se fonde sur le paiement des coûts assumés par la société (148).
- **Stratégie de remplacement du parc** – Ornge a procédé à l'achat de nouveaux appareils à voilure fixe et à voilure tournante après en avoir informé le Ministère et suite à une analyse des options de financement,

dans le cadre de laquelle il a notamment consulté l'Office ontarien de financement (149).

- **Habitacle des hélicoptères** – L'habitacle des nouveaux hélicoptères AgustaWestland a été conçu par une équipe composée d'ambulanciers paramédicaux chevronnés, de médecins spécialisés en transport médical, et d'un fabricant d'habitacles adaptés aux services médicaux expérimenté (149).
- **Pénuries d'ambulanciers paramédicaux** – Ornge a fait face à une pénurie d'ambulanciers paramédicaux (air) de niveau avancé ou spécialisé, principalement entre 2006 et 2011. Pour régler ce problème, l'équipe de direction a élaboré des programmes de formation améliorés à leur intention (149).
- **Sécurité et soins aux patients** – La surveillance dans ce domaine est assurée par le comité consultatif médical, qui renseigne le conseil d'administration et supervise les soins médicaux en veillant à ce que les pratiques médicales respectent ou dépassent les normes de soins (206).
- **Rapports sur les événements indésirables** – Le comité consultatif médical signalait tous les événements indésirables au conseil d'administration; aucune tendance inhabituelle n'a été décelée (149).
- **Politique relative au décollage des hélicoptères** – En réponse à l'observation du vérificateur général dans son rapport de 2005 relativement aux frais associés à un trop grand nombre de décollages d'hélicoptères, Ornge a modifié sa politique avec l'approbation du comité consultatif médical et du Ministère en vue de réduire les coûts. Le conseil d'administration a demandé au Comité de surveiller l'incidence sur les patients : ce dernier n'a pas relevé de conséquences négatives (149).
- **Loi de 1996 sur la divulgation des traitements dans le secteur public** – « Le statut juridique d'Ornge ne lui a jamais permis de contraindre les employés de ses sociétés filiales à divulguer leur rémunération, y compris les avantages sociaux imposables » (150).
- **Protection des dénonciateurs** – Il faut adopter des mesures de protection des dénonciateurs plus rigoureuses que celles énoncées dans le projet de loi 11 [*Loi de 2013 modifiant la Loi sur les ambulances (services d'ambulance aériens)*] (151).

6. VÉRIFICATION JUDICIAIRE DU MINISTÈRE DES FINANCES

6.1 Vérification judiciaire (2011-2012)

M. Allen Tait (directeur de l'Équipe de vérification judiciaire de la Division de la vérification interne de l'Ontario du ministère des Finances) a expliqué que son équipe exécutait des enquêtes à la demande des services de vérification interne des ministères. Elle ne mène pas d'enquêtes criminelles, mais uniquement des enquêtes au civil portant sur des allégations d'actes répréhensibles à l'égard du gouvernement (184, 185). Le Ministère a retenu les services de l'Équipe, qui a rencontré les responsables d'Ornge pour la première fois le 23 décembre 2011.

L'Équipe s'était engagée au départ à effectuer une vérification judiciaire couvrant la période du 1^{er} janvier 2007 au 31 décembre 2011. Cette vérification visait à déterminer dans quelle mesure les dépenses d'Ornge étaient associées à la prestation de services d'ambulance aérienne. Étant donné la nature du mandat, c'est l'Équipe des services de vérification pour la santé qui tenait les rênes au début. Comme l'examen risquait de déboucher sur une poursuite où le Ministère tenterait de recouvrer une partie des fonds, les membres de l'Équipe de vérification judiciaire ont été mandatés pour fournir du soutien technique afin que l'examen respecte les normes judiciaires (184, 185).

M. Tait a expliqué que la vérification judiciaire avait été transformée en enquête judiciaire à la réception de certains documents d'un employé d'Ornge. L'Équipe de vérification judiciaire a pris les commandes le 16 janvier 2012, épaulée par l'Équipe des services de vérification pour la santé.

Cadre de référence

Voici le cadre de référence de l'enquête :

L'enquête visait à remplir l'objectif de la vérification judiciaire initiale, soit d'évaluer dans quelle mesure les dépenses d'Ornge étaient associées à la prestation des services d'ambulance aérienne. L'enquête servait également à déterminer le bien-fondé de certaines allégations d'actes répréhensibles déjà connues ou soulevées au cours de la vérification (185).

Selon M. Tait, l'enquête portait sur :

- la structure organisationnelle;
- le flux de trésorerie et la méthode de comptabilité employée au cours de la période visée de cinq ans;
- la transaction conclue avec AgustaWestland;
- la rémunération du personnel;
- le coût des services;
- le programme d'ambulances terrestres;
- certaines transactions indéterminées (185, 186).

L'Équipe de vérification judiciaire a préparé un rapport officiel, sous forme de recueil de preuves assorti de ses conclusions. Elle a terminé ce rapport en juin 2012 et en a soumis une copie à la Police provinciale de l'Ontario. Les rapports provisoire et final ont été remis au Comité en décembre 2013.

6.2 Résultats de l'enquête

L'Équipe de vérification judiciaire a vérifié les allégations énoncées par M. Walmsley en 2008 dans une lettre adressée au Ministère. Après enquête, elle a déterminé que M. Walmsley ne disposait pas de documents étayant ses déclarations sur l'existence d'une double comptabilité chez Ornge, et que ce dernier n'avait manifestement pas joué de rôle direct dans les mouvements de trésorerie qu'il jugeait préoccupants. Par ailleurs, aucun témoin ne pouvait corroborer ses dires. Par manque de preuves, M. Tait n'a pas poussé plus loin son enquête (192).

L'Équipe de vérification judiciaire a passé au peigne fin tout un éventail d'aspects, notamment la structure organisationnelle de chaque entité, les opérations entre parties liées, les ententes financières relatives aux prêts personnels, et la vente et la cession-bail de l'immeuble de bureaux d'Ornge (186). Voici les renseignements généraux fournis par M. Tait :

- **Rendement des administrateurs :** Le rendement des administrateurs et leur respect des règlements n'ont pas été vérifiés. Par contre, l'Équipe de vérification judiciaire a examiné les actes des administrateurs relatifs à chacune des allégations (191).
- **Gouvernance du conseil d'administration :** Le Comité a posé des questions sur la gouvernance du conseil d'administration, plus particulièrement à savoir si celui-ci s'était acquitté convenablement de ses responsabilités fiduciaires. M. Tait a mentionné que l'Équipe de vérification judiciaire avait découvert des registres des procès-verbaux qui n'étaient pas complets ou à jour. Elle a en outre étudié certaines allégations liées à la surveillance exercée par le conseil d'administration, comme l'approbation ou le refus de prêts personnels (voir la section sur les prêts de M. Mazza). L'Équipe a remis en cause l'absence de surveillance du conseil d'administration pour certaines transactions. M. Tait ne souhaitait pas, en raison de son rôle de vérificateur, tirer des conclusions sur la gouvernance du conseil d'administration, mais a déclaré que le rapport de l'Équipe permettrait à des tiers de se forger une opinion à ce sujet (189).
- **Composition du conseil d'administration et rendement :** L'Équipe de vérification judiciaire a examiné la composition du conseil d'administration de chaque entité (20 en tout) faisant partie de la structure organisationnelle pour y trouver des éléments gérés en commun (187, 188). Nombre des membres des conseils d'administration siégeaient à plusieurs conseils (191).
- **Communication entre le Ministère et Ornge :** M. Tait a confirmé l'existence de preuves documentaires des demandes d'information que le Ministère avait adressées à l'ancienne équipe de direction d'Ornge, et de preuves du retard dans la présentation de certains rapports. Dans certains cas, les rapports n'étaient pas déposés à temps ou l'exactitude des données présentées semblait contestable (189).

- **Revenus et flux de trésorerie d'Ornge :** La province fournissait 93,5 % du financement d'Ornge. Les 6,5 % restant provenait d'autres sources, comme M. Tait l'a indiqué ci-dessous :

Nous avons en fait créé des diagrammes des flux de trésorerie dans notre rapport. Nous avons ainsi déterminé que le Ministère fournissait environ 93,5 % de l'ensemble des fonds du conglomérat. [...] En conclusion [...], l'enquête n'a pas permis de repérer [...] une source de revenus régulière autre que les fonds du Ministère (187).

Nous obtenons ce chiffre [6,5 %] à partir du total des liquidités que nous avons pu déterminer grâce à notre méthodologie. La plus importante source de financement, hormis [les fonds du Ministère], était l'obligation non garantie, d'une valeur de quelque [275] millions de dollars. Une obligation de 23 millions de dollars, fondée sur la valeur actualisée nette du bail, avait été émise pour la vente et la cession-bail. L'organisme avait reçu quelques dons modestes, dont certains provenaient de collectes de fonds. [...] Il obtenait des remboursements de TPS/TVH (190).

Le rapport de l'Équipe de vérification judiciaire montre les fonds ministériels qui ont été transférés à la société sans but lucratif Ornge et aux entités privées à but lucratif, de même que les flux de trésorerie et les intérêts communs (190, 191).

- **Entente sur les services de marketing :** L'Équipe a préparé une analyse détaillée des flux de trésorerie associés à l'achat de l'hélicoptère d'AgustaWestland, notamment le paiement des modifications de poids et l'entente sur les services de marketing (192).
- **Obligations :** Le Comité s'est renseigné sur les obligations de 275 millions de dollars et de 30 millions de dollars. Il a également voulu savoir si un investisseur aurait pu conclure que la province, seule bailleuse de fonds d'Ornge, était à l'origine du placement, puisque la notice d'offre citait à moult reprises le gouvernement de l'Ontario et le ministère de la Santé et des Soins de longue durée comme sources des fonds, ainsi que l'entente exclusive avec le gouvernement de l'Ontario pour la prestation des services d'ambulance aérienne de la province (191). M. Tait s'est refusé à tout commentaire à ce sujet.

Le Comité juge préoccupant qu'Ornge ait été autorisée à faire une émission obligataire qui augmente le fardeau du gouvernement et des contribuables de l'Ontario et qui relève au final de la province.

Le Comité s'inquiète aussi du fait que M. James Sinclair (directeur de la Direction des services juridiques du ministère des Finances) et

M. Peter Wallace (secrétaire du Conseil des ministres, greffier du Conseil exécutif et chef de la fonction publique de l'Ontario) ont affirmé sous serment en 2012 que le gouvernement de l'Ontario n'était pas responsable de la créance au titre du capital contractée par Ornge lors de l'émission de ces obligations. Pourtant, le vérificateur général a confirmé au Comité que c'est en fait le gouvernement qui est responsable, en définitive, du remboursement de cette dette.

- **Biens immobiliers et siège social :** L'Équipe de vérification judiciaire a consigné et signalé une divergence d'opinions concernant la valeur de l'immeuble de bureaux (186).
- **Hangar d'Hamilton :** L'Équipe de vérification judiciaire a confirmé que c'était le mari de M^{me} Renzella qui était propriétaire du hangar d'Hamilton (utilisé par Ornge), ce qui laissait présager un possible conflit d'intérêts. Il a été établi que M^{me} Renzella avait signalé verbalement l'existence de ce conflit, et qu'il n'existait pas de preuves qu'elle ait signé un quelconque document relatif à ce bien (191).
- **Rémunération du directeur général, y compris les prêts :** L'Équipe a étudié la rémunération de M. Mazza, notamment ses ententes financières (voir l'annexe 4). Elle a préparé un sommaire de sa rémunération, comprenant une justification, accompagné d'une déclaration sur l'optimisation des ressources de ces transactions (191, 192).

L'Équipe de vérification judiciaire a examiné les autorisations accordées relativement aux prêts de M. Mazza : elle a découvert l'existence de trois prêts, et observé un manque d'uniformité dans la documentation à l'appui (191). Plus précisément, le conseil d'administration avait fourni « un formulaire d'approbation » pour l'un des prêts et une autorisation par courriel pour un autre, mais il n'y avait pas de trace d'une approbation pour le dernier. M. Tait estimait que quiconque lisant le rapport de l'Équipe pourrait douter qu'il y ait eu approbation officielle dans ce dernier cas; ce n'était toutefois pas à lui de juger si cette pratique était acceptable (187).

L'enquête de l'Équipe de vérification judiciaire n'a aucun lien avec l'enquête criminelle de la Police provinciale de l'Ontario, qui a accès à des renseignements que les enquêteurs au civil ne sont pas en mesure d'obtenir. Le rapport de l'Équipe de vérification judiciaire, bien que terminé, n'est pas encore publié. La Police provinciale de l'Ontario a toutefois en sa possession une copie du rapport, dont elle avait fait la demande (184, 185, 188).

7. MESURES CORRECTIVES DE L'ENTITÉ VÉRIFIÉE

Comme l'explique le préambule, le présent rapport résume les témoignages sous serment entendus. Le Comité tient à rappeler que, dans de nombreux cas, le témoignage était loin d'être franc, voire parfois contradictoire et incohérent.

7.1 Ministère de la Santé et des soins de longue durée

Ministre de la Santé et des Soins de longue durée

Le Comité a demandé à la ministre d'expliquer ses principales préoccupations après qu'Ornge ait fait les manchettes du *Toronto Star* et d'autres médias. Confrontée aux problèmes chez Ornge, l'honorable Deborah Matthews a indiqué que sa responsabilité consistait en premier lieu à assurer la prestation de services d'ambulance aérienne de haute qualité, et en deuxième lieu à mettre sur pied une nouvelle équipe de leadership composée de nouveaux directeur général et conseil d'administration (423).

La principale question du Comité portait sur la responsabilité du Ministère dans la gestion des problèmes chez Ornge. La ministre et les représentants du Ministère se sont-ils acquittés de leurs responsabilités en matière de surveillance et d'obligation de rendre compte pour les services d'ambulance aérienne? La ministre a mentionné certaines mesures correctives adoptées pour régler les problèmes d'Ornge :

- Mise en place d'une version améliorée de l'entente de rendement, qui établit une obligation de rendre compte sur les activités par l'intermédiaire de rencontres ministérielles régulières avec les nouveaux cadres supérieurs et membres du conseil d'administration d'Ornge;
- Création de la Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aérienne;
- Présentation du projet de loi 11 : *Loi de 2013 modifiant la Loi sur les ambulances (services d'ambulance aériens)*;
- Création du poste d'intervenant en faveur des patients chez Ornge;
- Attention renouvelée accordée à la sécurité des patients et production de rapports sur les indicateurs de rendement;
- Mesures visant à assurer une dotation en personnel adéquate;
- Développement des activités à Thunder Bay pour améliorer les services offerts à la région du Nord-Ouest;
- Obligation de déclarer les délais d'intervention et les problèmes du système;
- Élaboration d'un système intégré d'intervention pour les patients en phase critique (425, 429, 430).

Le Comité a principalement questionné la ministre sur les points suivants :

- Les mesures prises par le Ministère en réponse au rapport final de l'Équipe de vérification judiciaire (datant de juin 2012);
- La rémunération globale de M. Mazza (de 2006 à 2012);
- Le budget de 152 millions de dollars d'Ornge pour 2013 (montant inchangé depuis 2011);

- Les frais de gestion liés aux obligations, d'une valeur de 275 millions de dollars (émises en juin 2009).

Traitement par le Ministère des documents liés à l'enquête judiciaire

Le 6 décembre 2013, le Comité a reçu la note d'information de la Division de la vérification interne de l'Ontario du ministère des Finances, intitulée « Forensic Investigation of Ornge » (datant de février 2012), et le rapport final connexe (datant de juin 2012) (419).

La ministre a expliqué qu'après examen des documents liés à l'enquête judiciaire, les représentants du Ministère avaient déterminé qu'aucune mesure supplémentaire n'était nécessaire à la lumière des constats de l'Équipe de vérification judiciaire (422, 423). Si le Ministère avait eu à adopter d'autres mesures, la ministre en aurait été informée (429).

La ministre a pris connaissance de la note d'information envoyée par l'Équipe de vérification judiciaire en février 2012, mais a transmis le rapport provisoire à la Police provinciale de l'Ontario sans le lire. Elle indique ne pas avoir été avisée de la remise du rapport final au Bureau du sous-ministre le 25 juillet 2012, et a confirmé au Comité qu'elle ne l'avait pas lu (427). Conformément aux conseils de représentants du Ministère, notamment l'équipe de vérification interne du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, il avait été décidé que le rapport final devait être envoyé directement à la Police provinciale de l'Ontario, « encore scellé et sans avoir été lu », pour éviter tout risque d'ingérence dans l'enquête criminelle en cours (412, 425, 427). Le rapport final a donc été soumis directement à la Police provinciale de l'Ontario (425).

Dans une lettre datée du 6 décembre 2013 envoyée au greffier du Comité par le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, le sous-ministre signalait que l'Équipe de vérification judiciaire avait communiqué avec la Police provinciale de l'Ontario en mai 2013 au sujet de la publication du rapport. La Police provinciale de l'Ontario avait fait savoir à ce moment-là qu'elle « ne croyait pas que la publication du rapport nuise à son enquête, mais demandait à recevoir un préavis en cas de publication ». L'Équipe de vérification judiciaire était d'avis qu'il fallait communiquer avec la Police provinciale de l'Ontario avant la publication pour vérifier si sa position demeurait inchangée. Selon la ministre, ni elle ni son bureau n'ont été informés de ces déclarations de la Police provinciale de l'Ontario (à propos de la publication des rapports de l'Équipe de vérification judiciaire). Elle n'a obtenu le rapport que lorsque le Comité permanent des comptes publics l'a reçu après en avoir fait la demande (422).

Chronologie des événements du point de vue de la ministre (2011-2013)

Voici la chronologie des événements de 2011 à 2013 présentée par la ministre, qui débute par les problèmes rencontrés par le vérificateur général pendant ses travaux sur le terrain, et se termine à la réception des rapports de l'Équipe de vérification judiciaire.

[L'ancien] vérificateur général m'a avisé de ses difficultés à obtenir des renseignements auprès d'Ornge.

J'ai eu une conversation pour le moins étrange avec lui : il disait recevoir des réponses très formelles et ne pas avoir accès aux données dont il avait besoin pour effectuer son travail [relativement à la préparation du rapport spécial]. Bien entendu, quand on n'arrive pas à obtenir les renseignements voulus, on craint qu'il y ait anguille sous roche. Après ma discussion avec le vérificateur général, j'ai appelé la haute direction d'Ornge. Je l'ai intimée de collaborer avec le vérificateur général, et de m'informer du montant de la rémunération accordée à M. Mazza, car manifestement il ne figurait plus dans la liste des fonctionnaires recevant plus de 100 000 \$ par année, et touchait plus que les sommes déclarées.

J'ai obtenu cette information le 21 décembre [2011]. Le jour suivant, le Ministère a fait appel à l'équipe responsable de la vérification judiciaire (pas celle du vérificateur général), qui s'est rendue chez Ornge. Au milieu du mois de février [2012], celle-ci a présenté un rapport provisoire. Ses constats étaient très alarmants, assez pour me convaincre que ce dossier devait être confié à la Police provinciale de l'Ontario. Le Ministère a donc joint la Police provinciale de l'Ontario pour lui transférer l'affaire. C'était ce qu'il fallait faire, car à mes yeux il était capital d'envoyer un message des plus limpides : ces pratiques étaient tout à fait inacceptables.

Déjà avant la réception du rapport provisoire en février, les membres du conseil d'administration avaient démissionné, et Chris Mazza ne travaillait plus chez Ornge : de nouveaux leaders avaient pris leur place. J'ai ensuite reçu le rapport provisoire [note d'information de février 2012], qui a été transféré à la Police provinciale de l'Ontario. À ce moment, il était évident, à mon avis, que je devais laisser la Police provinciale de l'Ontario faire son travail. Il fallait opérer d'énormes changements chez Ornge pour assurer une reddition de comptes, une surveillance et des soins optimaux au sein de la société. Il y avait alors beaucoup de chantiers visant à remettre Ornge sur les rails. Toutefois, c'est la Police provinciale de l'Ontario qui était chargée d'enquêter sur ce qui s'était passé. Je voulais qu'elle accomplisse son travail à l'abri de toute ingérence politique. Lorsque nous avons reçu le rapport final de l'Équipe de vérification judiciaire – la vérification s'était transformée en enquête –, les représentants du Ministère ont sciemment décidé que ce rapport ne devait pas être lu, puis l'ont transféré à la Police provinciale de l'Ontario, une décision légitime

selon moi. Le document a donc été envoyé (sans être ouvert, copié ou lu) à la Police provinciale de l'Ontario afin qu'elle puisse mener son enquête.

Quelques mois plus tard, en octobre, Ornge a voulu obtenir copie de ce rapport pour conclure les déclarations sur la vérification et ainsi de suite. Comme elle voulait être mise au courant, elle a reçu un breffage sous haute sécurité. Quatre copies du rapport ont été transmises au Ministère, et les mesures de contrôle étaient extrêmement rigoureuses. Nous avons maintenu le principe selon lequel il fallait éviter toute intervention dans l'enquête criminelle de la Police provinciale de l'Ontario; le rapport n'a donc été transmis ni à mon bureau ni à moi (424, 425).

Émission obligatoire d'Ornge de 275 millions de dollars

Selon le vérificateur général, l'émission obligatoire de 275 millions de dollars est consignée dans les états financiers sommaires de la province (427). Il a précisé que si la province acquérait certains éléments d'actif d'Ornge, elle devrait alors poursuivre les paiements (428).

Responsabilisation de l'organisme – Signaux d'alarme

Le Comité insiste sur le fait que la ministre de la Santé et des Soins de longue durée devrait se servir de tous les renseignements disponibles pour prendre des mesures à l'égard d'avertissements ou de signaux d'alarme. De plus, il souligne l'importance pour la ministre de toujours être au courant des questions ayant trait à la divulgation des salaires et des enquêtes sur les activités relatives à son portefeuille.

En omettant de s'informer de la position de la Police provinciale de l'Ontario en mai 2013, selon laquelle les constats de l'Équipe de vérification judiciaire pouvaient être divulgués, la ministre a raté une importante occasion de faire une annonce publique sur ces résultats en vue de promouvoir la transparence. Lors de son témoignage, elle a déclaré avoir agi selon les conseils de son ancien sous-ministre, M. Saad Rafi.

Une question plus générale se trouve au cœur de ce problème, à savoir si les autres organismes bénéficiaires de paiements de transfert déclarent avec exactitude leurs activités opérationnelles et financières (424). Le Comité a observé que les membres ont de grands défis à relever pour surveiller les nombreux organismes de la province. La ministre a convenu de la nature titanesque de cette tâche de surveillance, laquelle cible différents organismes et environ 150 hôpitaux, et a ajouté ce qui suit :

Nous nous fions énormément aux conseils d'administration, que ce soit pour les hôpitaux ou nos organismes, pour assurer cette surveillance. Des rapports sont par ailleurs préparés pour chaque ministère.

Néanmoins, lorsqu'un conseil ne suit plus les règles et crée délibérément des entités, selon toutes apparences pour cacher des salaires, et que ces entités ne servent pas les intérêts du public, mais ceux des personnes en poste dans l'organisme, il s'agit d'un problème très grave (428).

Le Comité souligne que les problèmes d'Ornge confirment qu'il n'est pas responsable de se fier simplement aux conseils d'administration des organismes bénéficiant de paiements de transfert en ce qui concerne la surveillance. Le Ministère doit prendre les choses en main et veiller à la bonne administration des fonds publics et à la responsabilisation des conseils d'administration.

Le Comité croit que le Ministère pourrait tirer des leçons de ce qui s'est passé chez Ornge en tablant sur les mesures correctives qui ont été prises à la suite des ratés dans la prestation des services d'ambulance aérienne. Il est d'avis qu'à l'avenir, il faudrait axer les efforts sur la stricte application des exigences de conformité et sur l'exactitude des rapports présentés par les organismes à leur ministre respectif concernant leur administration et leur gouvernance.

Rémunération de M. Mazza (2006-2012)

En décembre 2013, le Comité a reçu un sommaire de la rémunération de M. Mazza pour la période de 2006 à 2012. Il estimait préoccupant que le Ministère n'ait pas fourni plus tôt un sommaire consolidé de la rémunération du directeur général (salaire, allocations, dépenses, primes et prêts) (420, 421, 427).

M^{me} Carole McKeogh, Direction des services juridiques du Ministère

Réglementation à l'échelle provinciale des sociétés constituées en vertu d'une loi fédérale

Selon M^{me} Carole McKeogh (sous-directrice de la Direction des services juridiques du Ministère), la province était limitée dans ses interventions auprès d'Ornge parce que cette dernière était constituée en vertu d'une loi fédérale (63). Elle a signalé qu'Ornge est un important bénéficiaire de paiements de transfert et qu'elle est régie par une entente de rendement; en cas de problèmes, la province ne peut pas interrompre le financement vu le caractère essentiel des services d'ambulance (62).

Le Comité n'est pas d'accord avec l'affirmation selon laquelle le gouvernement ne pouvait pas mettre un terme au financement d'Ornge. Selon lui, le Ministère a bel et bien le pouvoir de retenir le financement et, même si les services financés sont essentiels, il peut trouver des solutions de rechange pour assurer leur prestation.

Constitution en vertu d'une loi provinciale

La province était limitée dans ses interventions auprès d'Ornge, puisqu'elle était constituée en vertu d'une loi fédérale. D'après M^{me} McKeogh, le projet de loi 11, la *Loi de 2013 modifiant la Loi sur les ambulances (services d'ambulance*

aériens), contient plusieurs dispositions qui ne peuvent pas être appliquées à des sociétés constituées en vertu d'une loi fédérale.

Néanmoins, le projet de loi 11, s'il est adopté, permettrait de résoudre d'importantes questions en matière de gouvernance :

- Il donnerait à la province la possibilité d'intervenir dans des affaires de gouvernance par l'intermédiaire d'un superviseur (qui aurait le droit d'exercer les pouvoirs du conseil d'administration et de la société), et lui accorderait d'autres pouvoirs lors de la constitution d'Ornge en vertu d'une loi provinciale.
- Il autoriserait le Conseil des ministres à nommer un ou plusieurs représentants provinciaux pour siéger au conseil d'administration, lesquels auraient les mêmes droits et responsabilités que les autres administrateurs.
- Il permettrait au Conseil des ministres de nommer un ou plusieurs enquêteurs spéciaux (61).

Le projet de loi 11 donnerait à la province le pouvoir nécessaire pour intervenir, comme elle peut le faire dans les hôpitaux publics en vertu de la *Loi sur les hôpitaux publics*. Les hôpitaux sont des organismes sans but lucratif, gérés par des conseils d'administration bénévoles, qui fournissent des services de santé essentiels et financés presque exclusivement par la province (60, 61). Ornge recevrait le même traitement que ces établissements.

L'évaluation de l'intérêt du public fournit au gouvernement tout un éventail de sujets à examiner, notamment le pouvoir extraordinaire d'intervention associé à la possibilité de nommer un superviseur (64). Le projet de loi comprend aussi des dispositions touchant aux questions suivantes :

- Protection des dénonciateurs;
- Disposition de prorogation (maintien des biens et des responsabilités de la société, et des causes d'action, des poursuites et des décisions judiciaires la visant);
- Pouvoirs réglementaires accrus (62, 65).

M^{me} McKeogh a fait observer qu'il serait possible d'appliquer les mesures de protection des dénonciateurs à Ornge, peu importe qu'elle soit constituée en vertu d'une loi fédérale ou provinciale (63). L'organisme dispose maintenant de son propre système de dénonciation et bénéficie de la surveillance d'un cabinet comptable (65). Aucune des dispositions de l'entente de rendement n'oblige Ornge à déclarer au Ministère les enquêtes amorcées ultérieurement grâce à ce système de dénonciation; elle devra par contre fournir un rapport sur demande (65).

Les modifications apportées au Règlement 460, entrées en vigueur le 1^{er} août 2013, assujettissent Ornge à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* (LAIPVP).

Entente de rendement : Surveillance du Ministère et conformité

Le Comité a demandé à M^{me} McKeogh ce qu'il faudrait faire pour permettre à la ministre, au sous-ministre et au personnel du Ministère d'assurer l'application des mesures de responsabilisation énoncées dans l'entente de rendement, question à laquelle elle a répondu par écrit (le 5 avril 2013) comme suit :

La version modifiée de l'entente de rendement entre le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) et Ornge est un accord de paiement de transfert dans le cadre duquel :

- le Ministère consent à attribuer des fonds à Ornge à des fins déterminées, sous réserve du respect des modalités de l'entente;
- Ornge s'engage à utiliser les fonds pour la prestation de services précis et à respecter les modalités de l'entente.

Un accord de paiement de transfert instaure un lien juridique entre le Ministère et le bénéficiaire des paiements de transfert, les deux signataires de l'entente. Il crée pour le bénéficiaire une obligation de rendre compte au Ministère. Il n'établit cependant pas de processus de reddition de comptes pour la ministre, le sous-ministre ou les autres représentants du Ministère, car ces processus sont intégrés au cadre gouvernemental et ne font pas partie des accords de paiement de transfert individuels.

Comme le sait le Comité, la version modifiée de l'entente de rendement conclue entre le Ministère et Ornge comprend un nombre important de mesures améliorées en matière de rendement et de responsabilisation visant à faire respecter les exigences définies dans l'entente.

[...]

En bref, la version modifiée de l'entente de rendement oblige Ornge, à titre de bénéficiaire de paiements de transfert, à rendre des comptes au Ministère. L'obligation de rendre compte de la ministre, du sous-ministre et des autres représentants du Ministère concernant l'exercice de leurs fonctions est intégrée au cadre gouvernemental, et ne fait pas partie des accords de paiement de transfert individuels.

Détection rapide des autres cas semblables à Ornge

Le Comité a cherché à savoir si le Ministère connaissait d'autres organismes bénéficiaires de paiements de transfert aux prises avec des problèmes de gouvernance ou de surveillance, autrement dit des cas semblables à Ornge. M^{me} McKeogh a fourni les renseignements généraux suivants :

La grande majorité des bénéficiaires de paiements de transfert sont des fournisseurs de services, mais n'offrent pas des services essentiels au même titre que ceux des hôpitaux et d'Ornge.

[...] [C]es organismes bénéficiant de paiements de transfert sont régis par des ententes de rendement et des accords de paiement de transfert comportant différents droits de signalement des problèmes et de leur transmission à un échelon supérieur qui, au final, peut mener à l'interruption du financement. Dans la plupart des cas, ces mesures sont suffisantes. Il s'agit de pouvoirs d'intervention importants qui ne sont envisagés, à mon avis, que lorsqu'il est impossible de mettre fin au financement en raison de la nature indispensable des services offerts par les bénéficiaires des paiements de transfert (63).

À la vue du manque de surveillance du MSSLD, le Comité craint que d'autres organismes du gouvernement bénéficiant de paiements de transfert soient touchés par le même problème.

Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes du Ministère

Le Comité a soulevé plusieurs problèmes fondamentaux liés aux activités de la Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes (DSPAA) :

- les exigences officielles en matière de rapports pour Ornge;
- le processus de la DSPAA associé à l'examen des documents d'Ornge;
- les connaissances du personnel de la DSPAA dans les domaines des services d'ambulance, de la médecine et de l'aviation;
- les procédures de suivi du Ministère visant à assurer le respect de l'entente de rendement.

M. Richard Jackson (directeur de la DSPAA et directeur de la Division des services directs de la Direction des services de santé d'urgence du Ministère) et quatre analystes de programme (M^{me} Meena Deol, M^{me} Heidi Eicher, M. Steven Haddad et M. Enan Hoque) ont témoigné devant le Comité.

M. Jackson a expliqué que la DSPAA, fondée en juillet 2012, était responsable de la surveillance et de la réglementation des services d'ambulance aérienne et terrestre en Ontario (171). Son mandat consiste à assurer la conformité d'Ornge aux modalités de la version modifiée de l'entente de rendement et la mise en

œuvre des recommandations du vérificateur général adressées au Ministère et à Ornge. La Direction des services de santé d'urgence possède un savoir-faire dans les services d'ambulance aérienne et terrestre, et veille à ce que ceux-ci assument les fonctions requises selon les lois et les normes. La DSPAA s'appuie sur l'expertise de nombreuses directions du Ministère pour remplir ses responsabilités en matière de surveillance (206).

Le Comité s'est enquis de l'expérience du personnel de la Direction, plus particulièrement de celle des analystes de programme M^{me} Deol, M^{me} Eicher, M. Haddad et M. Hoque (204, 205). Même si M. Jackson possède de l'expérience dans la surveillance de toute une gamme d'organismes bénéficiant de paiements de transfert, ni lui ni le personnel n'ont travaillé directement avec des services d'ambulance aérienne ou terrestre (174).

M. Jackson a expliqué que certains rôles de réglementation et de surveillance sont distincts. Il est d'avis que le personnel n'a pas besoin de posséder une expérience directe dans des services d'ambulance. Il croit qu'il est nécessaire d'obtenir des renseignements sur la surveillance dans des domaines comme la sécurité aérienne qui, à son avis, sont fournis dans les rapports de Transports Canada. La qualité des soins médicaux dépend du savoir-faire interne du comité de la qualité des soins, présidé par M. Barry McLellan, et du comité consultatif médical. La Direction des services de santé d'urgence possède l'expertise réglementaire nécessaire pour surveiller la conformité aux normes de soins aux patients (179).

Le Comité est d'avis qu'il est faux de dire que le personnel de la DSPAA n'a pas besoin d'expérience dans le domaine des services d'ambulance aérienne et terrestre pour assurer une surveillance adéquate. Il craint sérieusement que l'on demande au personnel d'assumer des responsabilités qui sont au-delà de ses capacités et de son expérience.

Protocole officiel de surveillance

Selon M. Jackson, la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert prévoit « la capacité d'administrer un programme, d'évaluer les risques et de communiquer avec les bénéficiaires de paiements de transfert de façon régulière, de faire un suivi des retombées pour les services visés par les paiements de transfert, et de prendre des mesures correctives s'il y a lieu » (205). Les différents employés de la DSPAA possèdent des compétences et des expériences complémentaires au chapitre de la supervision. La surveillance du Ministère s'est d'ailleurs améliorée grâce à la DSPAA, qui obtient des données sur le rendement d'Ornge (p. ex., les ressources disponibles dans chaque base) (215).

Système intégré de surveillance et de réglementation

M. Jackson a expliqué que le système intégré de surveillance et de réglementation fournissait une approche globale :

- Système de réception de demandes et de répartition qui permet de déterminer les cas prioritaires et de déployer les ressources appropriées;

- Soins aux patients prodigués par des ambulanciers paramédicaux accrédités, lesquels exécutent des actes médicaux délégués sous la direction de médecins spécialisés en transport médical;
- Transport effectué dans un aéronef entretenu par des ingénieurs en mécanique spécialisé en aéronautique et piloté par des pilotes accrédités;
- Formation continue de tout le personnel participant à la prestation du Programme d'ambulances aériennes;
- Programmes d'assurance de la qualité visant à assurer le respect des normes de soins aux patients;
- Procédures réglementaires d'accréditation et de conformité (206).

Version modifiée de l'entente de rendement

M. Jackson a expliqué que la structure du système de surveillance servait à « assurer le respect des normes de soins aux patients et de sécurité des patients, ainsi qu'à améliorer la responsabilisation financière et la transparence d'Ornge relativement à la prestation des services essentiels » (171). La version modifiée de l'entente de rendement comprend de nouvelles dispositions en matière de surveillance :

- Participation obligatoire d'un représentant du Ministère au sous-comité de la qualité des soins aux patients du conseil d'administration;
- Accès illimité du Ministère aux documents et aux installations d'Ornge;
- Obligation d'Ornge de fournir certains renseignements à la DSPAA et au public (209, 220).

Comme Ornge est une société sans but lucratif, le programme de la DSPAA est défini dans la version modifiée de l'entente de rendement (de mars 2012). Voici quelques-uns de ses composants :

- Révision des principes de la prestation des services et indicateurs de rendement supplémentaires;
- Amélioration de la qualité et des relations avec les patients par l'intermédiaire d'un comité responsable de la qualité, de sondages sur la satisfaction des patients, d'un processus de gestion des relations avec les patients et des plaintes de ceux-ci, de la création d'un poste d'intervenant en faveur des patients, d'une déclaration des valeurs des patients, et d'un plan annuel d'amélioration de la qualité;
- Obligation pour Ornge d'obtenir l'approbation du Ministère pour acheter des biens immobiliers, contracter une dette, vendre des actifs et modifier sa structure;
- Obligation pour Ornge de publier sur son site Web de l'information au sujet du processus de traitement des plaintes, du plan d'amélioration de la qualité et de la politique en matière de conflits d'intérêts (172).

Amélioration de la responsabilisation et de la surveillance

M. Jackson a fourni une description du système amélioré de responsabilisation, dans le cadre duquel le personnel responsable analyse les rapports d'Ornge et fait un suivi des problèmes (215). Il estimait que la surveillance s'était améliorée depuis la publication du rapport du vérificateur général.

Sous la direction des anciens leaders d'Ornge, non seulement des renseignements sur un grand nombre d'activités d'Ornge n'étaient pas fournis au Ministère ou au public, mais en plus certains chiffres avaient été gonflés, comme le nombre de transports effectués. Nous disposons maintenant d'une grande quantité de données nous permettant d'évaluer le rendement d'Ornge. Si des problèmes sont cernés, nous effectuons aussitôt un suivi auprès d'Ornge pour connaître les solutions qu'elle a adoptées.

Contrairement à auparavant, où le Ministère avait de peu de connaissances sur les services d'Ornge, nous disposons maintenant de données détaillées, en temps quasi réel, sur leur efficacité. Ornge ne publiait pas de rapports sur ses services, mais maintenant l'organisme fait preuve de transparence en rendant des comptes sur ses services (207).

Chaque jour, la DSPAA communique régulièrement avec les cadres supérieurs d'Ornge pour discuter des initiatives en cours. Des rencontres sont aussi tenues chaque semaine pour examiner les résultats des enquêtes du Ministère, ainsi que mensuellement, de manière officielle, pour étudier les objectifs de l'entente de rendement et les initiatives d'Ornge (206).

Représentation du Ministère au sein du conseil d'administration d'Ornge

M. Jackson est le représentant du Ministère (sans droit de vote) qui siège aux sous-comités suivants du conseil d'administration d'Ornge : le comité responsable des opérations (surveillance de la qualité des services d'aviation au sein du Centre de communications d'Ornge) et le comité de la qualité des soins (sécurité des patients). Il est précisé à la clause 8 de l'entente de rendement que le comité de la qualité des soins doit comprendre un représentant du Ministère (208, 209).

Le Comité croit que lorsque le Ministère nomme une personne qui siégera à un conseil d'administration, il est important de clarifier le mandat de cette personne, qui consiste à faire rapport au Ministère ou à la ministre et à représenter la ministre au sein du conseil d'administration.

Pratiques du conseil d'administration

M. Jackson a précisé que son bureau communique avec le conseil d'administration pour évaluer la gouvernance. Il lui a recommandé d'effectuer une auto-évaluation et de réfléchir à ses pratiques et aux structures de

gouvernance existantes en vue d'améliorer continuellement sa gouvernance (223, 224).

L'Équipe des services de vérification pour la santé du Ministère a examiné les pratiques de gouvernance du conseil d'administration. M. Jackson a conclu que la structure de gouvernance était « rigoureuse » compte tenu de son « cadre de référence bien défini présentant les exigences et les responsabilités des comités du conseil d'administration ». Pour prévenir la réapparition de problèmes de gouvernance au sein du conseil d'administration, M. Jackson a suggéré que le Ministère étende sa surveillance aux autres sous-comités du conseil d'administration. Fait à noter, les procès-verbaux du conseil d'administration ne sont pas publiés (209).

Exigences de présentation de rapports relatifs à l'entente de rendement

L'entente de rendement expose les attentes en matière de présentation de rapports au Ministère et au public, ce qui comprend une approche axée sur les risques dans la gestion des programmes de paiements de transfert. D'après M. Jackson, les pratiques de gestion des risques permettent une surveillance et un contrôle optimaux, et le Ministère évalue les objectifs associés à la prestation des services. « Conformément à cette approche fondée sur les risques, les priorités de la Direction concernant la surveillance s'axaient initialement sur l'évaluation et le suivi de la sécurité des patients et des soins prodigués par Ornge. » (205)

Rapports d'Ornge

M. Jackson a confirmé recevoir les rapports obligatoires prévus aux annexes A et B de l'entente de rendement (183, 184). Ces rapports destinés à la Direction se composent notamment des éléments suivants :

- **Rapports journaliers sur la disponibilité des ressources** – Ces rapports présentent une synthèse du nombre de demandes de transport médical. Ils indiquent combien d'entre elles ont été acceptées ou refusées (ainsi que le motif de la décision) et les soins prodigués aux patients, et mettent l'accent sur le nombre d'ambulanciers paramédicaux disponibles, leurs compétences et le niveau de soins fourni. Ces renseignements servent à évaluer le rendement de la société par rapport au plan d'amélioration de la qualité. La Direction intervient immédiatement lorsque les rapports journaliers présentent certaines lacunes (175, 173).
- **Rapports à long terme** – Les rapports journaliers sont regroupés dans un rapport qui porte sur une période de dix jours et d'un mois à l'intention du Ministère. Des rapports sont également soumis tous les trimestres pour l'analyse des tendances à long terme.
- **Analyses des ressources** – Il s'agit d'une analyse, axée sur les priorités, des rapports d'Ornge sur la disponibilité des ressources, lesquels portent sur le personnel médical, le niveau de soins offert par les ambulanciers paramédicaux, la disponibilité des pilotes et des aéronefs, ainsi que le nombre de demandes de transport médical reçues et la réponse connexe.

- **Renseignements de base** – Des données sur le rendement sont offertes conformément à l'entente de rendement et au plan d'amélioration de la qualité d'Ornge. M^{me} Deol a indiqué qu'on s'attend à une baisse du nombre d'enquêtes à la suite de la mise en oeuvre des améliorations au Centre de communications d'Ornge (205, 218).

Processus d'examen des rapports

La mission du groupe de travail sur les ressources et les statistiques du Ministère, composé notamment d'employés d'Ornge, consiste à compléter le travail de l'Équipe des services de vérification pour la santé en vérifiant la conformité des rapports avec l'entente de rendement. Les rapports, publiés en format électronique, font l'objet d'un suivi, et des analystes vérifient l'intégrité des données qu'ils contiennent (211-214). M. Jackson et M^{me} Deol ont expliqué certains aspects de ce processus d'examen :

- **Inspections et rapport sur les plaintes** : Ce document rassemble les rapports sur les plaintes qui couvrent les enquêtes en cours et terminées. Il est publié en format électronique chaque mois (212).
- **Rapports sur les incidents** : Ornge envoie des rapports journaliers sur les incidents à la Direction et au Service des enquêtes du Ministère. Ce dernier vérifie s'ils contreviennent à des lois ou normes provinciales, et soumet ses conclusions à la Direction. Ornge rencontre la Direction des services de santé d'urgence chaque semaine pour assurer un suivi (206, 214).
- **Délais d'intervention** : Le système de répartition assistée par ordinateur d'Ornge ne lui permettait pas d'effectuer un suivi systématique des données; c'est pourquoi l'organisme a acquis un nouveau système, lequel sera opérationnel à l'automne 2013 (214, 215). En février 2014, le Comité a reçu des renseignements supplémentaires concernant la mise en oeuvre en cours du nouveau système de répartition assistée par ordinateur Flight Vector.

Portrait statistique : Prestation des services

Le Comité s'inquiète du refus de certaines demandes et des conséquences de l'incapacité d'une base à fournir le niveau de service requis en raison de certains facteurs, comme des pénuries de personnel des services médicaux et d'aviation, ou plus précisément du manque de personnel médical qualifié, de l'indisponibilité des ambulanciers paramédicaux, du manque de pilotes, de l'indisponibilité des aéronefs et de problèmes d'entretien des aéronefs ou sur le terrain (176). De plus, les statistiques qu'ont fournies des témoins ne permettaient pas de définir clairement la capacité du service de répartition d'Ornge.

M. Jackson a souligné que deux ambulanciers paramédicaux ou plus étaient présents 96 % du temps sur les bases aériennes et terrestres d'Ornge (neuf bases aériennes et quatre bases terrestres). Les pilotes étaient disponibles 97 % du temps, et les aéronefs, 98,7 % du temps (175).

La DSPAA a fourni des données statistiques dans une lettre datée du 27 mai 2013. Celle-ci comprenait des statistiques gonflées et contradictoires qui ne correspondaient pas aux témoignages, selon lesquels la capacité d'Ornge à atteindre les objectifs des quarts de jour serait de 63,8 %, et de 55,8 % pour les quarts de nuit, et ce, à l'échelle de la province.

Variance

M. Jackson a expliqué que la variance est une mesure servant à vérifier si les ambulanciers paramédicaux en service possèdent le bon niveau d'accréditation (par rapport à la variance autorisée) (175, 176). Cette mesure se chiffrait à 54 % en août 2012, et à 70,3 % du mois de janvier au 31 mars 2013 (176). La cible connexe établie dans le plan d'amélioration de la qualité d'Ornge était de 75 % pour mars 2013. M. Jackson a confirmé que le pourcentage de temps où Ornge respectait les normes de soins (disponibilité d'au moins deux ambulanciers paramédicaux, dont un de niveau spécialisé) s'élevait à 68,4 % en mars 2013.

En 2012-2013, Ornge a reçu 25 292 demandes de transport. De ce nombre, 51 ont dû être refusées en raison de l'indisponibilité de l'aéronef, et 130 à cause de l'indisponibilité d'un pilote ou d'un ambulancier paramédical (176).

Selon M. Hoque, par norme des soins on entend l'atteinte du niveau de soins ciblé, c'est-à-dire la disponibilité de deux ambulanciers paramédicaux ou plus ayant le niveau d'accréditation requis.

Voici les résultats de l'organisme pour le dernier exercice :

Au troisième trimestre, la société a atteint son objectif [de réponse aux demandes en moins de 10 minutes] 66,4 % du temps; à la fin du quatrième trimestre ce pourcentage s'élevait à 70,3 %. Nous savons qu'ils avaient en service deux ambulanciers paramédicaux ou plus 96 % du temps au quatrième trimestre, et que la durée des périodes où un seul employé était disponible, ou aucun, s'était amoindrie par rapport au troisième trimestre (222).

Le Comité en arrive à la conclusion que les résultats associés à la norme de soins sont inférieurs à ceux déclarés. Il constate que dans le rapport de décembre 2013 de la Division de la vérification interne de l'Ontario du ministère des Finances, les processus de préparation de certains rapports destinés au Ministère, exigés dans l'entente de rendement, ne sont pas « assez uniformes pour assurer leur intégrité et leur exactitude », et par conséquent ne permettent pas de déclarer avec précision les normes de soins fournis. En particulier, le rapport indiquait que ce problème touchait aux délais d'intervention, au nombre de demandes, au rapport sur la dotation en personnel, au rapport journalier sur la disponibilité des ressources et au rapport synthèse de dix jours, aux plaintes et aux enquêtes.

Certains facteurs influent sur ces statistiques, notamment le recours à des véhicules terrestres comme solution de rechange. Pour éviter les doublons de services et ne pas fonctionner en vase clos, Ornge évalue les intervenants participants, ainsi que les liens avec les services médicaux d'urgence locaux, les hôpitaux et les réseaux locaux d'intégration des services de santé (219).

Sanctions en cas de non-conformité

Le Comité a souligné qu'avant l'affectation d'Ornge, le contrat prévoyait une sanction si un fournisseur de services ne respectait pas la norme de soins. M. Jackson a confirmé qu'Ornge ne recevait pas de sanction en pareil cas. Si une amende avait été attribuée, elle l'aurait été sous forme de coupe dans le financement d'Ornge. Compte tenu des coûts fixes et de l'absence d'un important poste budgétaire à montant variable, la baisse de financement se serait traduite en une réduction des services.

Le Comité note qu'avant qu'Ornge ne soit responsable des services d'ambulance aérienne, les délais d'intervention étaient respectés dans environ 98 % des cas.

Domaines de surveillance d'intérêt connexe

Le Comité a porté son attention sur de nombreux domaines d'intérêt connexe pouvant influencer sur le futur travail de la DSPAA.

Certificat de conformité

M. Jackson a fait observer que dans la fonction publique, on utilisait le processus de certificat de conformité pour surveiller l'équipe de direction au moyen d'une structure de conformité. Ce processus de la fonction publique de l'Ontario définit les vérifications, les systèmes régulateurs et les mesures de contrôle nécessaires pour prouver l'existence de mécanismes de surveillance (224).

Structure organisationnelle : Statut des entités affiliées

Selon M. Jackson, Ornge procède actuellement à la liquidation de ses organismes affiliés. Il a confirmé que l'objectif consistait à éliminer les entités à but lucratif, puisqu'elles ne sont pas exploitées comme tel dans le cadre du système actuel. Les changements apportés à la structure organisationnelle sont conditionnels à l'approbation du Ministère (182).

Budget base zéro

Le Ministère emploie une approche de budget base zéro pour analyser les coûts d'Ornge, à commencer par le budget annuel de 152 millions de dollars et les quelques 18 700 transports. Cette analyse fournit des statistiques sur les frais de transport associés aux aéronefs à voilure fixe ou à voilure tournante, et aux transporteurs visés par l'entente permanente (180, 181).

En 2013-2014, Ornge a présenté un budget base zéro conformément à la clause 5 de la version modifiée de l'entente de rendement. Cette approche budgétaire constitue une nouveauté pour la société. Selon une politique opérationnelle, la vente et la location de biens doivent faire l'objet d'une approbation du Ministère

(173, 182). Le budget base zéro de 2013-2014 prévoit la production de rapports détaillés sur toutes les dépenses d'Ornge, lesquels comprennent une analyse financière trimestrielle de toute variation des dépenses (178, 205).

Rentabilité des services

M. Jackson a souligné les progrès sur le plan de la rentabilité. Dans cette optique, la Direction a sondé d'autres fournisseurs de services d'ambulance aérienne pour connaître leurs différents niveaux de service et les investissements requis. Contrairement aux fournisseurs d'autres compétences, Ornge offre une série complète de services; c'est pourquoi le Ministère aspire à réaliser plus de 18 000 transports dans le cadre du budget de 152 millions de dollars. Comme il a été mentionné précédemment, le Ministère a fait appel à Deloitte pour préparer une analyse exhaustive fondée sur divers indicateurs en vue de déterminer le mode de prestation le plus efficace (c.-à-d. l'optimisation des ressources pour les services d'ambulance) (181, 212).

Nouveau système de répartition

Le nouveau système de répartition assistée par ordinateur d'Ornge devrait être mis en place à l'automne 2013. L'indicateur du plan d'amélioration de la qualité touche au délai entre la réception de l'appel et le décollage de l'aéronef : l'objectif consiste à arriver sur les lieux dans les 10 minutes suivant l'appel. Les données connexes seront déclarées au Ministère et à la DSPAA à des fins de suivi (215). À l'heure actuelle, le délai est calculé manuellement jusqu'au moment où le centre de répartition (le Centre de communications d'Ornge) détermine si un aéronef est disponible. M. Jackson a présenté les statistiques suivantes :

Au troisième trimestre, Ornge indiquait qu'elle disposait 90 % du temps d'une ressource prête à être dépêchée sur place dans les 10 minutes suivant la réception de l'appel. Au troisième trimestre, pour les demandes de transport entre établissements – sur quoi portait la cible du plan d'amélioration de la qualité –, 95 % du temps, Ornge indiquait si une ressource était disponible dans les 20 minutes suivant la réception de la demande. Au troisième trimestre, ce chiffre atteignait 96 % (215).

Le Comité s'inquiète du calendrier de mise en œuvre du système de répartition assistée par ordinateur et de la méconnaissance du coût global final.

Signalement des événements indésirables

Les plaintes ou incidents constituant des événements indésirables graves selon les normes des services d'ambulance sont déclarés dans les rapports connexes et présentés au comité de la qualité des soins et au conseil d'administration d'Ornge afin que des mesures soient prises. Sous la supervision du comité consultatif médical, Ornge doit signaler tous les incidents au Ministère en soulignant les facteurs, comme le niveau de soins prodigué par les ambulanciers paramédicaux. D'après le vérificateur général, Ornge a déclaré à son conseil d'administration

20 événements indésirables graves en 2009-2010, dont certains touchaient au décès de patients. La DSPAA reçoit maintenant des rapports sur les soins qui présentent en détail chaque incident. M. Jackson a expliqué que les cas de décès ou d'absence de signes vitaux étaient ciblés et déclarés à l'organe ministériel responsable des enquêtes. Par ailleurs, des enquêtes peuvent être menées en cas d'intervention inhabituelle ou de retard dans le service (221).

Traitement des enquêtes et des plaintes

M^{me} Deol a indiqué que des mesures étaient prises pour clore ces dossiers dans les délais prescrits lors de réunions hebdomadaires auprès du directeur des normes professionnelles et de la conformité et du responsable des enquêtes chez Ornge. Les tendances observées dans certains domaines problématiques, comme le triage et la communication entre le Centre de communications d'Ornge et les hôpitaux d'origine ou de destination, sont consignées et signalées à Ornge. M. Jackson a expliqué que le conseil d'administration avait approuvé certains paramètres pour 2013-2014. Il s'est engagé à faire un suivi de ce dossier auprès d'Ornge (218, 219).

Le Comité croit que la DSPAA tarde à traiter les enquêtes et les plaintes, malgré son engagement à régler ces cas.

Comité de la qualité des soins

D'après la description fournie par M. Jackson, le mandat du comité de la qualité des soins d'Ornge consiste à élaborer un plan d'amélioration de la qualité comportant les principales priorités, notamment l'excellence des soins médicaux, l'acquisition de connaissances et compétences supérieures, les normes en matière de sécurité, des services de transport et une dotation en personnel adéquats, et une intervention. L'organisme a également défini des objectifs mesurables et les a comparés aux cibles en matière d'amélioration de la qualité avant de les rendre publics (172). La date de publication du prochain plan d'amélioration de la qualité n'a pas encore été fixée (181).

Inspections du Ministère

Entre février 2012 et avril 2013, d'après M. Jackson, les bases d'Ornge et les transporteurs visés par l'entente permanente (employés par la société) ont subi 15 inspections-surprises du Ministère. La Direction des services de santé d'urgence effectue ces inspections à la suite de plaintes portant sur des infractions potentielles aux normes de soins aux patients (172, 206).

Rapport *Ornge Audit* du Ministère (2013)

L'Équipe des services de vérification pour la santé du Ministère a terminé son examen des pratiques de gouvernance et de responsabilisation du conseil d'administration d'Ornge, ainsi que des rapports globaux et de la conformité avec les directives du secteur parapublic (173, 205). Cet exercice visait à vérifier si les organismes bénéficiaires de paiements de transfert disposaient de procédures pour surveiller la gestion des fonds publics (178, 205). Le rapport de décembre 2013, intitulé *Ornge Audit*, a été préparé par la Division de la vérification interne de l'Ontario du ministère des Finances.

L'Équipe des services de vérification pour la santé du ministère des Finances a indiqué que la plupart de ses recommandations avaient été suivies. Toutefois, le Comité craint qu'il y ait encore des problèmes non résolus liés à la gouvernance du conseil d'administration, au respect de certaines directives et aux exigences imposées à Ornge en matière de présentation de rapports au Ministère.

Programme de formation du personnel d'Ornge

Le Comité s'est penché sur le programme de formation d'Ornge destiné aux ambulanciers paramédicaux de premier niveau qui désirent obtenir une accréditation de niveau avancé ou spécialisé. M. Jackson est en attente d'information détaillée sur ce programme. Certaines questions relatives à la dotation demeuraient en suspens, comme la date d'ajout d'une troisième équipe d'ambulanciers paramédicaux à la base de Thunder Bay. Parmi les autres points névralgiques liés à la formation, citons les négociations concernant la convention collective avec TCA (qui représente les ambulanciers paramédicaux), et la possibilité de faire participer des collègues communautaires au programme de formation (181).

Plan de dotation : Ambulanciers paramédicaux

M. Jackson a fait mention d'une pénurie d'ambulanciers paramédicaux qualifiés. Son bureau fait actuellement un suivi régulier du personnel, et Ornge a indiqué qu'elle fournirait un plan de dotation en juin 2013. En avril 2013, l'organisme comptait au total 225 ambulanciers paramédicaux (155 à temps plein et 70 à temps partiel), ce qui ne constitue pas un effectif optimal, car il y a une personne à temps plein en trop et il manque huit employés à temps partiel (207).

Critical Care Land Ambulance Program Review (2013)

Le rapport du vérificateur général faisait état de la nécessité d'évaluer la demande en services d'ambulance terrestre. Le Ministère a fait appel à Deloitte pour évaluer le programme d'ambulance terrestre fournissant des soins aux malades en phase critique, déterminer sa rentabilité et mesurer la demande pour ces services (173). Cet examen portera sur les activités (le nombre de transports exécutés par rapport aux prévisions initiales) et la capacité des autres modèles de prestation dans une optique d'optimisation des ressources. Le projet pilote mené à Ottawa auprès des services d'ambulance terrestre a été couronné de succès : il a engendré des économies et une réduction de la dépendance aux aéronefs (219, 220).

Le Comité a reçu une copie du rapport final d'août 2013 de Deloitte, intitulé *Critical Care Land Ambulance Program Review*.

Le Comité est déçu du rapport *Critical Care Land Ambulance Program Review*, qui décrit différents modèles de prestation de services, mais n'en recommande aucun.

Résolution des problèmes liés aux signaux d'alarme

M. Jackson a signalé des mécanismes de repérage et de résolution des problèmes :

- **Salaires** : Ornge publie la rémunération des cadres supérieurs sur son site Web comme l'exige l'entente de rendement. M. Jackson fait un suivi de toutes les dépenses, y compris des salaires, pour veiller à ce que les fonds publics soient utilisés conformément au budget approuvé.
- **Entités à but lucratif** : M. Jackson reçoit régulièrement des mises à jour tout au long du processus de liquidation des entités du conglomerat d'Ornge (208).

Prévention de la répétition des problèmes antérieurs : Risques perçus

Tout au long des audiences, l'une des principales préoccupations touchait aux leçons tirées des ratés d'Ornge, plus précisément la nécessité d'éviter que la situation se répète dans l'avenir (215, 216). De l'avis de M. Jackson, il faut adapter la surveillance aux risques perçus dans tout organisme ou service à la lumière d'une évaluation des éléments suivants :

- les attentes du fournisseur de services;
- les mesures de contrôle internes visant à assurer une autosurveillance;
- le rôle de gouvernance du conseil d'administration;
- les réalisations sur les plans des produits et des résultats;
- la situation financière de l'entité (215, 217).

M. Jackson a soutenu que les organismes provinciaux recevant des fonds publics ne nécessitaient pas tous le même niveau de surveillance qu'Ornge. Au chapitre de l'évaluation de la surveillance, il a affirmé que le meilleur indicateur de rendement était l'atteinte d'objectifs précis et que des comptes sont rendus à propos de ceux-ci (217).

Les ratés d'Ornge ont mis en lumière la responsabilité du gouvernement de surveiller les organismes qui reçoivent un financement public et de les tenir responsables. Le Comité est fortement en désaccord avec l'affirmation de M. Jackson (actuel directeur des Services de santé d'urgence et de la Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes) selon laquelle les organismes provinciaux bénéficiant de fonds publics ne nécessitent pas tous le même niveau de surveillance qu'Ornge. C'est précisément cette attitude qui a causé le dérapage d'Ornge.

7.2 Cadres supérieurs d'Ornge

M. McCallum (président et directeur général d'Ornge) est entré en fonction en janvier 2013. Il a soutenu que la société « s'employait à mettre en œuvre les recommandations du rapport de M. McCarter [le vérificateur général] » (21). Le Comité a été mis au courant des dernières nouvelles sur les initiatives d'Ornge, qui comprennent divers défis et mesures et visent à :

- mettre l'accent sur les principales activités à titre de fournisseur de soins préhospitaliers et interhospitaliers dont les profils de mission ont été adaptés aux exigences des différents services en Ontario;

- actualiser le plan stratégique d'Ornge en 2013 en recadrant la vision, la mission et les objectifs;
- composer avec les répercussions des décisions financières antérieures (20).

Le directeur général attribue les ratés d'Ornge à un manque d'orientation claire :

[Ornge] s'est énormément éparpillée et s'est immiscée dans des domaines, à mon avis, qui ne cadraient pas avec le champ d'action d'un organisme d'envergure du secteur public. Je crois que c'est vraiment à partir de ce moment que les choses ont commencé à déraiper. La société avait beaucoup de vision et une grande volonté d'améliorer et de développer ses activités, mais, en même temps, elle n'accordait peut-être pas assez d'attention aux activités fondamentales qui constituaient sa raison d'être (33).

Le directeur général a par la suite déclaré que « la mission d'Ornge consistait à assurer le transport sécuritaire d'Ontariennes et Ontariens grièvement malades ou blessés vers l'établissement pouvant offrir les soins dont ils ont besoin, que ce soit par voie terrestre ou aérienne » (45).

Le Comité est d'avis que la créativité et l'ingéniosité devraient être encouragées dans le domaine de la prestation de services publics, mais pas au détriment des programmes existants. Dans ce domaine, les activités à but lucratif peuvent accaparer l'attention des employés du secteur public et nuire à la prestation des services essentiels. Il est donc nécessaire d'isoler les activités à but lucratif pour protéger les biens et les niveaux de service du secteur public dans un cadre de responsabilisation, de surveillance et de transparence fiscale.

Nouvelle entente de rendement

D'après le directeur général, la nouvelle entente de rendement a permis d'étendre la surveillance : par exemple, Ornge doit d'abord obtenir l'approbation du Ministère avant de vendre des actifs. Ces approbations prennent plus de temps qu'une décision opérationnelle habituelle, et comme l'indique le directeur général : « Je crois qu'il nous faut trouver un bon équilibre entre le niveau de surveillance approprié et la flexibilité nécessaire à la conduite des affaires » (30).

Indicateurs de rendement

Le Comité s'est intéressé à la divulgation en temps réel et à l'attention accordée aux activités et aux incidents. Le directeur général a affirmé que les principaux indicateurs de rendement étaient bien connus du personnel, qui comprend parfaitement les indicateurs évalués aux sept jours et aux trente jours. La société se montre plus proactive avec les représentants du Ministère afin de ne pas leur causer de surprises. De plus, Ornge se conforme à l'objectif de qualité des premiers soins présenté dans le Plan d'action en matière de soins de santé et aux objectifs relatifs au secteur des soins de santé primaires du plan d'amélioration de

la qualité. Ornge tient compte des indicateurs de rendement énoncés dans ce plan et corrige les lacunes notamment associées à la disponibilité des aéronefs et des équipes (27, 28).

Le directeur général s'est engagé à prendre des mesures immédiates concernant les principaux indicateurs de rendement, faisant remarquer qu'il y a des repères utiles dans le domaine des services d'ambulance terrestre (375).

M. Rabicki (ancien directeur des contrats de services d'aviation chez Ornge) est d'avis que l'entente de rendement doit définir des normes régissant les activités des services d'ambulance aérienne. Des normes ou des paramètres en matière d'intervention en cas d'urgence, semblables à ceux d'autres services médicaux d'urgence (ambulances terrestres et services d'incendie) permettraient de clarifier les exigences (370). Il a recommandé de resserrer les exigences liées aux indicateurs sur la prestation des services dans l'entente de rendement.

Le Comité est inquiet du manque de progrès du directeur général à l'égard de son engagement à prendre des mesures immédiates pour mettre en place des indicateurs de rendement clés.

Communication entre le Ministère et Ornge – Rapports

Le Comité a questionné le nouveau directeur général au sujet des rencontres avec la ministre de la Santé et des Soins de longue durée qui portaient sur les progrès réalisés à l'égard des questions opérationnelles et financières. Au 20 mars 2013, ils ne s'étaient pas encore rencontrés (21). M. McCallum communique régulièrement avec le directeur de la DSPAA et la sous-ministre adjointe M^{me} Patricia Li, qui est responsable du portefeuille de la DSPAA. En outre, les responsables d'Ornge s'entretiennent fréquemment avec les vérificateurs du ministère des Finances (23).

Le directeur général est tenu de présenter des rapports au Ministère au sujet de la surveillance d'Ornge. Une série de rapports financiers et opérationnels sont préparés chaque mois et couplés à des communications fréquentes sur les problèmes journaliers pour assurer une résolution rapide des problèmes qui surviennent (23). Parmi les domaines privilégiés par le Ministère, mentionnons les analyses de la rémunération fondée sur le rendement ou les primes, la situation financière d'Ornge, les mesures correctives prises en réponse au rapport du vérificateur général, et le plan d'amélioration de la qualité (24). M. McCallum a décrit la relation d'Ornge avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, plus particulièrement avec la DSPAA, comme une « relation de travail étroite » où le Ministère sert d'autorité de réglementation et de superviseur, et où l'information circule librement (371, 372). Le Ministère a renforcé sa surveillance en exigeant des rapports journaliers qui contiennent des statistiques, ainsi que des rencontres mensuelles servant à examiner les problèmes d'intérêt commun. Le processus d'établissement du budget est tout à fait transparent, et le Ministère a été invité à participer à la planification stratégique (372).

Problèmes de TI relatifs à la répartition

Ornge cherche à déterminer le délai nécessaire pour dépêcher un hélicoptère. À l'heure actuelle, la technologie de l'information (TI) d'Ornge ne fournit pas cette donnée, et les systèmes généraux des services d'aviation se synchronisent mal avec ceux du service de répartition. Ces systèmes doivent être synchronisés pour permettre à la société de mesurer le temps de réponse à l'aide d'un indicateur de rendement clé (375).

Dotation en personnel

M. McCallum a fait le point sur la disponibilité du personnel et les niveaux de formation. En sa qualité de directeur général, il se soucie du respect de l'engagement associé au niveau de soins, à la disponibilité de personnel qualifié, et au défi que représente un programme de formation inefficace. La capacité à offrir un niveau de soins approprié d'ici les 12 à 18 prochains mois constitue un objectif stratégique d'envergure, et requiert la coopération de l'équipe de direction et du syndicat. En cas d'échec, d'autres modèles de prestation seront envisagés (372).

Dernières nouvelles concernant le programme de formation relais destiné aux ambulanciers paramédicaux de niveau avancé

Ornge a fait le point sur l'état d'avancement du programme de formation relais destiné aux ambulanciers paramédicaux de niveau avancé (APNA).

Depuis près d'un an maintenant, nous nous employons à mobiliser des collègues communautaires pour offrir le programme de formation relais destiné aux APNA, qui couvre les compétences supplémentaires dont ils ont besoin pour travailler dans un aéronef. Le champ de pratique d'une équipe aérienne est plus vaste que celui d'une équipe terrestre; c'est pourquoi le programme de formation de relais d'Ornge comprend 632 heures de formation (volet théorique, exercices pratiques et préceptorat). Si nous réussissons à obtenir l'engagement d'un collègue communautaire, c'est ce dernier qui s'occupera du volet théorique (environ 6 semaines d'apprentissage didactique). [Ornge a avisé le Comité le 4 mars 2014 que des discussions étaient en cours avec deux collègues communautaires relativement au programme de formation relais destiné aux APNA].

Le 28 mars 2014, Ornge a informé le Comité du lancement d'un programme de formation de relais à l'intention des APNA au Collège Cambrian en septembre 2014. En voici la description :

Ce programme de certificat post-diplôme offrira une formation avancée aux diplômés du programme d'ambulanciers paramédicaux de premier niveau sous forme d'enseignement didactique, de simulations,

d'exercices pratiques et de préceptorat. Axé sur une éducation permanente, flexible et accessible, ce programme est une occasion unique pour les ambulanciers paramédicaux de continuer à travailler tout en approfondissant leur formation. Il combine de l'apprentissage didactique, des simulations et les aspects pratiques associés au travail des APNA dans des équipes aériennes et terrestres. Les étudiants auront le choix entre un programme de préceptorat pour APNA d'équipe terrestre ou pour APNA d'équipe terrestre et aérienne. [La mise en évidence vient d'Ornge.]

Autre modèle de prestation de services (processus de planification stratégique)

Ornge étudie actuellement sa future structure, soit un modèle entièrement public ou privé. Selon M. McCallum, c'est l'équipe de direction qui doit recommander un modèle au conseil d'administration, puisqu'Ornge « dépend entièrement du financement provincial » et se plierait à l'avis du gouvernement sur ce point (378). Il a déclaré qu'une « bonne planification stratégique doit tenir compte de toutes les facettes des activités de la société et des éléments convenant le mieux à sa mission » (375). Un modèle sera sélectionné en 2014 dans le cadre du processus de décision de l'emplacement du parc et des bases et de la répartition des aéronefs (278). Le directeur général a confirmé qu'à la fin de la planification stratégique, Ornge s'entretiendra avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, responsable de son financement, et c'est à ce dernier que reviendra la décision finale (378).

Mesures pour améliorer les résultats pour les patients

M. Andrew McCallum a proposé deux mesures opérationnelles qui pourraient améliorer les résultats pour les patients, plus précisément un profil de mission et une série de nouvelles initiatives :

La priorité consiste à établir un profil de mission qui définit le mode d'utilisation optimal des ressources en fonction des besoins des patients, car celui-ci, s'il est bien établi, nous permettra de fournir de nouveau aux patients un service efficace et hautement adapté en temps opportun.

Ensuite, il faut élaborer des mesures qui nous donneront la possibilité de bien nous situer par rapport à ce processus. À l'heure actuelle, nous savons – tout comme vous – que les besoins ne sont pas comblés partout dans la province. Cette situation résulte en partie des coûts de renonciation associés aux véhicules inadaptés aux besoins des patients. Par exemple, nous n'employons pas toujours les moyens de transport les plus expéditifs ou rentables, à condition que cela mène au même résultat. De plus, dans l'optique de faciliter le transport,

nous adoptons souvent des pratiques qui, à mes yeux, pourraient parfaitement être évitées si nous disposions d'un système mieux organisé et intégré, comme le transfert de ressources et de personnel aux quatre coins de la province, dans les régions qui ne bénéficient pas de ce type de services (377).

Plan stratégique quinquennal (2013)

Dans le cadre de la planification stratégique quinquennale en 2013, Ornge a dressé la liste d'initiatives ayant des objectifs de restructuration dépassant le spectre des activités habituelles. Ces initiatives se trouvaient à divers stades de mise en œuvre (terminées, en cours et prévues). En voici quelques exemples (consulter l'annexe 2 pour de plus amples renseignements sur chaque initiative) :

- Rationalisation des actifs;
- Habitable des appareils AW139;
- Négociation collective;
- Examen des services d'ambulance terrestre;
- Préparation liée à la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*;
- Centre de contrôle des opérations;
- Refonte organisationnelle;
- Défense des droits des patients;
- Entente de rendement;
- Plan d'amélioration de la qualité;
- Disponibilité des ressources;
- Sensibilisation des intervenants;
- Plan stratégique;
- Formation du personnel médical;
- Réseau Trillium pour le don de vie;
- Politiques en matière de dénonciation et de conflits d'intérêts.

Processus de restructuration

L'équipe de direction a adopté des mesures pour simplifier la structure organisationnelle, qui était devenue complexe. Le directeur général a expliqué que l'entreprise procédait actuellement à la restructuration d'une série de sociétés privées qui ne sont pas sous le contrôle du conseil d'administration et de l'équipe de direction d'Ornge, dont trois ont fait faillite à la suite des mesures prises en février 2012 (24, 25). L'annexe 3 présente le statut des diverses sociétés d'Ornge en date de janvier 2012.

Budget d'Ornge pour 2013

Le budget d'Ornge pour 2013 est plafonné à 152 millions de dollars (33). En mars 2013, le directeur général a signalé au Comité qu'Ornge prévoyait un déficit d'environ 2,5 millions de dollars, dont un montant de 2 millions de dollars associé aux primes, qui ne sera pas financé au moyen d'une majoration du budget provincial. Le directeur général a confirmé qu'il n'y avait pas de double comptabilité chez Ornge et que la société était administrée conformément aux principes comptables généralement reconnus (31).

Le budget d'Ornge pour l'exercice en cours fera l'objet d'un examen. Le Comité s'inquiète au sujet des engagements financiers d'Ornge, notamment en ce qui concerne les primes du personnel, les futures conventions collectives et les exigences associées au remboursement des obligations. Le Comité estime qu'Ornge doit veiller à ce que les contraintes budgétaires ne compromettent pas les services essentiels d'ambulance aérienne.

Le Comité a discuté du poste budgétaire relatif à l'entretien des aéronefs avec M. Jim Feeley (vice-président des services d'aviation). Ce dernier a indiqué que le budget ne comportait pas d'exigences relatives à l'entretien des aéronefs. Le directeur général a confirmé qu'aucun financement supplémentaire n'était requis, puisque des économies seront réalisées (31).

Défis d'ordre opérationnel et économies prévues

Le directeur général a présenté les défis auxquels Ornge est confrontée dans l'immédiat et les mesures adoptées en conséquence :

- **Énoncé de mission d'Ornge** – Définir clairement la mission d'Ornge;
- **Utilisation optimale des ressources pour la prestation des services** – Améliorer les niveaux de services, tout en respectant le budget, grâce à une utilisation optimale des ressources (p. ex., utilisation des aéronefs ou vols à vide, et programme de formation visant à simplifier la répartition);
- **Frais d'exploitation et heures supplémentaires** – Pour réduire les frais d'heures supplémentaires, comme celles suivant la fin du quart de travail des équipes (une situation qui, selon le directeur général, découle en partie des ententes avec Transports Canada et des conventions collectives);
- **Pénuries de personnel** – Pour pallier la pénurie d'ambulanciers paramédicaux de niveau spécialisé et avancé et veiller à ce que les employés à bord des appareils possèdent les compétences appropriées (29).
- **Inspections de Transports Canada** – Le directeur général a fait remarquer que les inspections courantes de Transports Canada ont permis de déceler plusieurs préoccupations en matière de sécurité. Il a signalé que trois problèmes primordiaux ciblés touchant aux procédures de sécurité dans les aéronefs à voilure tournante ont été rectifiés depuis (30).

Mesures correctives

Ornge a adopté ou prévoit mettre en œuvre les mesures suivantes :

- Résolution de problèmes opérationnels, comme l'engagement à ajouter une troisième équipe d'ambulanciers paramédicaux à Thunder Bay, et à assurer une dotation en personnel adéquate dans tous les appareils desservant le Nord-Ouest de l'Ontario;
- Installation de l'habitable provisoire adapté aux services médicaux dans les aéronefs AW139 et recherche d'une solution permanente;
- Améliorations au sein du Centre de communications d'Ornge, notamment l'accréditation de tout le personnel médical et d'aviation et l'acquisition d'un nouveau logiciel de répartition en 2013;
- Établissement de politiques en matière de conflits d'intérêts et de dénonciation;
- Publication des échelles salariales et des dépenses sur le site Web d'Ornge;
- Amélioration de la surveillance du gouvernement dans le cadre de la version modifiée de l'entente de rendement;
- Publication du plan d'amélioration de la qualité (20).

Le Comité est d'avis que l'administration de M. Mazza a ruiné le programme d'ambulances aériennes, ne laissant que des miettes pour l'avenir, pendant que le personnel tentait de fournir des services essentiels. La démotivation du personnel était un facteur important dans les opérations générales d'Ornge, de même que les divers autres défis cités dans le présent rapport.

Le directeur général a fait le point avec le Comité en octobre 2013, soulignant les initiatives suivantes visant à améliorer les activités et à prouver l'engagement au chapitre de l'optimisation des ressources :

- Vente de biens en 2013, notamment deux hélicoptères AW139 excédentaires (achetés en 2008 pour 11 millions de dollars US [montant approximatif] par aéronef, et vendus pour 10 millions de dollars US) et le hangar situé à Oshawa (acheté en 2011 pour 795 000 \$, et vendu pour 665 000 \$);
- Installation du nouveau système de répartition assistée par ordinateur, qui permet d'améliorer la répartition des équipes et la collecte de données (la première des trois phases de mise en œuvre débutera au printemps 2014);
- Recrutement de personnel en continu pour assurer les niveaux de soins requis dans les appareils;
- Élaboration d'un plan stratégique (soumis à l'approbation du conseil d'administration et à l'examen du Ministère) dans trois domaines : augmentation du nombre de transports ayant une incidence positive sur les résultats pour les patients, amélioration de l'intégration des processus de transport et de transfert, et conception d'un plan financier adéquat pour assurer la viabilité et tenir compte des inducteurs de coûts;

- Nouvelle structure de gestion et nouveau modèle de dotation en personnel des bases, qui permet aux bases d'assurer une gestion locale et d'assumer la pleine responsabilité de son personnel et de ses activités (du personnel a été recruté pour ces postes) (371);
- Accord de sortie à propos du bail d'Ornge visant l'installation située à Mount Hope (Hamilton), en Ontario, conclu avec Cargojet en novembre 2013 et suivi d'un paiement de 678 000 \$. Le litige sur les frais de construction n'était pas encore réglé au 20 janvier 2014.

D'après M. McCallum, le modèle de surveillance du gouvernement est plus rigoureux désormais, et Ornge a considérablement renforcé sa relation avec le Ministère, ce qui, par ricochet, optimisera l'utilisation des ressources des contribuables.

M. McCallum a souligné l'importance de l'examen du coroner en chef de l'Ontario sur les services d'ambulance aérienne réalisé en juillet 2013, et de l'enquête en cours de la Police provinciale de l'Ontario (20, 21).

Problèmes opérationnels

Selon le directeur général, plusieurs problèmes actuels méritent attention, soit plus précisément :

- Simplification des activités du Centre de communications d'Ornge (p. ex., pour éviter de répéter inutilement des renseignements sur un patient à l'hôpital de destination, à CritiCall Ontario et à Ornge pour coordonner les transferts);
- Gestion du Centre provincial d'autorisation du transfert des patients, qui s'unit au Centre de communications d'Ornge pour traiter les demandes;
- Rationalisation du déploiement des aéronefs pour optimiser les déplacements (et ainsi réduire les vols à vide) (24).

Ornge se penche sur les transports de nuit par hélicoptère. Les pilotes reçoivent actuellement un cours officiel de mise à niveau sur les impacts sans perte de contrôle. Près de 95 % des pilotes ont terminé cette formation, et la division responsable des services d'aéronefs à voilure tournante met à jour les procédures opérationnelles normalisées liées aux transports de nuit. Une formation à ce sujet est par ailleurs en cours d'élaboration. Parmi les nouvelles mesures de sécurité, citons l'installation de dispositifs d'éclairage sur les sites n'en disposant pas (370, 371).

Recouvrement des fonds

M. McCallum a mentionné qu'Ornge tentait de recouvrer 500 000 \$ et avait signifié une déclaration à l'avocat de M. Mazza. De plus, Ornge peut s'attendre à récupérer certains actifs des entités en faillite une fois l'instance terminée. Les nouvelles procédures d'Ornge prévoient la divulgation publique de la rémunération, y compris les primes et les salaires (25).

Paiements liés au rendement des employés

Les employés ont amorcé des discussions sur les primes. Le directeur général a expliqué que ceux-ci cherchaient à obtenir réparation auprès du gouvernement fédéral, car Ornge est constituée en vertu d'une loi fédérale, et c'est lui qui régit les services d'aviation (24).

Le directeur général a signalé que l'équipe de direction présentera des recommandations au conseil d'administration concernant les primes, soulignant le rôle déterminant de la solvabilité financière dans l'offre d'une rémunération au rendement (25). Le conseil d'administration a abordé le sujet des primes lors de sa réunion de mars 2014 : il a décidé de ne pas verser de primes au rendement pour l'exercice 2014.

Examen du coroner en chef de l'Ontario (2012-2013)

On a demandé à M. McCallum s'il y avait des cas où les activités d'Ornge avaient eu un effet concret sur les résultats pour les patients. Il est ressorti de cette discussion qu'un examen systématique de ces cas était requis.

Selon le directeur général, deux spécialistes de l'aviation et de la médecine d'urgence ont été engagés à cette fin (21-3, 28). L'examen des décès relatifs aux services d'ambulance aérienne d'Ornge s'est terminé en juillet 2013.

Le Comité craint que la sécurité des patients et le niveau des soins puissent avoir été compromis dans certains cas au cours des dernières années. L'habitacle de soins médicaux non adapté dans les hélicoptères AW139, le manque de pilotes et d'ambulanciers paramédicaux et les problèmes de répartition pourraient avoir contribué à cette lacune. Cette préoccupation se fonde sur des témoignages et un document soumis au Conseil des ministres le 23 mai 2012, intitulé *Investigations Concerning Air Ambulance and Related Services: Investigations Breakdown 2007-2011 (Land and Ornge)*, qui traite de cas précis.

Inspections de validation de programme de Transports Canada

Le directeur général a fourni des renseignements supplémentaires au Comité sur les mesures qu'Ornge a prises pour se conformer aux normes de Transports Canada relatives aux aéronefs à voilure fixe ou tournante :

Ornge a adopté des mesures concernant tous les constats de l'inspection de validation de programme de Transports Canada, mesures qui ont été approuvées par l'autorité de réglementation. Nous sommes convaincus que nos aéronefs à voilure tournante et fixe sont conformes au plan de mesures correctives convenu¹⁴.

Sécurité des patients : Conception de la cabine

Selon M. McCallum, Ornge a annoncé son intention de se procurer et d'installer des habitacles permanents adaptés aux soins médicaux dans le parc d'appareils AW139 au moyen d'une demande de propositions en septembre 2013. Ce processus de conception, échelonné sur environ 24 mois, se terminera en septembre 2015.

Processus de traitement des plaintes

Le Comité s'intéresse à plusieurs options pour régler les problèmes de prestation de services : il a soulevé plusieurs questions relatives au nombre de plaintes, qui portent notamment sur les transferts habituels et les interventions sur le terrain, et à la gestion et au traitement des demandes d'information et des plaintes. Dans une unité de défense des droits des patients, il est primordial d'assurer une communication efficace des renseignements.

- **Intervenante en faveur des patients** : Les nouvelles responsabilités de M^{me} Denise Polgar à titre d'intervenante en faveur des patients comprennent le suivi des plaintes, la communication avec les patients et leurs familles, et l'offre des renseignements requis.
- **Politique de dénonciation** : Le directeur général a expliqué la politique de dénonciation comme suit : « Les employés peuvent, par l'entremise d'un site Web, aviser une entité indépendante qui surveille les déclarations ou les préoccupations de ce genre. En pareil cas, les [préoccupations] sont transmises de façon anonyme à l'équipe de direction d'Ornge, qui doit intervenir en conséquence. [La préoccupation] peut aussi être communiquée à des tiers, comme vous [le Comité permanent des comptes publics] je crois, qui souhaiteraient faire la lumière sur l'affaire » (32).
- **Surveillance accrue grâce à l'ombudsman** : Ornge fait l'objet d'une surveillance considérable à l'heure actuelle. Concernant la suggestion du Comité de faire appel à l'ombudsman pour surveiller Ornge, le directeur général a laissé entendre qu'une telle pratique risquait de rendre trop bureaucratiques les vérifications sur la responsabilisation (32).

¹⁴ Lettre du président et directeur général des services d'ambulance aérienne d'Ornge adressée au greffier du Comité permanent des comptes publics (2 décembre 2013).

- **Autres options – Ministère, député provincial et coroner en chef de l’Ontario** : D’après le directeur général, les patients peuvent recourir à d’autres personnes pour résoudre les problèmes, notamment leur député provincial, le Ministère et le coroner en chef de l’Ontario (33). De même, si une personne s’adresse au Ministère ou à un député provincial, elle bénéficiera d’une protection totale. La ministre a le pouvoir de nommer un enquêteur spécial pour examiner un incident dénoncé.

Relations publiques

Ornge axe ses efforts sur les relations publiques, les services aux patients et l’établissement de liens avec les intervenants du domaine des soins de santé (52).

M. Giguere a expliqué l’approche adoptée comme suit :

[N]ous communiquons avec divers hôpitaux et réseaux locaux d’intégration des services de santé, les régions desservies, les leaders communautaires et ainsi de suite. Nous échangeons des connaissances afin d’améliorer notre collaboration avec ces organismes partout dans la province et d’assurer une prestation de services harmonieuse et efficace au sein du système des soins de santé (52).

M. Rabicki croit que les anciennes équipes de direction ont ignoré, à des degrés variables, les suggestions et recommandations antérieures des employés. L’équipe de direction actuelle a fait preuve de proactivité en sollicitant les commentaires de tous les membres du système, y compris les employés, les intervenants et le conseil d’administration (362). M. Rabicki a fait savoir que M. McCallum et l’équipe de direction étaient sur la bonne voie grâce à la réalisation de leur plan.

8. ENQUÊTE CRIMINELLE ET ACTION EN JUSTICE

8.1 Police provinciale de l’Ontario

Au cours des audiences du Comité, le président a indiqué que l’enquête de la Police provinciale de l’Ontario et les procédures du Comité demeureront séparées. Le commissaire Chris Lewis (Police provinciale de l’Ontario) a été convoqué devant le Comité pour fournir de l’information sur la nature de l’enquête, sa date de fin éventuelle et les ressources utilisées.

Voici les renseignements généraux présentés par le commissaire concernant l'enquête en cours de la Police provinciale de l'Ontario :

Le 6 février 2012, à la lumière des rapports d'initiés de la société, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée a demandé la tenue d'une enquête sur les irrégularités financières associées à la direction du conglomérat d'Ornge. Si les représentants du gouvernement ont des raisons de croire qu'une infraction criminelle a été commise, ils portent plainte et ainsi la Police provinciale de l'Ontario peut ouvrir une enquête. Je peux vous confirmer que la Police provinciale de l'Ontario a entamé une enquête sous la direction d'un inspecteur-détective de la Direction des enquêtes criminelles. Ce responsable de la gestion de cas grave dirige une équipe d'enquêteurs appartenant à l'Unité des enquêtes sur la corruption, qui relève de la Direction de la lutte contre l'escroquerie de la Police provinciale de l'Ontario. Cette Unité comprend par ailleurs un juricomptable agréé. D'autres enquêteurs de la Direction de la lutte contre l'escroquerie épaulent cette équipe au besoin (34, 35).

Le commissaire Lewis a précisé qu'il était venu uniquement pour informer le Comité de l'état d'avancement de l'enquête de la Police provinciale de l'Ontario : il ne fournirait pas de détails précis sur des preuves ou des constats. Il a mentionné qu'« il était essentiel que les preuves présentées publiquement [devant le Comité] n'influent pas sur les interrogatoires des témoins ou leur degré de collaboration à l'enquête, qui n'était pas encore terminée » (34).

Au 20 mars 2013, la Police provinciale de l'Ontario avait mené 50 interrogatoires et passé au crible 22 000 pages de différents documents et 500 000 courriels. L'examen de l'affaire a permis à la Police provinciale de comprendre la structure organisationnelle et l'évolution d'Ornge à titre de société privée; l'entente de rendement et la structure de reddition de comptes entre Ornge et le Ministère; et les relations de la société avec les fournisseurs d'aéronefs. La Police provinciale a le choix, entre autres, de déposer des accusations ou de présenter au Ministère les résultats de l'enquête de façon confidentielle, ce qui contribuerait à prévenir la récurrence de problèmes similaires. Le commissaire a expliqué que la suite des événements dépendrait du Ministère, et que la Police provinciale de l'Ontario saurait d'ici un an si des accusations criminelles pourraient être portées (35, 37).

Le Comité a convoqué de nouveau M. Lewis le 5 mars 2014 pour discuter notamment du calendrier de l'enquête criminelle de la Police provinciale de l'Ontario. Le commissaire l'a mis au courant des derniers développements dans le cadre de l'enquête de la Direction des enquêtes criminelles de la Police provinciale de l'Ontario, menée par une équipe d'enquêteurs de l'Unité des enquêtes sur la corruption de la Direction de la lutte contre l'escroquerie, qui comprend un juricomptable agréé.

- Les enquêteurs ont mené quelque 60 interrogatoires auprès des anciens employés d'Ornge et de ceux en poste, ainsi que des intervenants du secteur public de l'Ontario et de l'industrie aéronautique. Ils épluchent plus de 30 000 pages de divers documents et plus de 500 000 courriels.
- Au cours de la dernière année, dans le cadre du Traité d'entraide juridique, les enquêteurs de la Police provinciale de l'Ontario ont collaboré avec la Gendarmerie royale du Canada et le ministère fédéral de la Justice en vue de préparer les demandes visant à obtenir l'accès à certains renseignements et de contraindre certaines personnes se trouvant à l'étranger, plus précisément aux États-Unis et en Italie, à témoigner. Ce processus, de nature non ponctuelle, nécessite le respect d'un protocole.
- Le commissaire a fait le point sur l'avancement de l'enquête : « Voici les dernières nouvelles : l'enquête sur les activités d'Ornge se poursuit. Je vous ai mentionné l'an dernier que nous saurions d'ici un an si des accusations criminelles seraient portées : nous nous approchons définitivement de ce but, mais comme l'enquête n'est pas encore terminée, je ne peux pas avancer des hypothèses à ce sujet. »

Cependant, dans une lettre antérieure datant du 16 janvier 2014, le commissaire avait informé le Comité qu'il avait bon espoir que la Police provinciale de l'Ontario arrive à terminer l'enquête au début de l'année 2015.

8.2 Poursuites en instance touchant Ornge

Le 5 mars 2014, le Comité a demandé de l'information à Ornge concernant les poursuites intentées ou en instance contre Ornge et le MSSLD. Le Ministère a avisé le Comité le 1^{er} avril 2014 qu'aucun des litiges en lien avec Ornge ne le visait.

Ornge a fourni le sommaire suivant de ses dossiers (voir l'annexe 5). Les litiges ci-dessous ciblent uniquement M. Mazza et la firme Chamberlain :

Ornge c. Mazza

- Ornge poursuit M. Mazza pour un prêt de 500 000 \$.
- Mazza rejette toute responsabilité et réclame plus d'un million de dollars en primes dans une demande reconventionnelle.
- Les déclarations, la défense, la demande reconventionnelle et la défense à la demande reconventionnelle ont été déposées.

Ornge c. Chamberlain

- Ornge poursuit la firme d'architecture pour un montant d'environ 185 000 \$ au sujet de conseils fautifs fournis lors de la construction du hangar d'Hamilton.
- Chamberlain rejette toute responsabilité et réclame des honoraires impayés dans une demande reconventionnelle.
- Les déclarations, la défense, la demande reconventionnelle et la défense à la demande reconventionnelle ont été déposées.

Le 9 avril 2014, le Comité a envoyé une lettre à la ministre de la Santé et des Soins de longue durée pour lui faire part de ses inquiétudes en ce qui a trait au comportement de M. Mazza, de M. Stewart et de l'ancien conseil d'administration. Il demande également à Ornge et au Ministère de prendre toutes les mesures nécessaires pour recouvrer les fonds et poursuivre les administrateurs qui n'ont pas assumé leurs responsabilités fiduciaires, jusqu'aux limites permises par la loi, et ainsi obtenir un dédommagement.

9. DOCUMENTS LIÉS À LA SÉCURITÉ OPÉRATIONNELLE ET AUX ENQUÊTES

Le Comité s'est servi des documents suivants, portant sur les activités d'Ornge, comme preuves sur lesquelles appuyer ses délibérations et le rapport provisoire n° 1 et le rapport sommaire. Les liens ci-dessous mènent à des documents préparés par des parties non apparentées au Comité ou à l'Assemblée législative de l'Ontario. Ils sont fournis uniquement à titre informatif; les renseignements qu'ils contiennent relèvent des organismes qui en sont l'auteur.

- **Transports Canada – Rapport sur l'inspection de validation de programme** : Daté du 1^{er} mars 2013, ce rapport sur la société 7506406 Canada inc. et les services d'aéronefs à voilure tournante d'Ornge (dossier n° 5015-17559-17) traite du système de contrôle opérationnel et du programme d'assurance de la qualité.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-01.pdf>
- **Transports Canada – Rapport sur l'inspection de validation de programme** : Ce rapport sur Ornge Global Air inc. (dossier n° 5015-16002-17) daté du 4 mars 2013 traite du système de contrôle opérationnel et du programme d'assurance de la qualité.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-02.pdf>
- **Transports Canada – Rapport de vérification** : Ce rapport du 15 décembre 2010 (dossier n° 5258-16002-17) touche aux dossiers de formation des équipages et au système de contrôle opérationnel.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-03.pdf>
- **Transports Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada – Rapports** : Ces rapports de novembre 2013 portent sur le non-respect des normes fédérales en matière de santé et

sécurité au travail.

<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-04.pdf>

- **Rapport final de Meyers Norris Penny s.r.l.** : Dans ce rapport datant du 10 septembre 2010, intitulé *Review of Air Ambulance and Related Services*, l'entreprise présente un examen de l'efficacité organisationnelle d'Ornge dans la prestation des services d'ambulance aérienne et des services connexes, et relève les lacunes.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-05.pdf>
- **Ministère des Richesses naturelles – Rapport de vérification** : Cette vérification d'Ornge Global Air, datant de mai 2011, porte sur la formation des pilotes, les fournisseurs de carburant et les problèmes d'entretien.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-06.pdf>
- **Coroner en chef de l'Ontario et Comité d'examen de la sécurité des patients (Ornge) – Rapport** : Ce rapport de juillet 2013, intitulé *Examen des décès relatifs aux services d'ambulance aérienne d'Ornge*, consiste en un examen des décès pour lesquels des préoccupations relatives au transport par ambulance aérienne ont été soulevées.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-07.pdf>
- **Ministère de la Santé et des Soins de longue durée – Présentation au Conseil des ministres** : Ce document datant du 23 mai 2012, intitulé *Investigations Concerning Air Ambulance and Related Services: Investigations Breakdown 2007-2011 (Land and Ornge)*, cible des cas précis.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-08.pdf>
- **Ministère de la Santé et des Soins de longue durée – Rapport de Deloitte** : Le rapport *Critical Care Land Ambulance Program Review*, daté du 27 août 2013, porte sur le transfert entre établissements de patients qui se trouvent dans un état critique.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-09.pdf>
- **Ministère des Finances, Division de la vérification interne de l'Ontario – Vérification ministérielle** : L'Équipe de vérification judiciaire a produit des rapports sur les activités d'Ornge à l'intention du ministère de la Santé et des Soins de longue durée, soit un rapport provisoire en février 2012, et un rapport final en juin 2012.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-10a.pdf>
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-10b.pdf>
- **Ministère des Finances, Division de la vérification interne de l'Ontario – Audit of Ornge: Final Report, December 2013** : L'Équipe des services de vérification pour la santé a préparé ce rapport dans le cadre des plans de vérification interne du Ministère pour 2012-2013 et 2013-2014.
<http://www.ontla.on.ca/library/repository/mon/28004/326730-11.pdf>

9.1 Transports Canada : Rapports sur les inspections de validation de programme

Transports Canada a approuvé en 2009 la création d'Ornge Global Air inc. (services d'aéronefs à voilure fixe), puis en 2011 la fondation d'Ornge Global Technical Services, l'organisme responsable de l'entretien sous la direction d'Ornge Global Air inc. La société 7506406 Canada inc. (services d'aéronefs à voilure tournante) a quant à elle reçu son certificat en janvier 2012 (344, 351).

D'après M. Waljee, conformément aux règlements visant les exploitants de services aériens, la ministre délivre un certificat d'exploitant si l'entreprise répond à certaines conditions. Avant la délivrance du certificat à la société 7506406 Canada inc., Transports Canada avait vérifié si celle-ci disposait de programmes de formation (fournissant notamment des manuels), d'une équipe qualifiée, de normes relatives à l'entretien des aéronefs, et d'un système de suivi de l'entretien servant à répondre aux exigences dans ce domaine (345, 347). Conformément aux modalités de délivrance du certificat, la société devait mener sa propre vérification interne au cours de la première année pour repérer les lacunes et les corriger. Après ce délai, Transports Canada a effectué une inspection pour vérifier si la société se conformait toujours aux règlements (345).

Un membre du Comité a cité une lettre de Transports Canada (inspection de validation de programme, dossier n° 5015-17559-17) où l'on signalait qu'Orngedemandait à des membres d'équipages de piloter un modèle d'aéronef à voilure tournante dont l'aménagement de la cabine et la performance différaient sur de nombreux points avec le modèle sur lequel ils avaient suivi une formation par simulateur. La société n'offrait aucune formation à l'équipage sur les « différences » entre les modèles. M. Waljee a fait observer que « lorsque l'équipe responsable des inspections de validation de programme a repéré ces lacunes chez Ornge, la société a pris l'initiative de maintenir ses équipes au sol jusqu'à ce qu'elles soient formées. Elle a donc pris des mesures dans ce cas précis » (345).

Ornge soumet son plan de mesures correctives à Transports Canada, qui effectue ensuite un suivi pour en vérifier l'efficacité (346). M. Waljee explique que la société est tenue de se conformer aux règlements (347). Il a mentionné que les règles du système de gestion de la sécurité ne s'appliquaient pas actuellement à la société 7506406 Canada inc. (348). En réponse aux constats de Transports Canada sur la formation par simulateur, Ornge a adopté une solution à court et à long terme. M. Waljee a affirmé que pour atténuer les risques dans l'immédiat, la société a décidé d'elle-même de maintenir ses équipes au sol (352).

Selon M. Waljee, la solution à long terme consiste à mettre en place un système servant à éliminer ce problème (les pilotes d'Ornge ne seront pas autorisés à voler s'ils ne reçoivent pas la formation appropriée). Transports Canada évaluera l'efficacité de cette solution (352). Pendant la mise en œuvre d'un plan de mesures correctives, l'enquêteur principal de Transports Canada exécute des inspections aussi souvent qu'il le juge nécessaire pour veiller à ce que la société reste sur la bonne voie.

À la connaissance de M. McCallum, Ornge était en conformité avec les exigences.

Transports Canada a inspecté les processus en juin 2013 pour faire un suivi du plan de mesures correctives présenté dans le rapport de janvier 2013 sur l'inspection de validation de programme (353).

9.2 Rapports de Transports Canada et de Ressources humaines et Développement des compétences Canada (2013)

Transports Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada ont présenté un rapport sur les activités d'Ornge en novembre 2013, relativement aux dispositions du *Code canadien du travail* en matière de sécurité et de santé au travail. Les directives portent sur les problèmes découlant de l'accident d'hélicoptère-ambulance qui a eu lieu le 31 mai 2013 à Moosonee. Le Bureau de la sécurité des transports du Canada déposera un rapport sur cet accident à la fin de son enquête.

Ornge a publié le communiqué suivant à ce sujet :

Transports Canada et Ressources humaines et Développement des compétences Canada ont transmis des directives à Ornge concernant les dispositions du *Code canadien du travail* en matière de sécurité et de santé au travail. Ces directives touchaient à des problèmes soulevés par l'accident d'hélicoptère-ambulance qui s'est produit le 31 mai 2013 à Moosonee. Les commentaires des organismes sont les bienvenus. Nous effectuerons en outre un suivi pour assurer notre conformité avec chacune des directives. Nous souhaitons travailler avec les organismes, l'équipe de direction, les syndicats et les autorités de réglementation pour régler les problèmes relatifs à la santé et à la sécurité.

Depuis la tragédie du 31 mai, nous collaborons avec divers organismes qui examinent les activités d'Ornge. Comme la santé et la sécurité des équipages et des patients d'Ornge sont notre priorité absolue, nous considérons chacun de ces examens comme une occasion d'améliorer la sécurité. En particulier, nous travaillons en étroite collaboration avec Transports Canada depuis l'accident pour repérer et résoudre tout problème lié aux services d'aviation. L'enquête du Bureau de la sécurité des transports sur l'accident du 31 mai se poursuit, et Ornge offre son entière collaboration. La société s'engage à prendre toutes les mesures nécessaires pour assurer la sécurité de son personnel, autant au sol que dans les airs.

10. CONDUITE PROFESSIONNELLE ET TÉMOIGNAGES

Le Comité doutait du témoignage et de la conduite professionnelle de certains témoins.

Comme il a été mentionné, le Comité a signalé ces problèmes dans des lettres soumises aux organismes de réglementation professionnelle. Il leur a demandé de procéder à des enquêtes et de déposer des rapports auprès du greffier du Comité.

Au moment de la rédaction du présent rapport, trois ordres professionnels enquêtaient sur la conduite professionnelle de certains témoins.

10.1 Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario

M. Chris Mazza, ancien président et directeur général d'Ornge, s'est présenté aux audiences comme témoin.

Le Comité remet en cause la conduite de M. Mazza à titre de médecin praticien et d'ancien directeur général d'Ornge. Voici quelques exemples des préoccupations du Comité présentées à l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario :

- **L'aveu de M. Mazza d'avoir prescrit de l'oxycodone à un employé;**
- **Les honoraires de M. Mazza en tant que directeur médical s'élevant à environ 400 000 \$ (versés à l'insu de l'ancien conseil d'administration d'Ornge et sans son autorisation). À la connaissance du Comité, il n'y avait aucune trace de services rendus justifiant ce paiement.**

De plus, le Comité a porté plainte auprès de l'Ordre au sujet des services non rendus qu'a facturés M. Thomas Stewart. Comme il a été mentionné dans le présent rapport, le rapport final *Investigation of Ornge and Related Entities* (2012) du ministère des Finances souligne que M. Thomas E. Stewart a reçu des honoraires pour services médicaux pour lesquels il ne semblait pas exister de factures ou de documents à l'appui.

10.2 Barreau du Haut-Canada

M. Alfred Apps, avocat à Wildeboer Dellelce s.r.l., a présenté un témoignage sur son travail avec Ornge.

Le Comité s'inquiète de la conduite de M. Apps à titre d'avocat et de lobbyiste, plus précisément du fait qu'il ait fourni des renseignements trompeurs. Le registrateur des lobbyistes de l'Ontario a confirmé son statut de lobbyiste.

10.3 Institute of Chartered Accountants of Alberta

À titre de responsable de l'examen de Meyers Norris Penny s.r.l., M^{me} Margriet Kiel a comparu devant le Comité pour discuter du rapport produit par sa firme.

Le Comité craint que le sommaire du rapport n'ait été trompeur, surtout le paragraphe de conclusion, selon lequel Ornge utilisait généralement les fonds provinciaux de manière économique et efficiente, conformément aux fins prévues relatives à la prestation de services d'ambulance aérienne et de services connexes à la province. Le Comité se demande si M^{me} Kiel a respecté les normes professionnelles de comptable agréé lors de la préparation de ce rapport.

Dans une lettre datant du 25 février 2014, l'Institute of Chartered Accountants of Alberta (ICAA) a informé le Comité qu'il n'estimait pas que M^{me} Kiel avait commis une faute professionnelle. Il a cependant précisé qu'il examinerait de nouvelles preuves concernant ce dossier. En outre, l'ICAA a avisé le Comité que M^{me} Margriet Kiel n'était pas inscrite à titre de comptable agréée en Alberta, et qu'il l'avait intimée de ne pas employer cette désignation.

10.4 Institut des comptables agréés de l'Ontario

M. Rainer Beltzner, ancien président du conseil d'administration d'Ornge, a témoigné à trois reprises en 2012 et en 2013.

À la lumière de ces audiences, le Comité se demande si M. Beltzner s'est conformé au code de déontologie de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario. Le Comité craint surtout que M. Beltzner n'ait pas rempli ses responsabilités à titre de président du conseil d'administration d'un organisme financé par les deniers publics et qui fournit des services d'ambulance aérienne au nom du ministère de la Santé et des Soins de longue durée.

Le Comité a demandé à l'Institut des comptables agréés de l'Ontario d'enquêter sur la participation de M. Beltzner aux affaires suivantes :

1. Création de la structure d'Ornge Global

- a. Participation à la création de la structure organisationnelle;
- b. Émission de capital-actions pour les membres du conseil d'administration et les cadres supérieurs;
- c. Soustraction des entités à but lucratif à la surveillance du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD), ce qui a conduit à la non-divulgaration de la rémunération dans la liste des fonctionnaires de l'Ontario recevant plus de 100 000 \$ par année, et à la diminution de la coopération avec le vérificateur général;
- d. Établissement d'ententes au prix coûtant entre Ornge et les entités d'Ornge Global, ententes qui pourraient avoir mené à la production de factures gonflées;
- e. Utilisation de la propriété intellectuelle d'Ornge par les entités à but lucratif, pratiquement sans compensation;

- f. Transfert par Ornge d'un montant de 8,4 millions de dollars (venant du MSSLD) à son organisme de bienfaisance pour l'achat d'immobilisations, lesquelles ont ensuite été mises à la disposition d'Ornge et d'entités à but lucratif.
2. Émission d'obligations d'Ornge
 - a. Utilisation des produits des obligations par les entités à but lucratif, notamment pour couvrir la rémunération et d'autres frais de M. Mazza et des membres du conseil d'administration, tandis que les fonds du MSSLD servaient à payer les intérêts et, au final, le principal;
 - b. Cautionnement par Ornge de la dette, dont la responsabilité risque d'incomber à la province en cas de défaut de paiement;
 - c. Organisation de l'acquisition d'actifs grâce aux fonds qui, en fin de compte, viennent du MSSLD, alors que l'entente de rendement ne prévoit pas l'accès de ce dernier à ces actifs.
 3. Achat et cession-bail de l'immeuble du siège social
 - a. Vente de l'immeuble, acheté avec les produits de l'émission d'obligations, à une entité à but lucratif tout en cautionnant la dette, dont la responsabilité risque d'incomber à la province en cas de défaut de paiement;
 - b. Paiement par Ornge des intérêts et du principal associés aux obligations au nom de l'entité à but lucratif, sans obtenir de remboursement;
 - c. Obtention par l'entité à but lucratif de financement supplémentaire pour l'immeuble : les fonds ont été acheminés à Ornge Global Holdings pour l'achat futur d'actions de la société en commandite (une somme d'environ 5,6 millions de dollars a été transférée à cette entité avant qu'elle ne fasse faillite);
 - d. Facturation à Ornge par l'entité à but lucratif de frais de location supérieurs de 40 % à la juste valeur marchande;
 - e. Signature d'un bail de 25 ans (à des tarifs gonflés).
 4. Problèmes opérationnels liés à l'achat de nouveaux aéronefs et de nouvelles ambulances
 - a. Décision d'acquérir 10 avions et 12 hélicoptères neufs (ainsi que 11 hélicoptères usagés en attendant la livraison des nouveaux appareils), alors que 6 avions et 9 hélicoptères auraient suffi à combler les besoins de la province d'après l'analyse d'Ornge (aucune analyse ne justifiait le besoin d'aéronefs de rechange supplémentaires);
 - b. Vente à perte de deux des nouveaux hélicoptères en 2013;
 - c. Décision de faire installer 12 sièges dans deux des nouveaux hélicoptères, les rendant ainsi inutilisables pour le transport de patients;

- d. Acquisition de 11 vieux hélicoptères usagés, qui allaient être utilisés pendant moins de deux ans, pour la somme de 28 millions de dollars (leur vente a généré moins de 8 millions de dollars);
 - e. Achat par Ornge de 18 ambulances terrestres avant de décider finalement d'en exploiter seulement huit;
 - f. Conservation d'un surplus d'aéronefs et d'ambulances qu'Ornge ne peut pas pourvoir en personnel en raison d'un manque d'ambulanciers paramédicaux;
 - g. Commande de nouveaux hélicoptères dont la cabine a une conception déficiente;
 - h. Utilisation d'un montant de cinq millions de dollars venant du MSSLD pour couvrir les coûts associés aux nouveaux aéronefs, alors que cette somme était destinée à payer les frais de carburant, les dépenses pour la formation du personnel et la hausse des tarifs des fournisseurs.
5. Problèmes liés aux contrats avec AgustaWestland et Agusta Aerospace Corporation (Agusta)
- a. Don d'Agusta de 2,9 millions de dollars versé à l'organisme de bienfaisance d'Ornge, don que les membres du Comité permanent des comptes publics considèrent comme un pot-de-vin;
 - b. Communication avec Agusta concernant le financement de l'acquisition de deux motocyclettes personnalisées au prix de 500 000 \$ (l'une d'elles n'a pas été retournée à Ornge après qu'elle a été utilisée pour une émission de télévision en Californie);
 - c. Versement à Agusta de 600 000 \$ par hélicoptère pour les modifications de poids, même si Rick Potter avait réussi à négocier l'élimination de ces frais;
 - d. Paiement par Agusta de 4,8 millions de dollars ou plus à Ornge pour de futurs services de marketing et d'autres services (Ornge a ensuite transféré le contrat et les fonds à une entité à but lucratif pour des fins non associées à la prestation de services d'ambulance aérienne en Ontario; les membres du Comité permanent des comptes publics considèrent ce paiement comme un pot-de-vin).
6. Achat de nouveaux avions : versement excédentaire potentiel pour l'acquisition des nouveaux avions, le fournisseur s'étant engagé à retourner 2 % du prix d'achat. Encore ici, les membres du Comité permanent des comptes publics considéraient la transaction comme un pot-de-vin.
7. Rémunération des cadres supérieurs et des membres du conseil d'administration
- a. Manque de transparence – Depuis que le salaire de l'équipe de direction et du conseil d'administration était payé principalement par les entités à but lucratif, alors que c'était Ornge qui fournissait les fonds, ces versements se faisaient hors du cadre de l'entente de rendement. Les salaires n'ont ainsi

été divulgués ni au MSSLD ni dans la liste des fonctionnaires recevant plus de 100 000 \$ par an;

- b. Détermination de la rémunération de M. Mazza et mesures visant à effectuer seulement les paiements autorisés;
- c. Octroi à M. Mazza de prêts, principalement non garantis, d'une valeur d'environ un million de dollars;
- d. Valeur d'Ornge Global Management inc. appréciée à 100 millions de dollars, même si la société n'avait pas d'actifs ou de sources de revenus indépendantes, et attribution de la même valeur aux actions de la société de M. Mazza en tant que prêt sur titres;
- e. Somme de plus de 200 000 \$, touchée à titre personnel, versée comme acompte aux entités à but lucratif à la fin de l'exercice 2010-2011 et excluant le remboursement des dépenses (si ce montant était destiné aux entités à but lucratif, ces dernières ne disposaient pas de sources de revenus indépendantes et, au bout du compte, les fonds provenaient d'Ornge ou des obligations qu'elle remboursait);
- f. Demandes de remboursement personnelles potentiellement illégitimes.

8. Problèmes relatifs à l'efficacité, à la qualité des soins et à la sécurité des services d'ambulance cernés dans le rapport spécial de 2012 du Bureau du vérificateur général de l'Ontario, intitulé *Services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge*.

9. Versement par Ornge de plusieurs millions de dollars à une société d'avocats entre 2008 et 2011 pour différentes raisons, dont l'obtention de conseils en matière de structuration et d'approvisionnement, des questions de financement et de nombreuses ententes commerciales.

10. Rejet de la recommandation de créer une politique de dénonciation.

11. Allégations de népotisme liées à l'embauche de la fille de M. Beltzner et de la petite amie de M. Mazza à des postes à temps plein dans les entités à but lucratif d'Ornge.

12. Allégations selon lesquelles M. Beltzner a demandé à deux membres du conseil d'administration (Enola Stoye et Shanon Grauer) de démissionner parce qu'elles s'opposaient à la création de l'organisme de bienfaisance J Smarts par M. Mazza.

13. Offre à Kelly Mitchell d'un contrat de lobbying de 350 000 \$.

14. Détermination de la prime de départ de M. Jacob Blum.

15. Embauche de Luis Navas, ex-membre du conseil d'administration et ancien président du Comité de gouvernance et de rémunération, à titre de conseiller en marketing chez Ornge Global, et connaissance du fait que M. Navas se faisait passer pour le directeur général des opérations de l'entité.

16. Obstruction du MSSLD dans ses tentatives d'obtenir de l'information.

ANNEXE 1**LISTE DES TÉMOINS – AUDIENCES DE 2013-2014**

Nom	Poste et organisme	Date de comparution
Behrendt, Frank	Président, SkyCare	18 septembre 2013
Beltzner, Rainer	Ancien président du conseil d'administration, Ornge	1 ^{er} mai 2013
Colle, Bethann	Ancienne membre du conseil d'administration, Ornge	24 avril 2013
Cox, Paul	Président, Wabusk Air inc.	23 octobre 2013
Deol, Meena	Conseillère principale en programmes, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	29 mai 2013
Eicher, Heidi	Conseillère principale en programmes, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	29 mai 2013
Farr, Bruce	Vice-président intérimaire des opérations, Ornge	17 avril 2013
Giguere, Robert	Directeur général des opérations, Ornge	27 mars 2013
Grauer, Shannon	Ancienne membre du conseil d'administration, Ornge	29 mai 2013
Haddad, Steven	Conseiller principal en programmes, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	29 mai 2013
Hoque, Enan	Analyste de programme, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	29 mai 2013
Horwath, Rick	Président et directeur général, Air Bravo	18 septembre 2013
Jackson, Richard	Directeur de la Direction de la surveillance du Programme d'ambulances aériennes et directeur de la Direction des services de santé d'urgence, Division des services directs du ministère de la Santé et des Soins de longue durée	8 mai 2013, 29 mai 2013
Lemieux, Yves	Directeur associé intérimaire des Opérations de l'Est, Aviation civile, Transports Canada	30 octobre 2013
Lester, Robert	Ancien membre du conseil d'administration, Ornge	24 avril 2013
Lewis, Chris	Commissaire, Police provinciale de l'Ontario	20 mars 2013 5 mars 2014
Lowe, Don	Ancien membre du conseil d'administration, Ornge	24 avril 2013
Mackie, Bob	Président, Thunder Airlines	25 septembre 2013
Matthews, Deborah	Ministre de la Santé et des Soins de longue durée	11 décembre 2013
McCallum, Andrew	Président et directeur général, Ornge	20 mars 2013, 30 octobre 2013
McKeogh, Carole	Sous-directrice de la Direction des services juridiques, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	27 mars 2013
McKinlay, Tom	Avocat au Bureau des avocats de la Couronne – Droit civil, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	10 avril 2013

Nom	Poste et organisme	Date de comparution
	durée et ministère de la Procureure générale	
Pickford, Barry	Ancien membre du conseil d'administration, Ornge	24 avril 2013
Polgar, Denise	Intervenante en faveur des patients, Ornge	17 avril 2013
Rabicki, Ted	Ancien directeur des contrats d'aviation, Ornge	30 octobre 2013
Tait, Allen	Directeur de l'Équipe de vérification judiciaire, Division de la vérification interne de l'Ontario du ministère des Finances	8 mai 2013
Vandertas, Heather	Président, Northern Air Solutions inc.	25 septembre 2013
Waljee, Imtiazali	Directeur associé des Opérations de l'Ouest, Aviation civile, Transports Canada	30 octobre 2013
Wharrie, Derek	Chef des services médicaux d'urgence, Wabuska Air	25 septembre 2013

ANNEXE 2

INITIATIVES STRATÉGIQUES D'ORNGE – PRINCIPALES PRIORITÉS¹⁵

N°	Priorités
1	<p>Rationalisation des biens (en lien avec les préoccupations soulevées dans le rapport du vérificateur général)</p> <ul style="list-style-type: none"> Des initiatives en cours visent à se départir des biens excédentaires (vente de deux appareils AW139 au printemps 2013, et considération de la vente d'autres biens des services d'aviation). Ornge tente actuellement de vendre le hangar inutilisé d'Oshawa et de sous-louer celui de Hamilton et les locaux vacants situés au 5310 Explorer Drive. La société est à la recherche d'une installation adaptée pour les entretiens lourds.
2	<p>Habitacles des appareils AW139 (en réponse aux préoccupations ciblées dans le rapport du vérificateur général)</p> <ul style="list-style-type: none"> L'habitacle provisoire a été installé et est maintenant opérationnel. Une solution à long terme est en cours de conception; elle sera examinée par le personnel, l'unité de négociation et des médecins avant son approbation ou la planification de sa mise en œuvre. La mise en œuvre de l'échéancier et du processus de la solution à long terme est suspendue en attendant la fin de l'étape de conception.
3	<p>Négociation collective</p> <ul style="list-style-type: none"> Ornge négocie cinq conventions collectives à l'heure actuelle (trois avec le Syndicat international des employés professionnels et de bureau, une avec le Syndicat national de l'automobile, de l'aérospatiale, du transport et des autres travailleurs et travailleuses du Canada, et une avec le Syndicat des employés de la fonction publique de l'Ontario). Défis considérables pour la prestation efficiente de services. Ces négociations influent sur la structure de coûts et la disponibilité des ressources.
4	<p>Examen des services d'ambulance terrestre (en lien avec la recommandation n° 2 du vérificateur général)</p> <ul style="list-style-type: none"> Le MSSLD a demandé la tenue d'une étude (examen de Deloitte) sur les services d'ambulance terrestre en situation critique pour déterminer si le programme répond aux besoins des patients et des établissements. Ornge participe à l'étude. De plus, la société a lancé un projet pilote à Ottawa, où elle utilise des ambulances terrestres au lieu d'hélicoptères. Les résultats préliminaires indiquent une hausse d'environ 20 % du recours aux véhicules terrestres et une baisse proportionnelle du nombre d'heures de vol; les hélicoptères sont ainsi disponibles en cas de demandes particulièrement urgentes.
5	<p>Préparatifs liés à la LAIPVP</p> <ul style="list-style-type: none"> Ornge se prépare au dépôt prévu d'un règlement en août 2013, qui exigera l'acquisition d'un nouveau savoir-faire interne et de nouveaux systèmes de gestion des dossiers.
6	<p>Centre de contrôle des opérations (en lien avec les recommandations n°s 1, 3 et 4 du vérificateur général)</p> <ul style="list-style-type: none"> La société est en voie de conclure une entente avec un fournisseur pour un nouveau système de répartition assistée par ordinateur, lequel servira à améliorer l'efficacité de la répartition, à réduire les risques d'erreur, à recueillir les données nécessaires, et à communiquer par voie électronique avec les partenaires du système.

¹⁵ Ces renseignements ont été fournis au Comité permanent des comptes publics dans une lettre envoyée le 17 mai 2013 par M. Robert Giguere, directeur général des opérations chez Ornge, au Service de recherche de l'Assemblée législative.

N°	Priorités
	<ul style="list-style-type: none"> Le personnel du CCO a obtenu une accréditation visant à perfectionner les répartiteurs, les planificateurs de vol et les contrôleurs aériens. L'ancien modèle de dotation en personnel, fondé sur la formation pluridisciplinaire, a été remplacé par un programme axé sur la spécialisation où les agents de communication occupent des postes adaptés à leurs compétences. Ornge a établi un système de gestion centralisée des horaires qui amalgament les horaires des employés des services d'aviation et ceux du personnel médical, autrefois séparés. Elle soutient les efforts pour les niveaux de soins et la disponibilité des ressources (voir plus bas).
7	<p>Restructuration organisationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> Ornge a consolidé trois divisions relevant du directeur général des opérations, renforcé la reddition de comptes à l'interne, et amélioré l'intégration des activités des services d'aviation, des ambulanciers paramédicaux et du centre de contrôle des opérations. Des postes de gestionnaire de base ont été créés pour améliorer l'encadrement sur place et l'efficacité des activités des 11 bases d'Ornge. Des activités de recrutement sont en cours. La société embauchera trois cadres permanents (vice-président des finances, vice-président des opérations et avocat général) en vue de stabiliser sa structure. D'autres initiatives sont en cours pour adapter la structure organisationnelle aux besoins d'affaires et aux orientations stratégiques, dans le cadre d'un projet de restructuration organisationnelle.
8	<p>Intervenant en faveur des patients <i>(en lien avec la recommandation n° 5 du vérificateur général)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ornge a créé le poste d'intervenant en faveur des patients en septembre 2012, conformément à la recommandation du vérificateur général. Elle a élaboré une déclaration des valeurs des patients (publiée sur son site Web) et un processus de suivi des plaintes. Elle poursuit ses travaux, en collaboration avec un avocat, visant à favoriser l'amélioration des processus, leur rapidité et le service au public. Une analyse des tendances dans les plaintes est en cours.
9	<p>Entente de rendement <i>(en lien avec les recommandations n°s 1, 3 et 4 du vérificateur général)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> La société a instauré des rapports et des processus conformes aux nouvelles exigences du MSSLD énoncées dans la version modifiée de l'entente de rendement (première année de mise en œuvre), mettant l'accent sur l'évaluation du rendement par rapport aux dispositions de l'entente. Elle travaille à systématiser la préparation des rapports de conformité relatifs à la version modifiée de l'entente de rendement du MSSLD, notamment par la création de plate-formes informatiques qui étayent les rapports et les données obligatoires. La société prévoit réaliser une initiative, en collaboration avec le MSSLD, visant à revoir l'entente afin qu'elle prône une prestation de services optimale et une surveillance efficace et complète des indicateurs de rendement appropriés.
10	<p>Plan d'amélioration de la qualité <i>(en lien avec les recommandations n°s 3 et 4 du vérificateur général)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Le plan d'amélioration de la qualité de 2012 a influencé l'orientation de la société au cours du dernier exercice financier. Le plan d'amélioration de la qualité de 2013 a été présenté au MSSLD (conformément à l'échéance énoncée dans l'entente de rendement). Il prévoit pour l'avenir une plus grande uniformité avec les priorités en matière de qualité d'Ornge et du secteur des soins de santé. Des initiatives, un processus de suivi et la production de rapports sont en cours concernant le plan de 2012. Le plan de 2013 sera publié après approbation du MSSLD.
11	<p>Disponibilité des ressources <i>(en lien avec les recommandations n°s 3 et 4 du vérificateur général)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Ornge met en œuvre une initiative servant à améliorer la préparation et la réactivité du personnel de première ligne pour favoriser la disponibilité des ressources. Le recrutement des gestionnaires des bases permettra de renforcer cette initiative.

N°	Priorités
	<ul style="list-style-type: none"> • D'autres mesures sont prises pour améliorer la disponibilité des ressources, y compris la négociation collective, le recrutement, la modification des exigences en matière de titres de compétences, l'amélioration des systèmes de formation, la gestion de l'assiduité et la gestion centralisée.
12	<p>Sensibilisation des intervenants</p> <ul style="list-style-type: none"> • Grâce à des initiatives en cours, la société cherche à renouer avec les communautés d'intervenants oeuvrant dans des services médicaux d'urgence et de soins de santé. • Des mesures actuelles et futures visent à établir des liens avec les partenaires du système des soins de santé (Criticall Ontario, les réseaux locaux d'intégration des services de santé, les hôpitaux), et s'axent sur l'efficacité du service à la clientèle et les avantages mutuels.
13	<p>Plan stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un plan stratégique quinquennal est en cours d'élaboration; la version provisoire devrait être présentée au conseil d'administration en septembre 2013.
14	<p>Formation du personnel médical</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ornge a instauré un programme de formation par immersion pour permettre aux ambulanciers paramédicaux de premier niveau d'obtenir une accréditation de niveau avancé, et aux ambulanciers paramédicaux de niveau avancé d'obtenir une accréditation de niveau spécialisé. • La société travaille actuellement à simplifier le programme de formation initiale des ambulanciers paramédicaux; elle envisage d'y faire participer des collègues communautaires.
15	<p>Réseau Trillium pour le don de vie (RTDV) (en lien avec le rapport du vérificateur général sur le RTDV)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une nouvelle entente de niveau de service entre Ornge et le RTDV est sur le point de se conclure, conformément à la recommandation connexe du vérificateur général.
16	<p>Politiques en matière de dénonciation et de conflits d'intérêts (en lien avec la première recommandation du vérificateur général)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ornge a mis en place une politique en matière de dénonciation et engagé un responsable de l'éthique indépendant. • Elle a effectué un examen annuel complet des obligations relatives aux conflits d'intérêts pour 2012; l'examen de 2013 a quant à lui été entamé.

ANNEXE 3

STATUT DU CONGLOMÉRAT D'ORNGE (2012)¹⁶

Renseignements sur le statut des entités composant le conglomérat d'Ornge (jusqu'en janvier 2012)

i) Sociétés prorogées

Par société prorogée, on entend les sociétés dont Ornge continue de se servir pour offrir des services au ministère de la Santé et des Soins de longue durée au nom de la province de l'Ontario. Ornge est actionnaire ou membre de chacune de ces sociétés, ou a le pouvoir de nommer les membres de leur conseil d'administration.

- a) Ornge – Il s'agit d'un organisme de bienfaisance, à but non lucratif, constitué en vertu d'une loi fédérale.
 - Ornge sera constituée en vertu d'une loi provinciale une fois la nouvelle loi sur les organismes à but non lucratif promulguée en Ontario.
 - Elle n'a aucun contrôle sur le calendrier de cette transition.
 - Fait à noter, certaines sociétés pourraient fusionner avec Ornge au lieu d'être liquidées.
- b) Ornge Foundation – Cet organisme de bienfaisance sera liquidé, probablement d'ici l'automne 2013.
- c) J Smarts – Cet organisme de bienfaisance sera liquidé, probablement d'ici l'automne 2013.
- d) Ornge Global Air inc. – Cette société détient un certificat de Transports Canada pour l'offre de services avec des aéronefs à voilure fixe.
 - Elle pourrait être fusionnée à 7506406 Canada inc. afin de constituer un fournisseur unique de services d'aviation pour Ornge.
 - Une fusion avec Ornge implique de tenir compte des questions associées aux relations de travail et des règlements de Transports Canada.
- e) 7506406 Canada inc. – L'organisme détient un certificat de Transports Canada pour l'offre de services avec des aéronefs à voilure tournante.
 - Il pourrait être fusionné avec Ornge Global Air (voir plus haut).
- f) Ornge Global Corporate Services inc. (anciennement Ornge Peel) – Cette société fournit des services internes à toutes les sociétés prorogées.
 - Tout son personnel a été transféré chez Ornge.
 - La société pourrait être fusionnée avec Ornge au cours des six à douze prochains mois.
- g) Ornge Real Estate inc. – C'est la société de portefeuille qui loue à Ornge la propriété où se trouve le siège social.

¹⁶ Ces renseignements ont été fournis au Comité permanent des comptes publics dans une lettre envoyée le 17 mai 2013 par M. Robert Giguere, directeur général des opérations chez Ornge, au Service de recherche de l'Assemblée législative.

- h) Ornge Global Real Estate inc. – Cette société possède le titre juridique de la propriété située sur l'Explorer Drive, et a pris des engagements avec des bailleurs de fonds.
- Les organismes cités aux points f), g) et h) pourraient être fusionnés, sous réserve de la capacité d'Ornge à négocier des modifications aux ententes de financement et à d'autres accords commerciaux (mesure 1).
 - Les organismes cités aux points f), g) et h) pourraient être fusionnés avec Ornge une fois qu'ils relèveront tous de la même compétence (mesure 2).
- i) 4495128 Canada inc. (nu-fiduciaire) – C'est cette société qui possédait le titre juridique de la propriété située sur l'Explorer Drive avant que celui-ci soit transféré à Ornge Global Real Estate.
- Elle sera liquidée ou fusionnée avec Ornge au cours des six prochains mois.
- j) Ornge Issuer Trust – Cette fiducie détient les principaux actifs du conglomerat d'Ornge, sauf la propriété située sur l'Explorer Drive.
- C'est cet organisme qui a signé l'acte de fiducie associé à l'obligation de 275 millions de dollars, et par conséquent il est peu probable qu'il subisse des changements dans un avenir rapproché.

ii) Sociétés non prorogées

Par sociétés non prorogées, on entend les sociétés qui n'ont pas été maintenues à la suite des faillites déclarées au début de 2012. Fait à noter, à la fondation des sociétés prorogées, aucune de leurs actions n'a été offerte à Ornge, et cette dernière ne pouvait pas siéger à leur conseil d'administration ou nommer les membres de celui-ci. Par conséquent, Ornge n'a aucun contrôle ou engagement par rapport à ces sociétés. Le leadership de ces organismes relève de leurs administrateurs, actionnaires ou membres respectifs, un fait que devraient illustrer leurs rapports annuels publics. Ornge n'est pas responsable de ces sociétés.

- a) Ornge Global Management inc.
- b) Ornge Global Holdings LP
- c) Ornge Global GP inc.
- d) Orngeco
- e) Ornge Global US inc.
- f) Ornge Global US Risk inc.
- g) Ornge Global Solutions inc.
- h) 7731272 Canada inc.
- i) Ornge Global Brazil Holdings Itée

ANNEXE 4

Sommaire de la rémunération de Chris Mazza
2006-2012

Année civile	2005 (*)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total général (Note 3)
Salair e de base		285 000	358 408	367 968	418 655	591 549	511 019	79 693	2 612 292
Prime de rendement		162 000	171 100	180 960	375 000	385 000	902 500		2 176 560
Avantages sociaux de cadre : REER		18 000	20 299	60 000	15 491	21 000	16 406	1 986	153 182
Avantages sociaux de cadre : Autres		51 423	46 562	20 590	81 148	104 306	111 332	52	415 413
Autres		18 250	13 125			22 500	30 000	3 250	87 125
Total de la rémunération		534 672	609 495	629 510	890 294	1 124 355	1 571 257	84 981	5 444 571
Honoraires pour services médicaux et suppléance	230 891	304 104	331 165	310 041	309 959	410 974	304 992		2 202 125
Relevé des dépenses	9 851	9 486	21 019	2 541	2 159	16 019	28 831		89 906
Frais facturés pour les réunions du conseil d'administration		10 473	13 125						23 598
Cartes de crédit	18 316	48 415	66 290	87 193	53 555	65 211	74 415		413 396
Prêts						500 000	700 000		1 200 000
TOTAL GENERAL									9 373 596 \$

Note 1 :

La rémunération comprend les sommes indiquées, le cas échéant, sur les feuillets T4 et T4A (salaire, prime au rendement et autres avantages sociaux imposables).

Le salaire de base englobe la paie ordinaire, les vacances, les congés sabbatiques, les congés de maladie, etc.

Les montants inscrits à la ligne « Avantages sociaux des cadres : Autres » comprennent la portion des avantages sociaux imposables versée en espèces.

Les sommes indiquées à la ligne « Autres » incluent les dépenses à titre d'administrateur et l'allocation d'automobile.

Note 2 :

Les honoraires pour services médicaux englobent les honoraires mensuels de 25 416 \$ et les paiements occasionnels en cas de suppléance.

Honoraires annuels pour services médicaux

2005	203 333
2006	305 000
2007	305 000
2008	305 000
2009	305 000
2010	305 000
2011	279 583
	<u>2 047 916</u>
2010	125 000
Suppléance	69 209
	<u>2 202 125</u>

Note : Des honoraires ont été versés pour 11 mois en 2011, mais ceux de décembre 2010 ont été payés en janvier 2011 en raison d'un décalage.

Honoraires supplémentaires

Total des honoraires pour services médicaux et suppléance

(*) Les montants de 2005 incluent les paiements effectués entre avril et décembre 2005.

Note 3 :

Des copies de sauvegarde (feuillets T4, relevés de dépenses et conventions de prêt) avaient été fournies précédemment.

Intérêts payés sur les prêts par Chris Mazza		
Date	Montant	Versé à
11/6/2010	1 250 \$	Ornge Global Corporate Services
2/1/2011	1 250 \$	Ornge Global Corporate Services
9/20/2011	1 250 \$	Ornge Global Corporate Services
9/20/2011	1 250 \$	Ornge Global Corporate Services
12/27/2011	1 250 \$	Ornge Global Corporate Services
12/27/2011	1 125 \$	Ornge Global GP
Total des intérêts payés	7 375 \$	

ANNEXE 5

POURSUITES DÉPOSÉES CONTRE ORNGE

1) Ornge c. Mazza

- Ornge poursuit Mazza pour un prêt de 500 000 \$.
- Mazza rejette toute responsabilité et réclame plus d'un million de dollars en primes dans une demande reconventionnelle.
- Les déclarations, la défense, la demande reconventionnelle et la défense à la demande reconventionnelle ont été déposées.

2) Ornge c. Chamberlain

- Ornge poursuit la firme d'architecture pour un montant d'environ 185 000 \$ au sujet de conseils fautifs fournis lors de la construction du hangar d'Hamilton.
- Chamberlain rejette toute responsabilité et réclame des honoraires impayés dans une demande reconventionnelle.
- Les déclarations, la défense, la demande reconventionnelle et la défense à la demande reconventionnelle ont été déposées.

3) Ornge et autres c. Armstrong

- Date de l'incident : 19 mai 2010
- Résumé des événements : Retard dans le transport, indisponibilité de l'équipement approprié
- Demandeurs : Megan, Richard, Marion, Jessica et Brittany Armstrong
- Défendeurs : Centre communautaire et équipe de santé familiale d'Ear Falls, Nicolass Botha, Ornge
- Avocats : Lorenzo Girones pour les demandeurs, Donald Dow (Gowlings) pour Botha, Joshua Liswood (Miller Thomson) pour le centre médical d'Ear Falls et Delorme, et W. Whelan pour Ornge.
- Montant réclamé : 20 000 000 \$
- Date de début des procédures : 23 janvier 2014
- Tribunal : Kenora
- Description de la demande : Retard dans le transport et conséquemment dans le traitement, ce qui a conduit à une amputation
- Statut et évaluation : Ornge vient de signifier un avis d'intention de présenter une défense.

4) Ornge et autres c. Barzan

- Date de l'incident : 10 juillet 2010
- Résumé des événements : Retard dans le transport
- Demandeurs : Louise Carole Barzan, Anthony Paul Barzan, Guy Michael Barzan, Ida G. O'Hare
- Défendeurs : Ornge, Smith, Owen, Jenkin, Macintosh, Sharkaway, O'Brien, Berg, McDonald, Moore, Hôpital de Sault-Sainte-Marie, B. Polnick, C. Fryia, K. Dinter, A. Giallionardo, T. Scornaiencki, L. Caruso, L. Marsh, A. Reynolds, C. Marinovich, K. Mousseau
- Avocats : Gina Saccoccio Brannan pour les demandeurs, M. Sammon pour Jenkin, W. Whelan pour Ornge, Paul Millican pour les autres médecins, et Anita Varjadic pour l'Hôpital de Sault-Sainte-Marie et le personnel infirmier
- Montant réclamé : 12 520 000 \$
- Date de début des procédures : 9 juillet 2012
- Tribunal : Toronto
- Description de la demande : Un homme de 55 ans est décédé après son transfert à Toronto en provenance de l'Hôpital de Sault-Sainte-Marie
- Statut et évaluation : Examen des résultats de l'enquête préalable en cours

5) Ornge et autres c. Ingham, Jamie (demande de la mère)

- Date de l'incident : 30 juin 2011
- Résumé des événements : Retard dans le transport
- Demandeurs : Christeena Ingham, Jordan Ingham (représentée par un tuteur à l'instance), Lesley Froome, Jeri Lynn Vagg, Martha Krewench et Gerald Krewench
- Défendeurs : Hôpital régional de Windsor, Duarte, Zhao, E. Kassass, Peter Kuhlmann, Angela Novena, Tamara Siddall, CritiCall Ontario et Ornge
- Avocats : Claudio Martini pour les demandeurs, Simon Clements (Stieber Berlach) pour CritiCall Ontario, Gordon Slemko (HIROC) pour l'Hôpital régional de Windsor, Jaan Liles (Lenczner Slaght) pour Duarte, E. Kassass, Zhao, Kuhlmann, Novena et Siddall, et Wendy Whelan (Borden Ladner Gervais) pour Ornge
- Montant réclamé : 1 010 000 \$
- Date de début des procédures : 27 juin 2013
- Tribunal : Windsor
- Description de la demande : Retard dans le transport
- Statut et évaluation : Au stade de l'acte de procédure; la demande pourrait être fusionnée à celle du père.

6) Ornge et autres c. Ingham, Jamie (demande du père)

- Date de l'incident : 30 juin 2011
- Résumé des événements : Retard dans le transport
- Demandeurs : William Ingham, Jordan Ingham (représentée par un tuteur à l'instance), Ted Ingham, Ruth Ingham
- Défendeurs : Hôpital régional de Windsor, Duarte, Zhao, Kassass, Novena, Kuhlman, Siddall, Sa Majesté la Reine, Ornge, Andy McIlroy et Adam Pitsinigas
- Avocats : Samuel A. Mossman pour les demandeurs, Gordon Slemko pour l'Hôpital régional de Windsor, Jaan Liles pour Duarte, E Kassass, Zhao, Kuhlmann, Novena et Siddall, et Wendy Whelan (Borden Ladner Gervais) pour Ornge, Andy McIlroy et Adam Pitsinigas
- Montant réclamé : 1 000 000 \$
- Date de début des procédures : 24 mai 2013
- Tribunal : Windsor
- Description de la demande : Retard dans le transport
- Statut et évaluation : Au stade de l'acte de procédure; la demande pourrait être fusionnée à celle de la mère.

7) Ornge et autres c. Maracle-Doyle

- Date de l'incident : 11 août 2007
- Résumé des événements : La patiente prétend ne pas avoir reçu un traitement approprié pour sa blessure à la jambe, ce qui a mené à l'amputation partielle de son pied et l'a privée de l'usage du bas de sa jambe. Elle se plaint de dépression, d'anxiété, de douleur chronique et de crises de panique.
- Demanderesse : Joy Maracle-Doyle
- Défendeurs : Ornge, Grey, Lepage, West Parry Sound Health Centre, Service de répartition d'ambulances de Parry Sound, Ville de Parry Sound, Sa Majesté la Reine du chef de l'Ontario
- Avocats : C. Clarke et D. Girlando pour Ornge, Murray Tkatch pour la demanderesse, Mark Lerner pour Grey et Lepage, le ministère de la Procureure générale pour Sa Majesté la Reine du chef de l'Ontario, et Rob Zarnett (Smockum Zarnett) pour William Manuel, West Parry Sound Health Centre, le Service de répartition d'ambulances de Parry Sound et la Ville de Parry Sound
- Montant réclamé : 6 000 000 \$
- Date de début des procédures : 10 août 2009 pour le dépôt de la déclaration visant Ornge (modifiée le 13 janvier 2012)
- Tribunal : Toronto

- Description de la demande : Retard dans le transport et conséquemment dans le traitement, ce qui a conduit à une amputation
- Statut et évaluation (au 31 janvier 2014) – Les résultats de l'enquête préalable ont été examinés en mars 2012. Les parties ont eu recours à la médiation en novembre 2013, mais ne sont pas parvenues à une entente.