

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 PROVISOIRE N° 1

2<sup>e</sup> session, 40<sup>e</sup> législature  
62 Elizabeth II

**Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada**

**Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics**

**Les services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge [ressource électronique] : rapport provisoire no 1.**

**Monographie électronique en format PDF.**

**Publ. aussi en anglais sous le titre: Ornge air ambulance and related services, interim report no. 1.**

**Également publ. en version imprimée.**

**ISBN 978-1-4606-2009-0**

**1. Ornge--Audit. 2. Ontario. Ministère de la santé et des soins de longue durée--Audit. 3. Avions sanitaires--Ontario. 4. Services d'ambulance--Ontario. I. Titre.**

**RA996.55 O6 2013**

**353.6**

**C2013-964021-5**

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,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read "Norm Miller".

Norm Miller

Queen's Park  
Juin 2013



**COMPOSITION DU  
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

2<sup>e</sup> session, 40<sup>e</sup> législature

**NORM MILLER**

Président

**TOBY BARRETT**

Vice-président

TOBY BARRETT

DIPIKA DAMERLA

FRANCE GÉLINAS

HELENA JACZEK

PHIL MCNEELY

NORM MILLER

JERRY OUELLETTE

SHAFIQ QAADRI

JAGMEET SINGH

---

WILLIAM SHORT

Greffier du comité

RAY MCLELLAN

Rechercheur

\*Frank Klees a régulièrement servi de remplaçant.



## TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
1. CONTEXTE	2
1.1. Le service d'ambulance aérienne de l'Ontario	2
2. CONSTATATIONS DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL	3
2.1. Aperçu du rapport de vérification (2012)	3
3. MODÈLE DE GESTION	7
3.1. Justification du dessaisissement, par le Ministère, du Service d'ambulance aérienne	7
3.2. Structure organisationnelle	7
3.3. Mise en œuvre de la structure organisationnelle	7
3.4. Financement et initiatives à but lucratif	8
3.5. Activités internationales	9
3.6. Société de bienfaisance	10
3.7. Lettre de janvier 2011 sur la restructuration	11
3.8. Rôle du conseil d'administration et questions connexes	11
3.9. Le nouveau modèle d'entreprise et la loi (2012)	12
3.10. Impact sur d'autres acteurs de l'industrie	13
4. LES ENTENTES DE RENDEMENT ET LA LOI	14
4.1. L'entente de rendement originale et la loi	14
4.2. Modifications à l'entente de rendement originale	15
4.3. Commentaires sur la surveillance, par le Ministère, de l'entente de rendement	15
4.4. La nouvelle entente de rendement et la loi	15
4.5. Mise en œuvre de la nouvelle entente de rendement	16
4.6. Conformité à l'entente de rendement et à la <i>Loi sur les ambulances</i> <sup>16</sup>	
4.7. Responsabilité du gouvernement pour les services d'ambulance aérienne avant Ornge	18
4.8. Communications entre Ornge et le Ministère	19
4.9. Commentaires du Ministère sur les communications avec Ornge	20
4.10. Lobbying	22
5. GESTION ET OPÉRATIONS	23
5.1. Culture organisationnelle et gouvernance	23
5.2. Rémunération du personnel – Non-divulgation et niveaux de paye <sup>25</sup>	25
5.3. Sécurité des patients – Niveaux de dotation	26
5.4. Professionnalisme du personnel	27
5.5. Sécurité des patients – Conception de la cabine et rapports sur les patients	27
5.6. Centre de communications d'Ornge – Politique d'intervention/de déploiement	29
5.7. Bases d'Ornge et plans d'expansion	29
5.8. Protection des dénonciateurs	30
5.9. Examen de Meyers Norris Penny (2008-2010)	30
5.10. Gestion de la qualité	31

---

5.11. Avertissements administratifs/Signaux d'alarme pour le Ministère	32
6. ARRANGEMENTS FINANCIERS DE LA PROVINCE ET DE LA SOCIÉTÉ	34
6.1. Dépense du transfert annuel du Ministère	34
6.2. Consolidation provinciale	35
6.3. Émission des obligations d'Ornge	35
6.4. Achat des aéronefs	36
6.5. Finances de la société — Pratiques et revenus	36
7. MESURES CORRECTIVES DE L'ENTITÉ VÉRIFIÉE	37
7.1. Ébauche de rapport du vérificateur général – Réponse du Ministère	37
7.2. Réponse de la ministre aux recommandations du rapport de vérification	37
7.3. Nouveaux dirigeants d'Ornge	40
8. PRÉOCCUPATIONS DU COMITÉ	40
ANNEXE 1	44
Liste des témoins – Audiences de 2012	44
ANNEXE 2	47
Correspondance du Comité	47



## **PRÉAMBULE**

Le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences sur le *Rapport spécial* du vérificateur général daté de mars 2012 et intitulé *Services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge*. Entre mars et septembre 2012, le Comité a tenu 17 réunions et entendu 61 témoins (voir l'annexe 1). Les audiences de 2013 se poursuivent et le Comité a tenu 8 réunions et entendu 14 témoins jusqu'ici.

Le Comité a l'intention de déposer deux rapports provisoires sur différentes questions et observations liées à ce rapport de vérification : un premier rapport sur les audiences de 2012 et un deuxième rapport sur les audiences de 2013. Ses recommandations seront traitées dans un rapport final.

### **Conduite professionnelle des témoins**

Le Comité avait des préoccupations concernant la conduite de certains témoins. Des lettres ont été envoyées à différents organismes de réglementation professionnelle pour porter des questions de conduite à leur attention et leur demander de faire enquête et de prendre les mesures appropriées (voir l'annexe 2).

### **Remerciements**

Le Comité désire souligner le dévouement du personnel d'Ornge, qui a travaillé dans un environnement difficile au cours des dernières années. Il tient également à remercier Ornge pour son engagement à offrir des services d'ambulance à la population ontarienne.

Le Comité voudrait remercier les témoins des ministères, des services d'ambulance aérienne d'Ornge et du secteur privé qui ont comparu à ses audiences. Il désire également exprimer sa gratitude au Bureau du vérificateur général et au personnel de l'Assemblée législative pour l'aide fournie dans la préparation de ce rapport.

## 1. CONTEXTE

### 1.1. Le service d'ambulance aérienne de l'Ontario<sup>1</sup>

En 1977, la province a établi un programme de transport aéromédical par hélicoptère en association avec l'Hôpital Sunnybrook<sup>2</sup>. Au début, le programme d'ambulance aérienne de la province passait des marchés avec des exploitants du secteur privé pour les aéronefs, les pilotes et le personnel paramédical. Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (le Ministère) assurait le fonctionnement du centre de répartition des ambulances aériennes et il était chargé de surveiller l'efficacité du programme<sup>3</sup>.

Au cours des années qui ont suivi, le service s'est étendu pour inclure différents aéronefs associés à des hôpitaux de tout l'Ontario. Plusieurs bases hospitalières ont été fusionnées dans le cadre du Programme de base hospitalière pour les services d'ambulance aérienne de l'Ontario.

En 2005, le Ministère a confié à la nouvelle société appelée Ontario Air Ambulance Services Corporation la responsabilité de coordonner ces services à compter de 2006. La société, rebaptisée Ornge, s'est vu confier de nouvelles responsabilités dont le transfert interhospitalier des patients par ambulance terrestre en 2008 et un programme de transport pédiatrique en 2009. Le Ministère a établi une société sans but lucratif :

... Ontario Air Ambulance Corporation (la Corporation) d'assumer la responsabilité globale des opérations d'ambulance aérienne. Il 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 Ministère<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> 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*.

<sup>2</sup> Ornge, page d'accueil, <http://www.ornge.ca/AboutOrnge/Pages/History.aspx>, consultée le 28 janvier 2013.

<sup>3</sup> Ontario, Bureau du vérificateur général, *Rapport spécial : Services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge*, Toronto, mars 2012, p. 5.

<sup>4</sup> *Ibid.*

Le vérificateur général s'est penché sur la structure organisationnelle d'Ornge, qui utilisait ses ambulances aériennes et terrestres, stationnées dans 12 bases à travers l'Ontario, pour fournir des services et qui passait des marchés avec des fournisseurs de services indépendants pour les services additionnels. Les sous-traitants du secteur privé fournissaient les aéronefs et les pilotes et employaient généralement leur propre personnel paramédical<sup>5</sup>.

Le travail effectué par Ornge, qui consiste surtout à transférer des patients, est payé avec les fonds de la province complétés par des emprunts. Sa charge de travail récente et son budget étaient décrits comme suit :

En 2010-2011, Ornge a été responsable du transport de plus de 19 000 patients, équipes médicales et organes à transplanter. Dans plus de 90 % des cas, il s'agit de patients transférés d'un établissement de soins de santé à un autre.

Durant l'exercice 2010-2011, Ornge a reçu 150 millions de dollars de dollars du Ministère. Elle a également emprunté environ 300 millions de dollars entre juin 2009 et janvier 2011 pour financer différents postes de dépense, dont des aéronefs et un nouvel immeuble pour son bureau principal<sup>6</sup>.

## 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. Les Services d'ambulance aérienne d'Ornge devaient être inclus dans le *Rapport annuel 2012* au moment où l'audit a été entamé à la fin de l'automne 2011; cependant, en raison de différentes difficultés, l'audit n'a pas été terminé à temps pour être inclus dans le rapport. En conséquence, à la demande de la ministre de la Santé et des Soins de longue durée, il a fait l'objet d'un rapport spécial qui a été déposé devant l'Assemblée législative en mars 2012.

### 2.1. Aperçu du rapport de vérification (2012)<sup>7</sup>

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 loi<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> *Ibid.*

<sup>6</sup> *Ibid.*, p. 5-6.

<sup>7</sup> *Ibid.*, pp. 7-11.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 6.

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'efficacité et l'efficacités 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 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. MODÈLE DE GESTION

#### 3.1. Justification du dessaisissement, par le Ministère, du Service d'ambulance aérienne

M. Sapsford (ancien sous-ministre de la Santé et des Soins de longue durée) a indiqué que des audits antérieurs avaient repéré des problèmes liés au service d'ambulance aérienne et à la disponibilité des aéronefs, dont des problèmes de coordination, d'attente et d'emploi. Les discussions sur le dessaisissement ont commencé en 2003. Le Ministère voulait créer un organisme qui serait axé à temps plein sur le service d'ambulance aérienne et qui posséderait l'expertise nécessaire. M. Sapsford a déclaré durant son mandat que plusieurs services de soins de santé avaient été cédés à des sociétés sans but lucratif de l'extérieur.

#### 3.2. Structure organisationnelle

#### 3.3. Mise en œuvre de la structure organisationnelle

Plusieurs témoins ont discuté de la conception et la mise en œuvre de la structure organisationnelle d'Ornge. Le D<sup>r</sup> Mazza (ancien président-directeur général, Ornge) a noté qu'à l'origine, Ornge était un organisme sans but lucratif mais pas un organisme de bienfaisance. Pour lever des fonds dans une fondation, il était nécessaire de posséder le statut d'organisme de bienfaisance. Le D<sup>r</sup> Mazza a dit qu'il avait pour vision de générer des revenus à l'échelle mondiale, de retourner les revenus à l'Ontario et d'améliorer les systèmes et services en Ontario.

M. Beltzner (ancien président du conseil d'administration, Ornge) a déclaré : « L'entente de rendement ne disait pas grand-chose sur la façon de procéder<sup>9</sup>. » M. Rothfels (directeur général, The Intravest Corp.; ancien directeur général des opérations, Ornge International) a fait remarquer qu'Ornge International n'avait jamais été créée. M<sup>me</sup> Heinz (ancienne avocate générale, Ornge; ancienne associée, Fasken Martineau DuMoulin S.E.N.C.R.L., s.r.l.) a dit qu'elle ne pensait pas que des entités dérivées avaient été envisagées en 2003. M<sup>me</sup> Beecher (ancienne vice-présidente, Ressources humaines et développement organisationnel, Ornge Global) croyait que la structure organisationnelle d'Ornge se composait de 17 sociétés et qu'elle « était excessivement compliquée ».

M<sup>me</sup> Renzella (ancienne vice-présidente, Ontario Air Ambulance Co.; vice-présidente exécutive, Services généraux et vice-présidente, Finances, Ornge) a affirmé que le Dr Mazza avait négocié une entente sur les modifications de poids avec AgustaWestland qui incluait un don de 4,8 millions de dollars mais qu'il avait reçu un avis juridique selon lequel c'était impossible. C'est à ce moment-là qu'une entente sur les services de marketing a été conclue avec AgustaWestland. Les paiements découlant de l'entente ont d'abord été versés à Ornge Peel, puis à Ornge Global. M. Beltzner a noté que le D<sup>r</sup> Mazza et d'autres cadres étaient passés de l'organisme de bienfaisance à l'organisme à but lucratif Ornge Peel.

<sup>9</sup> Les citations entre guillemets sont des traductions des témoignages originaux en anglais.

Selon l'honorable Deborah Matthews (ministre de la Santé et des Soins de longue durée), M. Wallace (secrétaire du Conseil des ministres, chef de la fonction publique de l'Ontario et greffier du Conseil exécutif) aurait dit qu'il n'était pas rare pour des institutions du secteur parapublic de créer des filiales afin d'essayer d'extraire de la valeur d'autres secteurs d'activité de la fonction publique. La ministre a affirmé que « le problème n'était pas la structure organisationnelle » et qu'Ornge avait dit au Ministère qu'un montant pouvant aller jusqu'à 200 millions de dollars serait retourné au système d'ambulances aériennes de l'Ontario. Elle a déclaré : « le D<sup>r</sup> Mazza était à la recherche de débouchés internationaux et peut-être que le gouvernement le savait », mais ajouté que « l'aspect vraiment véreux d'Ornge, c'était les affaires qui n'ont jamais été révélées ». M. Sapsford a souligné qu'il était nécessaire de se fier au jugement des conseils d'administration et de la direction pour s'assurer que les fonds publics n'étaient pas utilisés pour financer des activités secondaires.

Selon M. Rafi (sous-ministre de la Santé et des Soins de longue durée), l'analyse du Ministère concluait qu'Ornge était capable de se restructurer conformément à l'entente de rendement. M. Rafi a affirmé que la seule façon pour le Ministère de prévenir la restructuration aurait été de suspendre le financement, ce qui aurait mis les patients en danger. Il a ajouté que, comme Ornge avait été constituée sous le régime d'une loi fédérale, l'Ontario ne pouvait pas adopter de loi affectant la gouvernance d'entreprise d'Ornge.

M. Sapsford a dit qu'Ornge avait le pouvoir d'acheter des aéronefs mais que cette option n'avait pas été envisagée au début et qu'il n'y avait jamais eu de discussion sur la possibilité qu'Ornge acquière et exploite des aéronefs. M. Potter (entrepreneur retenu par Ornge; ancien vice-président, Aviation; directeur général des opérations, Ornge) ne pensait pas que la nouvelle structure organisationnelle d'Ornge serait conforme à la réglementation du département des Transports des États-Unis.

Plus récemment, Ornge a subi une autre restructuration. Selon M<sup>me</sup> Golding (associée et directrice, groupe Droit de la santé, Fasken Martineau DuMoulin S.E.N.C.R.L., s.r.l.), depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2012, Fasken Martineau Dumoulin s'intéresse principalement aux questions telles que la démission du conseil d'administration, l'élection du nouveau conseil, la liquidation des entités d'Ornge Global et la requête de mise en faillite de deux de ces entités [Global GP Inc. et Global Holdings SEC]. M<sup>me</sup> Golding a dit qu'elle n'avait pas donné de conseils à Ornge sur ses relations avec le gouvernement provincial mais qu'elle lui avait parfois suggéré de demander le consentement du gouvernement. Elle a ajouté qu'Ornge avait mis en place des structures standards pour ses volets à but lucratif et sans but lucratif.

### **3.4. Financement et initiatives à but lucratif**

Selon M. Beltzner, il reste un écart de financement substantiel entre les niveaux de service actuels et la demande pour les services d'Ornge. M. Beltzner a déclaré qu'Ornge était engagée dans une combinaison d'activités de financement et d'initiatives à but lucratif et que le gouvernement était toujours informé. M. Rafi a



dit que M. Beltzner avait indiqué dans une lettre que « la poursuite de nouvelles entreprises commerciales par Ornge est entièrement financée par des fonds avancés par des tiers sous forme d'instruments d'emprunt ou d'actions plutôt que par des fonds avancés par le gouvernement ».

### **3.5. Activités internationales**

L'honorable Deborah Matthews a noté qu'au 24 janvier 2011, date où Ornge a rencontré le Ministère, de nombreuses modifications avaient déjà été apportées à la structure organisationnelle. Elle a ajouté qu'Ornge avait indiqué que les activités privées ne seraient pas financées par des fonds publics et mentionné le retour possible de 200 millions de dollars, comme il est noté plus haut. M. Rafi a fait remarquer qu'il était « impossible de prévoir la promotion apparente des intérêts privés aux dépens des intérêts publics » par les dirigeants d'Ornge.

M. Beltzner expliqué qu'une société de gestion avait été établie pour détenir 99,99 % des actions d'une société en commandite à dissoudre au fur et à mesure de l'afflux des investisseurs. M. Beltzner s'est fait dire que le D<sup>r</sup> Mazza détenait la majorité des actions et que l'entreprise, en supposant qu'elle puisse être monétisée, était évaluée à une centaine de millions de dollars. L'entreprise, qui n'avait aucune source de revenu à ce moment-là, avait un contrat de licence pour utiliser la propriété intellectuelle d'Ornge, qui avait une valeur. M. Beltzner s'est rendu compte que des paiements substantiels avaient été versés à la société professionnelle du D<sup>r</sup> Mazza pour des services non fournis. M. Beltzner a dit qu'il avait signé un contrat avec le D<sup>r</sup> Mazza pour qu'il fournisse des services à titre de directeur médical en 2007 et qu'« apparemment, le contrat contenait une clause de prorogation et le D<sup>r</sup> Mazza a continué de prélever des fonds ». M. Beltzner a ajouté qu'il était revenu sur la question en décembre 2011 et avait été informé que le D<sup>r</sup> Mazza recevait des appointements de 400 000 \$ par an pour émettre des directives médicales sans avoir à présenter de facture à l'appui. Ce régime de rémunération est resté en vigueur jusqu'à son départ en congé de maladie. Suite à la demande du Ministère de préparer la rémunération du D<sup>r</sup> Mazza, M. Beltzner a envoyé un courriel au vérificateur interne du Ministère pour l'aviser de cet arrangement et il lui a ensuite téléphoné en janvier 2012.

Selon M. Lebo (directeur chez Gravitas Business Architects; ancien gestionnaire des Opérations régionales, région du Grand Toronto; attaché de direction du directeur général, Ornge), le D<sup>r</sup> Mazza voulait que la réputation d'Ornge égale celle du Royal Flying Doctor Service de l'Australie. M. Lepine (ancien directeur général des opérations, Ornge) a expliqué que d'autres administrations créaient des entités à but lucratif telles qu'Ornge Peel pour vendre des services semblables à ceux de l'Ontario. Il a ajouté qu'il était pratique courante de détenir des actifs en fiducie afin de protéger l'organisme contre les poursuites et de mettre les actifs à l'abri. M. Navas (vice-président, Global Governance Advisors; ancien membre du conseil d'administration d'Ornge; président, Comité de gouvernance et de rémunération) a énuméré les villes envisagées pour une expansion aux États-Unis. Le D<sup>r</sup> McLellan (membre du conseil d'administration, Ornge) a déclaré que le Centre Sunnybrook des sciences de la santé avait eu des discussions avec Ornge

sur la possibilité de travailler ensemble à des occasions d'affaires au Brésil et au Kazakhstan, mais que « cela n'a rien donné ».

M. Farquhar (vice-président, Opérations, Ornge) et M. Lebo ont appris dans les journaux que l'Ontario recevrait seulement une part de 3 % des opérations internationales d'Ornge. M. Lebo croyait que le capital investi générerait un taux de rendement exceptionnel pour l'Ontario et il a dit : « Je pensais que je travaillais dans l'intérêt de la population ontarienne. Il semble maintenant que je travaillais au profit personnel [des cadres supérieurs et des membres du conseil d'administration]. »

Selon M. Beltzner, la part d'Ornge provenant du volet à but lucratif se fondait sur les revenus d'honoraires bruts. Un pourcentage [3 %] de chaque dollar gagné par le volet à but lucratif devait être versé immédiatement à Ornge. M. Bates (directeur, Services de santé d'urgence, ministère de la Santé et des Soins de longue durée) a noté que le plan avait permis de tirer un revenu modeste de la formation du personnel paramédical et des travaux de consultation en Saskatchewan.

M<sup>me</sup> Kiel (associée, leader des Services nationaux pour l'audit interne et la gestion des risques d'entreprise, Meyers Norris Penny) a indiqué que, dans son rapport de 2008, Meyers Norris Penny (MNP) formulait des commentaires sur la structure organisationnelle inhabituelle d'Ornge et que sa première recommandation était que le Ministère jette un coup d'œil à cette structure. Selon M. Beltzner, le conseil d'administration a répondu au rapport de MNP en enjoignant à la direction de « régler le problème ». La direction devait présenter des rapports trimestriels sur la conformité à l'entente de rendement.

Le 20 mai 2008, l'unité de vérification de M. Schell (gestionnaire, Services de gestion des risques et de certification, Équipe des services de vérification pour la santé, Division de la vérification interne de l'Ontario, ministère des Finances) a été informée qu'Ornge avait l'intention de créer d'autres personnes morales. M. Schell a dit que son unité avait avisé la Direction des services juridiques du Ministère en conséquence et élaboré, avec l'aide du contrôleur provincial, un plan provisoire définissant la stratégie et les objectifs de vérification. En juillet 2008, la haute direction a décidé de séparer la mission de vérification interne et l'examen juridique. M. Beltzner a affirmé que la Direction des services juridiques du Ministère ne l'avait jamais abordé, ni lui ni aucun autre membre du conseil d'administration.

### **3.6. Société de bienfaisance**

La société de bienfaisance d'Ornge a été soumise à un examen. M<sup>me</sup> Hawkins (sous-ministre adjointe et directrice générale de l'administration, Division des services ministériels, ministère de la Santé et des Soins de longue durée) a été interrogée au sujet d'un poste budgétaire indiquant qu'à la date de clôture de l'exercice, le 31 mars 2008, Ornge avait fait un don spécial de 8,4 millions de dollars à l'Ornge Foundation. Elle a mentionné qu'Ornge avait fait une analyse de rentabilisation demandant au Ministère de transférer un montant de 5 millions de

dollars du programme des ambulances terrestres à celui des ambulances aériennes. Ornge a donné les trois raisons suivantes pour justifier sa demande : la hausse des coûts du carburant, les dépenses de formation du personnel et l'augmentation des tarifs des entrepreneurs. Les fonds ont été réaffectés. Le Ministère a envoyé à Ornge une lettre spécifiant que le financement devait être utilisé pour les trois raisons mentionnées. Un cadre supérieur d'Ornge a répondu par écrit que cela était entendu. Le Ministère a toutefois reçu une lettre indiquant que les fonds avaient surtout servi à couvrir les coûts liés aux nouveaux aéronefs d'Ornge.

### **3.7. Lettre de janvier 2011 sur la restructuration**

En janvier 2011, Ornge a envoyé une lettre au Ministère sur sa restructuration organisationnelle. M. Lepine a indiqué que M. Bates demandait parfois pourquoi la structure était si compliquée. M. Lepine a répondu que c'était pour tirer des avantages fiscaux, pour protéger les actifs. M. Lepine a assisté avec M. Beltzner et M. Apps (avocat, Wildeboer Dellelce s.r.l.) à la séance d'information du Ministère sur la lettre de janvier 2011. Il a dit que les participants avaient fait les commentaires suivants : « Cela semble solide. Vos avocats y ont-ils jeté un coup d'œil? » Il a ajouté qu'un autre commentaire était : « À condition que votre avocat ait fait les vérifications nécessaires. Je ne comprends pas toutes les légalités de la structure, mais cela me semble solide et un bon plan pour générer un revenu hors Ontario. » M. Beltzner a assimilé la lettre de janvier 2011 à une « évaluation du bien-fondé avec le gouvernement » et ajouté que le gouvernement ne s'était pas opposé au plan.

Le D<sup>r</sup> Mazza avait entendu dire que le gouvernement « pensait que le plan d'activités et l'opportunité étaient si favorables qu'il voulait examiner la possibilité d'investir. [Le gouvernement] a aussi parlé de certaines autres possibilités futures et il pensait qu'il s'agissait d'un brillant exemple de politique publique. C'est pourquoi nous sommes allés de l'avant. » M<sup>me</sup> Heinz a expliqué l'origine de la structure de la fiducie Ornge Issuer Trust. M<sup>me</sup> Renzella a fait remarquer que la notice d'offre expliquait la structure organisationnelle.

### **3.8. Rôle du conseil d'administration et questions connexes**

M. Beltzner a déclaré : « à un moment donné le plan a détaillé [...] je pense [...] au moment où Ornge a été créée, où le Service d'ambulance aérienne de l'Ontario a été créé, dès la première journée ». M. Beltzner a souligné qu'il ne savait pas si « le D<sup>r</sup> Mazza ou d'autres membres de l'organisme avaient tenu le gouvernement au courant des développements tout au long du processus », mais il a mentionné la lettre de janvier 2011 et indiqué que le gouvernement aurait sûrement formulé des commentaires, posé des questions ou soulevé des préoccupations le cas échéant. M. Beltzner et le conseil concluaient : « Le gouvernement a été informé. Nous n'avons pas eu de nouvelles. Tout doit donc être correct. »

### 3.9. Le nouveau modèle d'entreprise et la loi (2012)

Selon M. Delaney (président du conseil d'administration, Ornge), la tâche d'Ornge pour les prochaines années sera de reconstituer la direction et de rétablir la crédibilité de la société. La première considération est la sécurité et la deuxième, l'efficacité. Le conseil d'administration est chargé de surveiller les activités d'Ornge, de formuler une stratégie (en collaboration avec le Ministère) et d'en assurer la mise en œuvre. Selon M. Delaney, de multiples sociétés sont souvent établies pour isoler la responsabilité et réduire le fardeau fiscal; l'idée d'établir un organisme de bienfaisance n'est pas nouvelle. M. Delaney a dit que la structure organisationnelle n'était pas un signal d'alarme mais qu'il n'aurait pas toléré que différents administrateurs servent différents organismes. Cela a engendré des intérêts différenciés au sein du conseil.

M. Delaney ne croyait pas que les connaissances et compétences acquises dans le domaine des services d'ambulance aérienne en Ontario seraient exportées « parce que je ne pense pas que nous ayons la crédibilité à court terme ». M. Delaney soupçonne qu'Ornge considérait la Shock Trauma Air Rescue Society (STARS -- financé dans une proportion de 70 % à 73 % par des dons) de l'Alberta comme un modèle.

M. Delaney a précisé que l'intention était de convertir Ornge, une société sans but lucratif constituée sous le régime d'une loi fédérale en société constituée sous le régime d'une loi provinciale. Cela donnerait au gouvernement provincial une plus grande capacité d'intervention directe. Selon M. Rafi, le gouvernement fédéral déterminera si la conversion est possible au moment où Ornge présentera sa demande. Le gouvernement fédéral vérifiera si la loi provinciale a des dispositions semblables à celles de la loi fédérale. M. Delaney a déclaré que « la loi [provinciale] permet à la ministre d'établir des directives, de nommer un surveillant — un enquêteur spécial — et d'exiger l'établissement d'une politique de protection des dénonciateurs ». Des dispositions de prorogation donneraient aux fournisseurs le droit d'intenter des poursuites contre la société. (Voir l'information sur le projet de loi 50, *Loi de 2012 modifiant la Loi sur les ambulances (services d'ambulance aériens).*)

Selon l'honorable Deborah Matthews, le Ministère dispose maintenant de l'entente de rendement dont il a besoin pour assurer une surveillance appropriée, et il peut accéder à l'information provenant de sources fiables. (Voir l'information sur l'entente de rendement modifiée.)

M<sup>me</sup> Volker (membre du conseil d'administration, Ornge) a fait remarquer qu'Ornge travaillait à simplifier sa structure. Son comité lancera un appel d'offres pour l'audit, élaborera une politique sur la dénonciation des actes répréhensibles et s'assurera que le mandat est approprié. Le D<sup>f</sup> McLellan a dit qu'Ornge disposait maintenant de gestionnaires compétents et d'un modèle de gouvernance approprié. Il reste des questions à régler sur la dotation, les intérieurs, la qualité globale de l'information et son actualité.

M. Feeley (vice-président, Aviation, Ornge) a discuté de la dotation des opérations aériennes. Il a convenu qu'Ornge possédait maintenant la flotte idéale d'hélicoptères. Le nombre d'aéronefs à voilure tournante devait passer de 67 à 80 (dotation complète) avant juillet 2012. M. Feeley a dit que l'entreprise de transport aérien d'Ornge fonctionnait bien et il ne voyait pas l'avantage d'avoir de nouveau recours à l'impartition.

### **3.10. Impact sur d'autres acteurs de l'industrie**

L'impact d'Ornge sur d'autres acteurs de l'industrie, y compris les anciens fournisseurs, a fait l'objet d'une discussion. M. Blakely, vice-président des Services médicaux d'urgence (SMU) chez Canadian Helicopters, a déclaré que si la clause de prorogation de marché était activée, elle permettrait à Canadian Helicopters (CHL) de reprendre ses activités pour Ornge dans un délai de trois à quatre semaines. CHL pourrait prendre en charge les aéronefs, réembaucher le personnel et offrir des services de répartition très fiables à Ornge. M. Feeley a fait remarquer qu'Ornge respecte les limites du budget alloué pour les opérations de la flotte aérienne et qu'elle n'a pas dépensé plus d'argent cette année que l'an dernier, lorsque les services étaient impartis à CHL. M. Mackie (directeur, Ontario Air Transport Association) a soutenu que le secteur privé fournissait un meilleur service à moindre coût. M. Kidd (ancien ambulancier paramédical de niveau spécialisé (air), Ornge) croyait que les sociétés du secteur privé telles que Voyageur et Thunder devraient soumissionner les services d'aéronefs à voilure fixe et à voilure tournante.

M. Mackie était d'accord avec une déclaration selon laquelle les opérations d'Ornge avaient fait perdre de « multiples millions de dollars » aux membres de l'association. M. Kidd a affirmé que certains aspects de l'internalisation d'Ornge « nuisaient aux soins aux patients » et qu'Ornge ne voulait pas affecter de fonds à la formation du personnel paramédical.

Selon M. Lepine, la demande de renseignements qu'Ornge a présentée aux transporteurs aériens en 2007 visait à obtenir des informations sur les facteurs de coût à la suite d'une hausse à deux chiffres des prix proposés par les transporteurs. M. Mackie a indiqué que la demande de renseignements portait sur « des renseignements exclusifs et confidentiels détaillés. Aucun contrat ne devait être attribué. » Il a ajouté qu'il semblait que « [le Dr Mazza] attribuait nos contrats à sa nouvelle entreprise de transport aérien et nous étions effectivement forcés de l'aider ». M. Caplan (vice-président du conseil d'administration, Global Public Affairs; ancien ministre de la Santé et des Soins de longue durée) a dit que des fournisseurs de services de transport aérien du Nord de l'Ontario lui avaient envoyé une lettre signalant qu'Ornge faisait concurrence à leurs entreprises à but lucratif.

## 4. LES ENTENTES DE RENDEMENT ET LA LOI

### 4.1. L'entente de rendement originale et la loi

Le Ministère et la Direction des services de santé d'urgence (SSU) étaient tenus de surveiller Ornge par la *Loi sur les ambulances*, l'entente de rendement et la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert. M. Blum (ancien vice-président, Affaires réglementaires et chef de la Sécurité; vice-président, Stratégie; et vice-président, Affaires internes, Ornge) a noté que le levier le plus important du gouvernement était une clause de non-appropriation. Si Ornge ne se conformait pas à l'entente de rendement, le gouvernement suspendrait le financement. M<sup>me</sup> Golding a déclaré que le Ministère, en tant que principal bailleur de fonds d'Ornge, pouvait exercer une forte pression morale. M. Bates a expliqué qu'un service d'ambulance devait recevoir un certificat des SSU pour pouvoir exercer ses activités.

M. Lepine, M<sup>me</sup> Heinz et M<sup>me</sup> McKeogh (sous-directrice, Direction des services juridiques, ministère de la Santé et des Soins de longue durée) ont fait remarquer que l'article 15 autorisait le Ministère à assumer le contrôle du centre de communications d'Ornge en cas de menace à la sécurité des patients. Le Ministère pouvait accéder aux dossiers des fonds de subvention et mettre fin à l'entente avec Ornge pour un motif valable. M. Lepine a indiqué que les SSU pouvaient auditer Ornge deux fois l'an et évaluer n'importe quoi n'importe quand avec un préavis raisonnable.

M. Bates a expliqué que le Ministère avait une liste de vérification de surveillance couvrant, par exemple, les questions opérationnelles et les normes financières. La liste de vérification a été préparée en 2006 et mise en œuvre en 2011. M. Bates a ajouté que le D<sup>r</sup> Mazza n'avait pas exprimé le désir d'appliquer la liste de vérification à Ornge.

M<sup>me</sup> Hawkins, citant le rapport du vérificateur général, a noté qu'Ornge n'avait pas besoin de l'approbation du Ministère pour établir de nouvelles structures organisationnelles ou pour prendre des décisions relatives à la prestation des services. Le D<sup>r</sup> Mazza a déclaré que « l'entente [de rendement] ne dit rien sur bien des choses [...] Ce n'est pas une entente prescriptive qui couvre tous les détails. » (Voir le chapitre 3, sections 3.2 et 3.3.) Il a ajouté qu'Ornge avait notamment pour mandat, comme en font foi les présentations au Conseil des ministres, de se faire connaître et de générer un revenu hors de l'assiette fiscale au moyen d'activités de financement et d'initiatives à but lucratif. Il a décrit les mesures prises – comme la conversion des systèmes du Centre de communications d'Ornge (CCO) du format analogique au format numérique – pour établir la base de données d'Ornge, qui faisait partie de l'entente de rendement.

M. Bates a déposé de la correspondance qui, selon lui, indiquait qu'il avait reçu un ordre direct du sous-ministre adjoint, M. MacLeod (ancien sous-ministre adjoint de la Santé et des Soins de longue durée), de faire ce que le Dr Mazza lui disait de faire. Lors de sa comparution ultérieure, M. MacLeod a dit : « Je pense qu'il prend

des libertés parce que, si je regarde la correspondance qu'il a déposée, elle ne dit pas cela. »

M. Blum a expliqué que les calendriers de l'entente de rendement prévoyaient des « périodes de remède ». Si le Ministère identifiait un problème, il pouvait en aviser Ornge et lui donner, par exemple, 30, 90 ou 120 jours pour régler le problème. M. Lepine a attiré l'attention sur les calendriers de l'entente de rendement, qui comprennent des indicateurs de rendement clés.

## **4.2. Modifications à l'entente de rendement originale**

M<sup>me</sup> Renzella et M<sup>me</sup> Heinz ont décrit deux modifications apportées à l'entente de rendement originale – l'une pour ajouter des services à Thunder Bay et l'autre pour constituer en personne morale un service d'ambulance terrestre de soins aux malades en phase critique.

## **4.3. Commentaires sur la surveillance, par le Ministère, de l'entente de rendement**

Selon M. Blum, des représentants d'Ornge et des SSU se réunissaient à intervalles périodiques pour régler les problèmes opérationnels et autres. Le D<sup>r</sup> Mazza a témoigné qu'Ornge rendait compte de tout ce qui était stipulé dans l'entente de rendement mais qu'elle ne présentait pas de rapports formels sur ce qui n'entrait pas dans la portée de l'entente, ajoutant que ces points ne faisaient pas l'objet de demandes de renseignements. M. Blum croyait que le Ministère aurait dû exécuter son obligation contractuelle prévue dans l'entente de rendement originale de demander que les salaires soient divulgués. Selon M. Steeve (premier secrétaire de la première ministre), le Ministère et les ministres ont agi rapidement après avoir pris conscience des actions et des comportements qui échappaient à la portée de l'entente de rendement. M<sup>me</sup> Golding n'a jamais breffé le gouvernement mais elle a répondu à un courriel demandant pourquoi Ornge avait été constituée en société sous le régime d'une loi fédérale. M. Steeve et M. Rothfels ne se souvenaient pas d'avoir vu l'entente de rendement.

## **4.4. La nouvelle entente de rendement et la loi**

Selon M<sup>me</sup> Hawkins, la nouvelle entente de rendement prévoit un degré beaucoup plus élevé de surveillance, de responsabilisation et de transparence. La ministre a noté que les appels qu'Ornge reçoit mais qu'elle refuse peuvent être tracés. M<sup>me</sup> McKeogh a dit que le projet de loi 50, *Loi de 2012 modifiant la Loi sur les ambulances (services d'ambulance aériens)*, conférerait à la province beaucoup des pouvoirs d'intervention dans l'intérêt public actuellement conférés aux hôpitaux publics par la *Loi sur les hôpitaux publics*. Elle a ajouté que l'entente de rendement modifiée et la loi proposée, si elle était adoptée, répondraient de façon vigoureuse et efficace aux préoccupations cernées dans le rapport du vérificateur général. M. Delaney croit que la nouvelle entente de rendement confère beaucoup plus de pouvoirs d'intervention au Ministère et à la ministre. Il décrivait l'entente comme « peut-être trop restrictive à certains égards, mais il est naturel de passer d'une entente inopérante à une qui va un peu trop loin dans le sens inverse ».

M. Bates a déclaré que la nouvelle entente impose à Ornge de plus lourdes obligations en matière de surveillance, de contrôle et de production de rapports. Les indicateurs de rendement clés ont été améliorés (le financement d'Ornge et la rémunération des cadres sont liés aux objectifs d'amélioration du rendement). Le protocole d'enquête interne d'Ornge sera amélioré, et le ministère des Richesses naturelles (MRN) a entrepris un examen de sécurité des services d'ambulance à voilure tournante d'Ornge. M<sup>me</sup> McKeogh a souligné qu'Ornge devait offrir des services d'ambulance aérienne sans but lucratif et obtenir l'approbation du Ministère avant de prendre certaines mesures, comme acheter des biens immobiliers, contracter une dette, vendre des actifs (au-dessus d'un seuil spécifié) et modifier la structure organisationnelle.

Le Comité a demandé si la nouvelle entente de rendement définissait les niveaux de service. M. Bates a dit qu'à sa connaissance, ce n'était pas le cas. Il a expliqué que les questions telles que le niveau de dotation approprié pour les soins aux malades en phase critique, les services de soins avancés et les hélicoptères ne sont pas abordées dans l'entente de rendement modifiée, car la *Loi sur les ambulances* prescrit les normes applicables aux exploitants de services d'ambulance. Il a toutefois ajouté que cette information devrait se trouver dans le plan opérationnel associé à l'entente de rendement d'Ornge.

#### **4.5. Mise en œuvre de la nouvelle entente de rendement**

La mise en œuvre de l'entente de rendement modifiée englobe des mesures telles que l'amélioration de la divulgation et des contrôles et la simplification des structures. M<sup>me</sup> Volker a fait remarquer qu'il y avait beaucoup de choses à divulguer en peu de temps. Le conseil d'administration essaie de respecter les délais de production des rapports, de créer une structure simple et facile à comprendre et d'engager un dialogue ouvert continu avec le Ministère. Le comité des finances et de la vérification d'Ornge est chargé de s'assurer que la société a un mandat de contrôle interne et un bon leadership. Les contrôles ne sont pas seulement financiers, car ils se rapportent à tous les aspects de l'organisation, y compris, par exemple, les dossiers de maintenance.

M. Brady (gestionnaire, Unité des enquêtes, Services de santé d'urgence, Opérations terrestres/aériennes, ministère de la Santé et des Soins de longue durée), chef des services d'enquête des SSU, n'était pas familier avec l'entente de rendement originale mais il avait fourni des copies de l'entente modifiée (nouvelle) à tout son personnel. Les SSU ne se sont jamais fait dire de prendre l'entente de rendement originale en compte dans les enquêtes. Les enquêteurs utilisent maintenant la nouvelle entente.

#### **4.6. Conformité à l'entente de rendement et à la *Loi sur les ambulances***

L'honorable Deborah Matthews a dit que le Ministère rencontrait et continuait de rencontrer la haute direction d'Ornge chaque trimestre. Comme il est noté plus haut, le Ministère comptait, pour la surveillance d'Ornge, sur l'entente de



rendement, la *Loi sur les ambulances* et la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert. Selon l'entente de rendement, les trois moyens de surveillance étaient le travail d'enquête et de vérification de la conformité effectué par les SSU, l'accréditation (un examen exhaustif des exploitants de services d'ambulance administré tous les trois ans) et les rapports prévus dans l'entente de rendement. Les SSU étaient en contact quotidien avec Ornge. M<sup>me</sup> Heinz a confirmé que le conseil d'administration d'Ornge avait été approuvé par le bureau de la ministre. Le Ministère n'a proposé aucun candidat ni nommé aucun membre. L'assurance responsabilité des administrateurs était en place; le règlement interne d'Ornge prévoit l'indemnisation des administrateurs.

M<sup>me</sup> Hawkins, la SMA qui supervisait les services d'ambulance terrestre et aérienne entre octobre 2007 et le début de 2010, n'était pas d'accord avec une déclaration selon laquelle le Ministère aurait manqué à ses responsabilités de surveillance. Elle a indiqué que le Ministère comptait sur les rapports d'Ornge, ses assurances écrites et verbales et l'examen effectué par Meyers Norris Penny. M<sup>me</sup> Hawkins ne connaissait pas le salaire du D<sup>r</sup> Mazza avant qu'il soit révélé l'an dernier.

M. Beltzner a affirmé qu'à une réunion tenue en 2008, M<sup>me</sup> Hawkins lui avait montré une lettre d'une personne, peut-être Keith Walmsley, contenant des allégations telles qu'un double jeu de comptes et des primes excessives et inappropriées. L'équipe de vérification interne du Ministère, M. Beltzner et le conseil d'administration se sont immédiatement penchés sur la question.

M. Steeve a dit qu'il existait des mécanismes de responsabilisation et que le gouvernement aurait dû faire mieux. Il a ajouté que « nous en Ontario devons tous nous démenner [...] comment développer des mécanismes de responsabilisation appropriés afin d'offrir des services gouvernementaux de première qualité de façon efficace ». M. Bates a expliqué que l'unité d'accréditation et la section des enquêtes – les principaux organismes de surveillance – font partie des SSU. Les mécanismes de surveillance comprennent les enquêtes officielles, les inspections surprises, l'accréditation et les soins aux patients. Les SSU font rapport par l'entremise de la SMA. Selon M. Bates, le Bureau du coroner en chef consulte le chef des enquêtes des SSU et utilise les rapports des SSU pour déterminer s'il y a lieu de mener une enquête.

M. Doneff (ambulancier paramédical de niveau spécialisé (air), Ornge) a précisé que lorsque ses collègues et lui-même ont fait part de leurs préoccupations (par exemple au sujet de la sécurité des patients durant le transport) à un agent d'enquête du Ministère durant l'audit d'une base, l'inspecteur a répondu « oui, c'est pourquoi je suis ici ». M. Doneff a ajouté : « ils ne nous ont jamais répondu ».

Plusieurs témoins ont mentionné la responsabilité flottante chez Ornge. M<sup>me</sup> Heinz a dit qu'en 2003, il n'y avait pas de ligne de responsabilité. Les pilotes et les ambulanciers paramédicaux étaient employés par les fournisseurs de services aériens et le personnel du centre de répartition, par le Ministère. Le Ministère était aussi responsable de la facturation. La base hospitalière relevait de Sunnybrook. M. Lepine n'avait pas accès à l'information sur les salaires de la

direction et les contrats détenue par les sociétés à but lucratif, ne savait pas comment la responsabilité pouvait être assurée et était d'accord avec un commentaire selon lequel la responsabilité était « partie à la dérive ».

Le D<sup>r</sup> Mazza a dit qu'il ne prenait jamais de décisions seul, que le conseil d'administration offrait une gouvernance et une surveillance solides et qu'Ornge se conformait à l'entente de rendement. Il a ajouté que le Ministère faisait de son mieux pour assurer une surveillance conformément à l'entente de rendement. Il a noté qu'il n'avait jamais eu de conversations avec la ministre. Selon le D<sup>r</sup> Mazza, lorsqu'il a demandé des réunions pour se présenter et discuter d'Ornge, on lui a dit que cela n'était pas nécessaire parce le Ministère était continuellement informé et qu'il était à l'aise avec les opérations d'Ornge.

La ministre a dit qu'elle s'était rendue à la base d'Ornge à London et qu'elle s'attendait à rencontrer le D<sup>r</sup> Mazza mais qu'il ne s'était pas présenté. À une deuxième occasion, le 15 décembre 2011, la ministre a clairement demandé à rencontrer le D<sup>r</sup> Mazza mais il ne s'est pas présenté au bureau de la ministre. Le 19 décembre 2011, la ministre a envoyé une lettre à Ornge pour clarifier l'objet de la réunion. Le 21 décembre 2011, la ministre a envoyé des vérificateurs judiciaires chez Ornge. Elle a spécifié que, le 11 janvier 2012, moins d'un mois plus tard, le D<sup>r</sup> Mazza « était sans travail ».

#### **4.7. Responsabilité du gouvernement pour les services d'ambulance aérienne avant Ornge**

Les SSU jouaient un rôle clé dans la gestion du service d'ambulance aérienne avant la création d'Ornge. Selon M. Rusk (Rusk Consulting; ancien gestionnaire, Sécurité aérienne, Ornge), les SSU et le MRN ont participé aux enquêtes sur les plaintes. Les SSU avaient leurs propres gestionnaires et employés dans les bases aériennes, ce qui facilitait la gestion de questions telles que l'assiduité, la rémunération et les avantages. Les gestionnaires s'occupaient des activités quotidiennes; ils devaient notamment assurer la dotation en personnel et en matériel et la propreté des aéronefs. Ils aidaient à organiser la formation médicale continue du personnel paramédical. Ils traitaient avec les hôpitaux locaux et les services d'ambulance locaux au sujet de la coordination des ambulances terrestres et aériennes. Il y avait des listes contenant des données sur la dotation quotidienne, par exemple en pilotes, en copilotes et en personnel paramédical. Le Ministère faisait des vérifications ponctuelles et menait des audits. Les programmes d'ambulance terrestre et aérienne étaient audités.

M. Bates a parlé du Règlement 501, qui est entré en vigueur en 1997. Il croyait que d'importantes dispositions du règlement – qui permettaient au Ministère d'intervenir pour s'assurer que les actifs et les fonds provinciaux étaient déployés de façon appropriée – avaient été supprimées par la Commission de réduction des formalités administratives vers l'an 2000.

#### 4.8. Communications entre Ornge et le Ministère

Plusieurs témoins ont parlé des communications entre Ornge et le Ministère. Le D<sup>f</sup> Mazza a affirmé que les plans d'Ornge servaient l'intérêt public et qu'ils étaient pleinement et périodiquement divulgués au gouvernement et à des cadres supérieurs du Ministère. La Direction des services de santé d'urgence était le principal point de contact pour Ornge. M. Lepine et M. Blum partageaient la responsabilité de breffer le Ministère. M<sup>me</sup> Renzella avait elle aussi un rôle à jouer à cet égard. (Les extraits du *Journal des débats* qui figurent dans la section 4.8 contiennent des détails sur l'identité des représentants d'Ornge et du Ministère qui se sont rencontrés.) Les réunions tenues en 2006-2007 étaient plus « désordonnées » qu'elles le seraient plus tard mais il y avait quand même des communications plusieurs fois par mois.

Le D<sup>f</sup> Mazza a ajouté que, dans son audit, MNP recommandait des communications régulières et formalisées. Des réunions trimestrielles formelles ont été introduites avec « un format de breffage beaucoup plus intense » pour les grands projets. M. Beltzner, M. Apps et M. Lepine ont breffé le Ministère au sujet de la réorganisation d'Ornge, comme il est noté dans la section 3.7.

Le D<sup>f</sup> Mazza a déclaré que le Ministère était attentif à ses obligations lors des réunions trimestrielles. Le Ministère avait un vaste processus en place pour l'examen des services d'ambulance terrestre et aérienne. M. Rusk, le gestionnaire d'Ornge responsable de la santé au travail et de la sécurité aérienne, était d'avis que le Ministère n'exerçait pas une bonne surveillance. Il travaillait avec le fonctionnaire du MRN responsable des inspections annuelles et des visites aux bases mais il n'avait aucun contact avec le personnel du Ministère. Il lui est arrivé à deux ou trois reprises de voir M. Bates et M. Brown « traverser » le centre de répartition mais il a dit que ces visites ne constituaient pas des contrôles ou inspections approfondis.

Le D<sup>f</sup> Mazza a expliqué que son personnel des communications lui avait dit que la ministre n'avait pas besoin d'une séance d'information. Il a souligné qu'il avait offert une séance d'information personnelle par l'entremise de son vice-président des communications au printemps 2011. M. Beltzner a déclaré qu'à sa connaissance, le D<sup>f</sup> Mazza n'avait jamais demandé à rencontrer la ministre.

Quand le Comité lui a demandé si Ornge avait esquivé les questions de la ministre, le D<sup>f</sup> Mazza a répondu : « Je ne peux imaginer aucune circonstance dans laquelle Ornge esquiverait les questions de la ministre. » Lorsqu'on lui a demandé s'il cherchait à contourner le vérificateur, le D<sup>f</sup> Mazza a répliqué qu'il avait réuni une équipe et que la présidence s'employait à communiquer l'information de manière efficace et en temps opportun. (Le vérificateur a dit qu'il avait été incapable d'accéder aux documents sur les sociétés à but lucratif qui n'étaient pas contrôlées par Ornge ou dont Ornge n'était pas le bénéficiaire.) Selon M. Lepine, un avis juridique indiquait qu'Ornge n'était pas tenue de divulguer les salaires mais qu'autrement « personne n'a jamais essayé d'éviter de communiquer des renseignements à qui que ce soit ».

M. Beltzner a dit qu'à un moment donné, le gouvernement lui avait fait part de ses préoccupations concernant la lettre de Keith Walmsley, comme il est noté dans la section 4.6. Le Ministère a également communiqué avec Ornge au sujet du processus de MNP et des modifications aux affectations budgétaires. M. Beltzner a indiqué qu'il avait convoqué certaines réunions, dont une avec la SMA sur l'ébauche de rapport du vérificateur. Cependant, ni le président ni le conseil d'administration n'a contacté le gouvernement entre 2005 et la date où le conseil a présenté la nouvelle structure organisationnelle, comme il est expliqué dans la section 3.7.

M. Beltzner a expliqué qu'un comité indépendant du conseil d'administration avait été créé pour examiner la structure d'Ornge Global. Une fois le comité satisfait des ententes concernant les flux de trésorerie (de l'entité privée Ornge Global vers Ornge), le conseil d'administration s'est assuré que le gouvernement était au courant de ces ententes. Comme il est noté plus haut, M. Beltzner a indiqué que le gouvernement n'avait eu aucune réaction négative durant les trois présentations à son intention.

M. Lebo, ancien gestionnaire d'une base d'Ornge, a dit que le D<sup>f</sup> Mazza et la haute direction d'Ornge choisissaient avec soin ce qu'ils révélaient au Ministère.

M. Kidd, un ancien ambulancier paramédical d'Ornge, a fait remarquer que le Ministère recevait beaucoup de renseignements, par exemple sur les 145 incidents en cours d'enquête par le Bureau du coroner en chef et les 8 millions de dollars qui avaient été alloués aux services d'ambulance terrestre au cours de la première année mais qui n'avaient pas été utilisés. En décembre 2011, le père de M. Kidd a discuté d'Ornge et de la situation de M. Kidd avec la Direction des communications et de l'information du Ministère et envoyé un courriel à ce bureau pour lui faire part de ses préoccupations.

#### **4.9. Commentaires du Ministère sur les communications avec Ornge**

La ministre a répondu au témoignage du D<sup>f</sup> Mazza selon lequel il avait toujours été disposé à coopérer. Elle a noté qu'il avait manipulé le nombre de transferts de patients et, comme il est mentionné plus haut, qu'il avait évité au moins deux réunions avec elle. La ministre a ajouté que le D<sup>f</sup> Mazza avait « ensuite allégué que je ne voulais pas le rencontrer ». Elle a été informée du salaire du D<sup>f</sup> Mazza seulement le 22 décembre 2011.

Lorsqu'on lui a demandé pourquoi elle n'avait pas pris de mesures de surveillance étant donné tous les signaux d'alarme, la ministre a répondu qu'Ornge n'avait pas présenté de rapports sur des questions telles que la divulgation des salaires et le nombre exact de transferts de patients et que la société avait omis de signaler des incidents qui auraient dû l'être. La ministre a témoigné que le rapport de MNP « nous a donné cette assurance. Nous avons découvert par la suite qu'un examen plus approfondi aurait peut-être donné un résultat différent. » Elle a ajouté que l'information que le Ministère était censé recevoir aux termes de l'entente de rendement n'était pas adéquate.

M. Caplan a rencontré le D<sup>r</sup> Mazza à une occasion en 2008. Il n'y a pas eu de discussions sur la création prévue d'entités à but lucratif ni sur la rémunération des cadres. M. Caplan a qualifié Ornge d'« organisme voyou ». Il a déclaré : « La direction d'Ornge a essayé en catimini de convertir sa société sans but lucratif en entité à but lucratif qui servirait ses intérêts et obscurcirait les lignes de responsabilité et les flux de trésorerie. Le conseil d'administration a agi en complicité avec la direction d'Ornge pour faire de ce projet une réalité. »

M<sup>me</sup> Hawkins a dit : « À ce moment-là, nous ne savions franchement pas quels renseignements [Ornge] ne nous donnait pas. Ornge nous donnait l'information que nous avions demandée, mais nous ne savions pas ce qu'elle ne nous disait pas. » Elle a ajouté : « J'avais l'impression que nous exercions une très bonne surveillance [entre 2007 et le début de 2010]. » Elle a mentionné que le rapport du vérificateur général avait été « une grande surprise pour moi ».

M. Bates a déclaré : « Nous exercions la surveillance au mieux de nos capacités. » Il a ajouté : « Toutes les informations à notre disposition [y compris l'examen de Meyers Norris Penny] et tous nos examens indiquaient qu'ils [Ornge] exerçaient leurs activités de façon appropriée. » M. Bates a noté que le Ministère rencontrait Ornge assez fréquemment, comme l'exigeait la Directive sur l'obligation de rendre compte en matière de paiements de transfert. Ornge a informé le Ministère qu'elle voulait générer un revenu et acquérir des aéronefs mais elle ne lui a pas dit qu'elle prévoyait d'établir un groupe complexe de sociétés ou qu'elle avait des problèmes avec l'intérieur des aéronefs. Le Ministère avait du mal à obtenir des renseignements financiers d'Ornge.

Les enquêtes du Ministère ont permis de cerner 50 problèmes non réglés chez Ornge, dont des problèmes liés à la dotation en personnel paramédical, en pilotes et en copilotes et aux niveaux de soins. M. Bates a affirmé : « Je me suis dit que je devais faire quelque chose à cet égard et j'ai élaboré des ébauches d'ordonnances du directeur. » La SMA voulait régler les problèmes sans ordonnance du directeur et Ornge a alors envoyé un plan de dotation. Ornge a embauché plus de personnel, dont des ambulanciers paramédicaux et des pilotes.

Selon M. Bates, après le transfert du personnel paramédical aux exploitants de services aériens (Canadian Helicopters et Voyageur) et la mise en œuvre du plan de regroupement, l'équipe des services d'ambulance aérienne des SSU a été dissoute. M. Bates a déclaré : « À l'heure actuelle, aucun employé des Services de santé d'urgence n'est affecté aux services d'ambulance aérienne. »

M. Bates a ajouté : « À vrai dire, nous travaillons tous actuellement à temps plein aux services d'ambulance aérienne – mais à d'autres moments ils travaillent aux services d'ambulance terrestre et aux bases hospitalières et ils exercent différentes fonctions. » M. Brady a signalé que les SSU faisaient actuellement enquête sur des incidents mettant en cause des ambulances aériennes d'Ornge. M. Bates a fait remarquer qu'une unité de surveillance serait constituée et placée sous le contrôle de M<sup>me</sup> Li.

M. Feeley, vice-président, Aviation d'Ornge, a dit qu'il faisait affaire avec le MRN et avec Transports Canada, qu'il n'avait pas encore de contacts directs avec le Ministère, mais qu'il fournissait des renseignements à un agent des communications qui prépare les rapports du matin pour le Ministère. M. Blakely a indiqué que le Ministère ne lui avait jamais demandé de renseignements sauf dans le cadre de son enquête sur l'impossibilité de faire des réanimations cardiopulmonaires à bord des AW139. Lorsque Canadian Helicopters était sous contrat direct avec le Ministère, M. Blakely parlait chaque jour au gestionnaire des SSU responsable des services d'ambulance aérienne.

M. Bates a déclaré qu'au moment de la création d'Ornge, les permis d'exploitation ont été remplacés par des certificats, avec des examens aux trois ans et quelques inspections surprises. Il y a eu dix inspections des services aériens l'an dernier, et quelques-unes avant cela. Le problème avec les visites surprises des services aériens, c'est que l'avion pourrait avoir décollé avant l'arrivée de l'inspecteur à la base.

#### **4.10. Lobbying**

La discussion sur le lobbying portait principalement sur les rôles de M. Guy (ancien chef de cabinet du premier ministre de l'Ontario, 2003-2006) et de M. Apps. Le Dr Mazza a dit qu'il trouvait le terme « lobbying » déroutant. Il ne croyait pas qu'Ornge faisait appel aux services d'un lobbyiste. Ornge voulait simplement savoir qui appeler au Ministère.

De nombreux témoins ont parlé de M. Guy. M. Guy a déclaré : « ... je n'ai jamais fait de lobbying pour le compte d'Ornge ». Ornge a rédigé un contrat pour retenir ses services mais il n'a jamais été finalisé. M. Guy a été retenu et rémunéré par Fasken Martineau, son principal contact étant M. Apps. M. Guy a commencé à facturer Fasken le 5 décembre 2007. Il a retiré une facture en date du 17 décembre 2011. M. Guy a décrit une brève conversation qu'il avait eu avec la ministre sur la question de la divulgation des salaires chez Ornge.

Le D<sup>r</sup> Mazza a dit qu'il avait rencontré M. Guy une ou deux fois; il a convenu qu'il était inhabituel pour M. Guy d'être payé à l'avance mais souligné qu'il ne l'avait jamais approché. Selon M. Apps, on faisait appel aux conseils et à l'aide de M. Guy lors de séances de remue-méninges où il devait prévoir et examiner les problèmes du point de vue du gouvernement.

M. Apps a déclaré : « Je n'ai jamais exercé de pressions sur le gouvernement pour quoi que ce soit concernant Ornge. » Il a mentionné qu'il avait eu une conversation avec le ministre des Finances lors d'un cocktail et qu'ils avaient discuté du succès de l'émission des obligations. Il a parlé à des employés de l'administration provinciale de la possibilité d'organiser des séances d'information.

Fasken Martineau a demandé à M<sup>me</sup> Morrison (commissaire à l'intégrité et registraire des lobbyistes) de fournir un avis consultatif sur certains courriels que M. Apps avait envoyés au nom d'Ornge en décembre 2010. M<sup>me</sup> Morrison a

conclu que M. Apps faisait du lobbying à titre de lobbyiste-conseil selon la définition qu'en donne la Loi et qu'il aurait dû être enregistré comme tel. En réponse aux questions du Comité, M<sup>me</sup> Morrison a dit qu'elle n'avait pas le pouvoir d'intenter des poursuites en cas d'infraction à la Loi. Elle a signalé au Comité qu'il pouvait communiquer des renseignements à la Police provinciale de l'Ontario (OPP).

Selon M<sup>me</sup> Heinz, M. Apps aurait dit qu'il n'avait pas à s'enregistrer parce qu'il ne demandait rien au gouvernement, qu'il ne faisait que lui donner des renseignements et une bonne nouvelle. (M<sup>me</sup> Heinz croyait que M. Giorno et M. McCarthy s'étaient enregistrés comme lobbyistes en 2003.) M. Shortill (gestionnaire, Services de gestion des risques et de certification, Équipe des services de vérification pour la santé, Division de la vérification interne de l'Ontario, ministère des Finances) a déclaré que M. Apps considérait Ornge comme un succès et qu'il encourageait le gouvernement à faire connaître cette histoire de réussite.

M<sup>me</sup> Lowe (vice-présidente exécutive, Prêts et nouvelles initiatives, Infrastructure Ontario), ancienne chef de cabinet au Ministère, a reçu deux lettres de M. Apps et contacté Ornge pour lui demander de communiquer directement avec le Ministère, au lieu de passer par un conseiller de l'extérieur, afin d'organiser d'autres réunions. M. Bates a reçu une lettre de M. Apps demandant une réunion avec le Ministère. Il a consulté la Direction des services juridiques, qui lui a conseillé d'écrire à M. Apps pour lui dire qu'il devrait parler aux auditeurs de Meyers Norris Penny.

## **5. GESTION ET OPÉRATIONS**

### **5.1. Culture organisationnelle et gouvernance**

L'honorable Deborah Matthews a qualifié la culture organisationnelle d'Ornge de conflictuelle. La nature fermée de la société limitait le transfert des données financières et opérationnelles, et les lignes de communication étaient restreintes. L'approche d'Ornge face à la surveillance était considérée comme très légaliste et obstructionniste. La ministre a remarqué le changement de culture sous la nouvelle direction en 2012.

Le D<sup>r</sup> Mazza a expliqué qu'Ornge avait confié la gestion du rendement aux Ressources humaines et qu'elle portait une attention assidue à ses valeurs. Il a indiqué qu'il faisait preuve d'ouverture et d'inclusivité dans la gestion d'Ornge et qu'il y avait une culture à haut rendement motivée et axée sur les objectifs et les produits livrables.

M<sup>me</sup> Beecher a observé que le D<sup>r</sup> Mazza était un brillant visionnaire, incroyablement passionné, engagé et énergique. M. Rothfels expliqua que le style de gestion du directeur général n'incluait pas une discussion ouverte des enjeux. Il annonçait sa décision et le personnel était censé la mettre en application. M. Lebo

a conclu que le D<sup>r</sup> Mazza et le conseil se sentaient à l'abri de l'influence du Ministère.

M<sup>me</sup> Hawkins a observé que les abus présumés qui ont récemment fait surface sont très inquiétants pour toutes les parties. Le fait que les dirigeants d'Ornge auraient placé leurs propres intérêts devant ceux du public était inattendu et incompatible avec la nature habituelle des relations entre le Ministère et les bénéficiaires de paiements de transfert. M. Harness (ancien contrôleur de vol – aéronefs à voilure fixe et hélicoptères, Ornge; agent de formation aéronautique, Centre de transport par ambulance aérienne, ministère de la Santé et des Soins de longue durée) était d'avis que les décisions de la direction étaient guidées par la cupidité de quelques privilégiés.

Le moral était bas, selon M. Lee (membre de l'équipe de transport pédiatrique Ted Rogers, administrée par Ornge). À cet égard, M. Lebo a noté que les principales difficultés à la base de Toronto étaient le moral bas, le manque d'engagement des employés et la méfiance qui existait entre les travailleurs de première ligne et l'administration centrale. La situation était aggravée par les rumeurs concernant l'achat du hors-bord, le financement de J. Smarts par les contribuables et la non-divulgarion des salaires. M. Lebo s'opposait également à l'approche de la haute direction qui, selon lui, rendait difficile l'atteinte des objectifs de la société.

M. Binderup (pilote principal, Opérations à voilure fixe, Ornge) a lui aussi conclu que le principal problème était le manque de confiance et l'inefficacité des communications entre les travailleurs de première ligne et la direction. La situation était aggravée par les faiblesses du programme de formation du personnel et les salaires qui donnaient lieu à des griefs. M. Rothfels a confirmé que l'organisme était dominé par la haute direction.

La ministre a souligné l'importance du changement de culture sous la nouvelle direction. La culture de crainte et d'intimidation a été remplacée par une culture d'amélioration continue de la qualité. M. Farquhar a noté qu'une politique de portes ouvertes était maintenant en place. M. Binderup, moins positif, a observé que la nouvelle direction d'Ornge devait être résolue à créer une atmosphère de confiance, non seulement au sein de l'entreprise mais aussi avec le grand public. Il a ajouté qu'Ornge se divisait en deux camps très distincts, dont l'un a pour objectif de reconstruire Ornge et l'autre compte lancer un service entièrement nouveau.

M. Feeley a souligné que les changements avaient eu lieu au niveau administratif par l'entremise des nouveaux membres du conseil d'administration et de la haute direction, engendrant une orientation positive. M. Delaney a expliqué que la tâche pour les deux prochaines années serait simplement d'appliquer les principes commerciaux de base pour reconstituer la direction d'Ornge et rétablir sa crédibilité par le biais de la nouvelle entente de rendement et de la loi. La structure organisationnelle a été clarifiée, une société redondante a été mise en faillite et certains gestionnaires ont été remplacés.



## 5.2. Rémunération du personnel – Non-divulgarion et niveaux de paye

L'honorable Deborah Matthews a déclaré que le Ministère n'avait pas accès aux données sur la rémunération des cadres des entités à but lucratif, qui n'étaient pas visées par la *Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public*. Selon M. Wallace, la Loi définit différents critères techniques qui obligent les organismes et personnes visés à divulguer toute rémunération, essentiellement celle indiquée sur les T4, qui dépasse le seuil des 100 000 \$.

M. Sinclair (directeur, Direction des services juridiques, ministère des Finances) a expliqué qu'Ornge Global Holdings, par exemple, n'était pas visée par la Loi étant donné sa structure. C'est à chaque employeur qu'il incombe de déterminer s'il y a lieu de divulguer les salaires. Une société à but lucratif ne serait pas un employeur tel que défini dans la *Loi de 1996 sur la divulgation des traitements dans le secteur public*. Elle ne serait donc pas tenue de révéler les salaires. M<sup>me</sup> Hawkins a indiqué qu'Ornge se conformait à cette loi et M. Bates a confirmé que le Ministère ne recevait pas de données sur la rémunération des cadres des sociétés à but lucratif.

Selon le D<sup>r</sup> Mazza, le conseil d'administration se fiait à l'avis juridique de ne pas divulguer la rémunération des cadres supérieurs. Plus précisément, M<sup>me</sup> Heinz a indiqué qu'étant donné la structure organisationnelle, son cabinet était d'avis qu'en théorie les entités non liées à Ornge n'avaient pas à divulguer les salaires mais que cela pouvait être modifié par règlement. Par ailleurs, M<sup>me</sup> Renzella a dit à M<sup>me</sup> Beecher qu'il y avait un avis juridique selon lequel il n'était pas nécessaire de divulguer les salaires et qu'il avait donc été décidé de rayer le nom de ces employés de la liste. À titre de vice-présidente, M<sup>me</sup> Beecher a plutôt conseillé de divulguer les données salariales.

Le D<sup>r</sup> Mazza a souligné que son salaire était déterminé par le conseil d'administration après consultation avec des avocats et des tiers conseillers en rémunération. Selon M<sup>me</sup> Beecher, son salaire comprenait plusieurs volets, dont un salaire de base, une rémunération au rendement, une prime de rendement à long terme et des honoraires cliniques en sa qualité de directeur médical.

M. Navas a observé que, dans une entité à but lucratif, il y a trois volets de rémunération – un salaire, une prime annuelle et une forme quelconque de rémunération au rendement à long terme – et M<sup>me</sup> Renzella a également mentionné l'allocation au directeur médical. L'allocation était prévue par contrat entre la société professionnelle du D<sup>r</sup> Mazza et Ornge.

M. Beltzner était d'avis que sa rémunération de 200 000 \$ en tant que président du conseil d'administration était justifiée par la complexité des opérations d'Ornge et les risques connexes. M. Sapsford a souligné que la plupart des membres des conseils d'administration responsables d'organismes de santé publique étaient habituellement des volontaires, en contraste marqué avec le niveau de rémunération du président.

L'entente salariale entre Ornge et les sociétés à but lucratif exigeait de M<sup>me</sup> Renzella et du personnel qu'ils consignent les heures consacrées à Ornge et aux sociétés à but lucratif aux fins du rapprochement. Ils devaient facturer leurs heures conformément aux dispositions de l'entente sur les services de gestion. M. Lebo a exprimé des préoccupations quand il a découvert qu'une partie de son salaire d'Ornge était utilisée à la poursuite d'objectifs à but lucratif au profit d'intérêts privés.

Selon le Comité, durant les audiences tenues par le Comité permanent des budgets des dépenses, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée hésitait à fournir les renseignements demandés au sujet des opérations d'Ornge, y compris les données salariales. Pour le caucus qui demandait ces renseignements, cette répugnance signalait des problèmes plus vastes chez Ornge. Ce caucus a également souligné que ses demandes d'accès à l'information de mars 2010 sur le salaire du D<sup>r</sup> Mazza et des affaires connexes de la société n'avaient pas été traitées de façon satisfaisante. M. Beltzner a indiqué qu'Ornge n'avait pas divulgué le salaire du D<sup>r</sup> Mazza sur avis juridique que ces renseignements étaient confidentiels. M<sup>me</sup> Renzella a indiqué qu'elle n'avait pas reçu de demandes d'accès à l'information et M. Bates n'était pas au courant des quelque 45 questions sur Ornge qui avaient été déposées au Comité des budgets des dépenses.

### **5.3. Sécurité des patients – Niveaux de dotation**

Le D<sup>r</sup> McLellan a expliqué que le comité de la qualité d'Ornge avait identifié d'importantes préoccupations de gestion en matière de sécurité, par exemple, des pénuries de personnel qui sont liées aux soins inadéquats prodigués aux malades en phase critique par des ambulanciers paramédicaux de niveau avancé et d'autres membres du personnel paramédical. M. Kidd craignait que les niveaux inadéquats de personnel nuisent aux soins aux patients et produisent des résultats négatifs. Il craignait que les temps d'attente pour le transport aérien et les soins inadéquats à bord des aéronefs entraînent des pertes de vie.

M. Bates a parlé des plaintes reçues en 2011 sur les niveaux de service. Ornge a assuré au Ministère que les niveaux de dotation étaient adéquats. Selon M. Doneff, la situation était d'autant plus grave que la direction disait ne pas disposer des fonds nécessaires pour engager des ambulanciers paramédicaux et offrir des séances de perfectionnement au personnel. Par ailleurs, M. Wade (pilote d'hélicoptère d'évacuation sanitaire, Ornge) est d'avis que l'incapacité d'engager des pilotes et du personnel médical a marqué le début de l'érosion du service. M. Binderup a confirmé la nécessité d'engager d'autres ambulanciers paramédicaux et pilotes, particulièrement des pilotes d'aéronef à voilure tournante.

Selon M. Farquhar, il n'y avait pas de politique de réduction du personnel; le coût excessif des heures supplémentaires causait toutefois des problèmes. En réponse, Ornge a introduit une couverture régionalisée et le partage des ressources entre les bases. Cette politique a été modifiée et Ornge permet maintenant les heures supplémentaires. M. Ueckermann (vice-président, Logistique, Ornge) a mentionné un autre aspect du problème de dotation : certains membres qualifiés

du personnel étaient sous-utilisés, par exemple, au centre de communications d'Ornge (CCO).

L'honorable Deborah Matthews a conclu qu'Ornge avait une flotte complète d'aéronefs à voilure fixe et 74 pilotes d'hélicoptère représentant 75 % de l'effectif complet. Des progrès ont été faits mais il reste du recrutement à faire. Ornge compte 217 ambulanciers paramédicaux, soit 10 de plus que l'an dernier.

M. Feeley a noté qu'Ornge était censée disposer d'un effectif complet de pilotes avant la fin de juillet 2012. En conclusion, le D<sup>f</sup> McLellan est convaincu qu'on prend des mesures pour remédier à la pénurie de personnel, particulièrement les pilotes et le personnel paramédical de niveau spécialisé et de niveau avancé.

#### **5.4. Professionnalisme du personnel**

M<sup>me</sup> Hawkins a souligné que les abus présumés qui ont récemment fait surface étaient inquiétants et M. Lebo a reconnu leur impact sur les employés. Il a ajouté que le personnel professionnel n'était pas responsable des circonstances auxquelles Ornge a été confrontée au cours des dernières années.

M. McKerlie (ancien PDG intérimaire, Ornge) a signalé un autre aspect d'Ornge qui peut sembler évident mais que la controverse risque de faire oublier. Il a rappelé le dévouement et l'engagement du personnel, qui travaille sans relâche afin d'offrir à la population ontarienne un service de transport médical fiable, professionnel et compatissant. Il a conclu que les actions de quelques-uns avaient causé un grave préjudice au personnel paramédical, aux pilotes, aux ingénieurs chargés de l'entretien des aéronefs et aux agents de communications. M. Feeley a noté l'impact de l'attrition et le niveau de professionnalisme démontré à l'échelle de la société.

#### **5.5. Sécurité des patients – Conception de la cabine et rapports sur les patients**

M. Lepine a témoigné que le directeur général voulait que l'équipe de conception de la cabine se compose d'ambulanciers paramédicaux plutôt que de gestionnaires. M. Kidd a expliqué les problèmes de conception, particulièrement en ce qui concerne le chargement et le déchargement des patients et les soins à bord, qui soulevaient des préoccupations relatives à la sécurité des patients. Le D<sup>f</sup> Mazza a mentionné que l'intérieur de la cabine avait été conçu sans sa participation par des employés d'Ornge dont des ambulanciers paramédicaux et un médecin. Ce travail a été approuvé par le conseil d'administration. Lorsqu'il a pris conscience des problèmes, il a demandé au directeur général des opérations de s'en occuper.

M. Potter a indiqué que l'équipe de conception se composait de M. Farquhar, de M. Lepin, d'un médecin et de deux ambulanciers paramédicaux. Le processus incluait la réalisation d'une maquette pleine grandeur détaillée de l'AW139 qui a permis à l'équipe de prendre place à bord de l'aéronef et d'exécuter toutes les procédures nécessaires. M. Farquhar a dit qu'il avait été invité à se joindre au comité responsable de la demande de propositions afin d'examiner les

présentations des soumissionnaires et les rendus. Il a résumé le processus comme suit :

*[Traduction]*

La demande de propositions a été lancée en 2008 et le contrat a été attribué en 2009. Nous avons dû agir dans des délais très serrés parce que le contrat de CHL approchait. Nous avons envoyé une équipe médicale composée d'un ambulancier paramédical de première ligne affecté à la base de l'île de Toronto et d'un autre affecté à la base de Sudbury. Un gestionnaire de projet et un médecin spécialisé en transport médical ont été envoyés en Suisse parce que c'était là que se trouvait le fabricant, Aerolite. Ils y ont passé environ une semaine et ils ont fait toutes sortes d'essais sur prototype pour tester tous les scénarios médicaux possibles sur le terrain.

Selon M. Farquhar, le contrat pour les intérieurs s'élevait à environ 6 millions de dollars. M. Saäd Rafi et M. McKerlie ont fait remarquer que le directeur médical leur avait assuré que les intérieurs étaient suffisants jusqu'à ce qu'une plainte soit déposée au centre de communications d'Ornge en juillet 2011.

Au début, Ornge pensait que les spécifications étaient incorrectes. Le D<sup>r</sup> McLellan a parlé des problèmes de conception, particulièrement la hauteur de la civière à l'intérieur de l'hélicoptère et la capacité du personnel paramédical d'avoir accès au patient et de le traiter, ce qui inclurait non seulement la réanimation cardiopulmonaire mais aussi l'assistance respiratoire avancée, l'intubation et d'autres procédures. M. Feeley était d'avis que les questions médicales et cliniques avaient été mal analysées et Mr Farquhar a attribué le problème en partie à la façon dont les différents scénarios d'essai avaient été exécutés.

Ornge est retournée chez le fabricant et l'a informé des problèmes de conception; le fabricant a répliqué que le projet avait été exécuté conformément aux spécifications fournies par Ornge. Les dessins industriels ont été révisés et des tests de simulation en cabine, dont des essais d'atterrissage sur le ventre et des essais d'accrochage, ont été effectués sur une période d'environ un an. Des mesures correctives ont été prises pour corriger la structure intérieure à court terme.

Lorsqu'une plainte est transmise à la Direction des SSU du Ministère, une enquête est menée et les constatations sont communiquées à la partie plaignante et au service d'ambulance concerné. Un certain nombre d'enquêtes sur des incidents survenus chez Ornge sont en cours à la Direction, car les plaintes concernant Ornge sont maintenant déclarées au Ministère.

## **5.6. Centre de communications d'Ornge – Politique d'intervention/de déploiement**

M. Ueckermann a discuté de l'importance du CCO en tant que centre nerveux du système ontarien de transport par ambulance aérienne et de transport terrestre des malades en phase critique. Le CCO a pour mandat de déterminer le niveau de soins requis durant le transport. Cela suppose la coordination et le déploiement des ressources appropriées liées au Centre provincial d'autorisation du transfert des patients (PTAC), qui, à son tour, autorise le transfert des patients entre les établissements. Le CCO est le centre de coordination pour les questions touchant la maintenance, l'aviation, les conditions météorologiques, les médecins, le personnel paramédical et les systèmes de transport par ambulance terrestre.

En 2012, Ornge a adopté une nouvelle approche de gestion qui incluait un nouveau conseil d'administration. Des limitations antérieures des opérations ont été notées. Par exemple, il restait environ 2 % de mémoire dans les serveurs du système de répartition; le système téléphonique analogue pour le système de répartition des aéronefs était dysfonctionnel environ deux semaines après qu'Ornge en eut assumé la gestion; environ 70 % des vols n'avaient aucun patient à bord; et il y avait peu de contrôle sur les coûts d'aviation. De plus, M. Farquhar a noté qu'Ornge était en train de mettre en œuvre un système de gestion de données au CCO mais que, comme des travaux d'adaptation étaient requis, le projet avait été mis de côté.

M. Ueckermann a identifié les problèmes au CCO : la nécessité de mettre davantage l'accent sur le développement d'un système mondial, le besoin d'un système de qualité (l'information saisie dans le système n'était ni surveillée ni soumise à un contrôle de la qualité), la nécessité d'intégrer le centre de contrôle de la navigation aérienne au CCO afin de sensibiliser le CCO aux mouvements des aéronefs, et la nécessité de déposer les plans de vol et d'afficher les arrivées et les départs. Selon M. Farquhar, on prend des mesures correctives pour restructurer le CCO, par exemple, en faisant appel à du personnel spécialisé dans des domaines tels que l'information médicale et la planification des vols. Cela a été rendu possible par la formation améliorée des agents des communications suivant un modèle de dotation spécialisée. M. Farquhar a noté que la politique de déploiement établie pour réduire la proportion de demandes annulées et économiser des ressources avait été annulée.

## **5.7. Bases d'Ornge et plans d'expansion**

Des discussions internes sur les bases requises se sont déroulées sur une période de trois ans, soit de 2007 à environ 2010. M. Feeley a donné un aperçu des bases de toute la province et des problèmes de service. M. Potter a déclaré qu'Ornge prévoyait de regrouper les opérations à voilure tournante et à voilure fixe plutôt que les soins primaires des transporteurs contractuels, réduisant le nombre de bases dans le Nord de l'Ontario. Le plan était d'améliorer l'efficacité globale et les délais d'intervention en concevant une structure fondée sur une utilisation optimale des aéronefs.

En ce qui concerne le réseau de services d'entretien, M. Feeley a parlé de la décision d'établir une base à Hamilton. M. Lepine a expliqué que Hamilton était préférée en raison du profil démographique des patients, des fonctions d'aviation, des conditions météorologiques et de la capacité de déploiement. Pour ce qui est de Toronto, M. Lebo a noté qu'Ornge ne voulait pas établir de base dans l'île de Toronto, principalement parce que les ambulances devraient prendre le traversier pour accéder à la base. M. Potter a souligné qu'Ornge devait trouver un aéroport d'où elle pourrait déployer les Pilatus AW139 et peut-être même un jet d'affaires. Il a ensuite été décidé de déménager à l'est de la RGT. M. Farquhar et M. Lepine préféraient Peterborough ou Oshawa étant donné le grand nombre d'appels en provenance de cette région. De nombreux facteurs autres que le profil démographique des patients ont été pris en considération dans la décision, dont la dotation, les questions opérationnelles et les fonctions d'aviation (conditions météorologiques et fiabilité du déploiement). Selon M. Lepine, le directeur général lui aurait donné pour instruction d'ouvrir une base dans l'Est de l'Ontario. L'analyse a été faite et Oshawa a été choisie. La question est maintenant à l'étude et la décision est en suspens.

## **5.8. Protection des dénonciateurs**

M<sup>me</sup> Morrison a conclu que les plaintes provenant des employés de la fonction publique de l'Ontario offrent des avantages et qu'une forte protection contre les représailles est un élément de responsabilisation clé. La commissaire a ajouté que la *Loi sur la fonction publique de l'Ontario* définissait un cadre de divulgation des actes répréhensibles et établissait des mécanismes et des protections pour les fonctionnaires qui divulguent des actes répréhensibles. Les fonctionnaires peuvent faire des divulgations à la commissaire; son bureau n'a toutefois pas compétence sur Ornge.

Le D<sup>r</sup> Mazza a dit qu'il avait une politique de portes ouvertes. Selon M<sup>me</sup> Kiel, le président du conseil d'administration aurait dit qu'un mécanisme de dénonciation ne lui semblait pas nécessaire, car la culture de l'organisme était telle que le personnel n'hésiterait pas à porter les problèmes à l'attention de leur superviseur. M<sup>me</sup> Beecher a témoigné qu'Ornge était généralement d'avis qu'une procédure de dénonciation n'était pas requise.

## **5.9. Examen de Meyers Norris Penny (2008-2010)**

En 2008, la division de vérification interne du ministère des Finances a engagé le cabinet MNP pour qu'il fasse un examen d'Ornge. Selon M<sup>me</sup> Hawkins, cet examen portait notamment sur les processus de gestion financière et d'approvisionnement, le cadre de gouvernance et de responsabilisation, l'intégrité des rapports financiers et des données sur les services d'Ornge, le processus de gestion des risques et la conformité à l'entente de rendement. MNP s'est également penché sur les questions opérationnelles et de politique. M<sup>me</sup> Kiel a expliqué que MNP avait été engagé pour faire un examen de portée limitée et que cet examen n'était pas censé mener à des conclusions d'audit. M. Schell a mentionné qu'il devait y avoir un examen juridique distinct de l'examen effectué

par MNP. Le rapport sur l'examen juridique n'a jamais été soumis au ministère des Finances.

M<sup>me</sup> Kiel a résumé le rapport, notant qu'il contenait 26 recommandations. Ces recommandations répondaient à des préoccupations dans différents secteurs de l'organisme et il y avait d'importants problèmes sur lesquels le Ministère devait se pencher : la structure organisationnelle d'Ornge, les rapports inadéquats au Ministère, la surveillance inadéquate d'Ornge et la non-conformité à l'entente de rendement.

Selon M<sup>me</sup> Kiel, la conclusion qui a reçu le plus d'attention – qu'Ornge utilisait les subventions provinciales de façon économique et efficace et aux fins prévues – s'appliquait seulement à un des sept objectifs de l'examen. Il y avait d'autres conclusions positives, dont un processus d'approvisionnement approprié, la conformité à certaines sections administratives de l'entente de rendement et les points forts de l'approche de gestion des risques.

M. Schell a noté que le ministère des Finances reconnaissait l'exactitude factuelle du rapport. Il a conclu que le rapport contenait des recommandations concernant de graves problèmes dignes d'attention et un certain nombre de signaux d'alarme. Le D<sup>r</sup> Mazza a indiqué qu'un comité avait été formé pour donner suite aux constatations de MNP conjointement avec la Direction des services de santé d'urgence du Ministère

## **5.10. Gestion de la qualité**

Des témoins ont parlé des problèmes de gestion de la qualité chez Ornge dans plusieurs domaines dont la gestion financière et la prestation des services, particulièrement les soins aux patients. M. Farquhar a dit au Comité qu'il avait pour rôle de surveiller la conformité aux politiques, par exemple, les enquêtes sur le caractère approprié de la dotation et la disponibilité des aéronefs, la surveillance de la qualité liée à l'efficacité des services et la réponse aux appels. Dans le cas de Canadian Helicopters et de Voyageur, des cotes étaient attribuées.

Questionné à propos de la responsabilité pour l'assurance de la qualité chez Ornge, M. Lepine a répondu qu'elle était fragmentée mais qu'Ornge avait un service de gestion de la qualité qui assurait une surveillance organisationnelle et qui relevait du directeur général. M. Lebo était toutefois préoccupé par le fait qu'Ornge ne recueillait pas les données requises. Il a observé qu'il était difficile de prendre des décisions judicieuses en l'absence de données, ce qui compromettait la prise de décisions fondées sur des preuves. Selon M. Bates, le Ministère exerçait une surveillance au moyen d'un système approprié de documentation. Par exemple, un examen de certification a été administré en 2006 et 2009 pour s'assurer que la documentation était recueillie dans le cadre de l'assurance de la qualité.

Le D<sup>r</sup> Mazza a indiqué que les rapports sur les données étaient exacts et M. Beltzner a déclaré qu'il avait été surpris par les commentaires de M. Lepine

concernant la communication au Ministère de données inexactes sur les transferts de patients.

M. Lepine a observé que les calendriers de l'entente de rendement incluait des indicateurs de rendement clés. M. Bates a déclaré que, conformément à la nouvelle entente de rendement, Ornge avait renforcé les obligations de surveillance, de contrôle et de rapport en utilisant des indicateurs de rendement. M. Rafi a confirmé que le Ministère a répondu en resserrant les délais d'intervention prescrits dans les indicateurs de rendement.

### **5.11. Avertissements administratifs/Signaux d'alarme pour le Ministère**

De nombreux avertissements ou signaux d'alarme datant de 2004 à janvier 2011, qui ont été identifiés lors des audiences, auraient dû signaler au Ministère qu'il y avait un problème avec Ornge. Par exemple, 3 demandes d'accès à l'information et 34 questions avaient été déposées au Comité permanent des budgets des dépenses, qui les a toutes ignorées. Le Comité permanent des comptes publics a noté que les multiples signaux d'alarme déclenchés sur plusieurs années n'avaient pas été traités de façon satisfaisante par le Ministère, ce qui compromettait la responsabilité.

Un rapport ministériel de 2004 sur la nouvelle orientation du service d'ambulance aérienne de l'Ontario contenait des avertissements concernant la responsabilité, la surveillance et la structure globale. Dans un courriel envoyé à Ornge en septembre 2004, le Ministère exprimait des préoccupations relatives au mérite de ce qu'il appelait la « réforme des services d'ambulance aérienne ». Le problème avec la proposition, c'était l'absence de renseignements de base cruciaux et d'options de rechange pratiques.

De nombreux dénonciateurs ont contacté différents fonctionnaires du Ministère pour les aviser des fonds publics affectés aux entités du secteur privé d'Ornge et du caractère excessif des dépenses et de la rémunération des cadres, mais cela n'a rien donné. Le Ministère n'a pas donné suite à ces avertissements ni corrigé les problèmes chez Ornge. Par exemple, en 2008, M. Walmsley, un ancien employé d'Ornge, a écrit une lettre au Ministère pour lui faire part de certaines irrégularités de gestion et pratiques comptables douteuses. Le Ministère a reçu sa lettre et communiqué ces préoccupations au conseil d'administration d'Ornge. Selon M. Beltzner, une réunion a été convoquée en 2008 et M<sup>me</sup> Hawkins a produit la lettre faisant état de préoccupations telles qu'un double jeu de comptes et des primes inappropriées et excessives. L'équipe de vérification interne du Ministère, M. Beltzner et le conseil d'administration se sont penchés sur la question à ce moment-là. Le Ministère n'a introduit aucun changement chez Ornge.

La ministre a témoigné que la rémunération du D<sup>f</sup> Mazza, qui s'élevait à 1,4 million de dollars, était au cœur du scandale chez Ornge. Cette question a déclenché de nombreux signaux d'alarme. Une demande d'accès à l'information sur le salaire du D<sup>f</sup> Mazza a été déposée en 2008-2009. Cette demande est restée



sans réponse. Durant les audiences, le Ministère a informé le Comité qu'il n'avait pas l'information demandée sur la rémunération totale du D<sup>r</sup> Mazza.

Il a été répondu aux questions déposées au Comité permanent des budgets des dépenses seulement après la publication du rapport spécial du vérificateur général sur les *Services d'ambulance aérienne et services connexes d'Ornge*, soit environ deux ans après le dépôt des questions. La ministre a souligné que le Comité des comptes publics avait interrogé le sous-ministre sur ce point, que le sous-ministre avait répondu que l'affaire aurait dû être réglée et qu'il s'était excusé de l'inaction du Ministère.

Le Ministère a engagé MNP pour qu'il examine les activités d'Ornge. Selon le ministère des Finances, le rapport de MNP soulevait de graves préoccupations concernant la structure organisationnelle, les communications internes sur les objectifs de la société, la non-conformité aux dispositions administratives de l'entente de rendement et les lacunes de gestion relatives à la déclaration des statistiques. Le ministère des Finances a conclu que le rapport contenait un certain nombre de signaux d'alarme nécessitant une attention. Lors des audiences, MNP a confirmé que les recommandations de son rapport identifiaient des signaux d'alarme, particulièrement la non-conformité à l'entente de rendement. Selon le D<sup>r</sup> Mazza, un comité a été formé pour donner suite aux conclusions de MNP. Le conseil d'administration a discuté des recommandations du rapport de MNP et donné pour instruction à la direction de régler les problèmes.

Le Ministère n'a pas pris de mesures importantes pour corriger les problèmes cernés par MNP. La ministre a dit qu'au début le rapport de MNP « nous a donné confiance. Nous avons découvert par la suite qu'un examen plus approfondi aurait peut-être donné un résultat différent. » Elle a ajouté que l'information que le Ministère était censé recevoir aux termes de l'entente de rendement n'était pas adéquate. Le D<sup>r</sup> Mazza a indiqué que, dans son rapport d'audit, MNP recommandait des communications régulières et formalisées et qu'en réponse à cette recommandation, Ornge avait institué des réunions trimestrielles formelles avec, par exemple, « un format de breffage beaucoup plus intense » pour les grands projets.

M. Caplan a observé que les fournisseurs de services aériens du Nord de l'Ontario étaient préoccupés par le fait qu'Ornge avait regroupé ses opérations dans le Nord de l'Ontario et qu'elle leur faisait concurrence.

Le Ministère n'a pas assuré de suivi, posé de questions ni apporté de changements à Ornge.

À l'appui de l'innovation dans le secteur public, la ministre de la Santé et des Soins de longue durée a cité le témoignage de M. Wallace selon lequel il n'est pas rare pour une institution du secteur parapublic de créer des filiales afin d'essayer d'extraire une valeur d'autres secteurs d'activité de la fonction publique. Cependant, la structure organisationnelle complexe d'Ornge lui a permis de transférer des fonds publics destinés aux soins de santé à des sociétés privées à but lucratif et d'empêcher que la rémunération des cadres soit divulguée au public.

L'avocate d'Ornge lui a conseillé de demander au gouvernement d'approuver sa restructuration organisationnelle. Ornge a plutôt préparé une séance d'information étoffée sur la structure organisationnelle proposée avec un diagramme détaillé des multiples sociétés à but lucratif et elle l'a présentée à cinq ministères en 2011. Le ton de la lettre de restructuration envoyée aux ministères en janvier 2011 aurait été un autre signal d'alarme. Cependant, aucun des ministères présents à la séance d'information n'a assuré de suivi auprès d'Ornge, la restructuration est allée de l'avant et le Ministère a été incapable de prévenir les problèmes subséquents chez Ornge.

En ce qui concerne la gouvernance d'entreprise, le nouveau président du conseil d'administration a mentionné que le fait que différents administrateurs servaient différentes organisations aurait dû sonner l'alarme. Selon le président, cette approche « engendre des intérêts différenciés au sein du conseil d'administration, ce qui n'est pas une structure que je tolérerais ».

## **6. ARRANGEMENTS FINANCIERS DE LA PROVINCE ET DE LA SOCIÉTÉ**

### **6.1. Dépense du transfert annuel du Ministère**

L'honorable Deborah Matthews a indiqué que les dirigeants et les conseillers juridiques d'Ornge avaient assuré au Ministère qu'aucune initiative du secteur privé ne serait financée par des fonds publics. Le Ministère a également été assuré que ces initiatives n'auraient aucun impact sur les services et qu'il pourrait y avoir jusqu'à 200 millions de dollars en économies pour combler les « lacunes de service » dans le système public de services d'ambulance aérienne. Selon M. Rafi, la plus grande partie du financement provient du gouvernement, mais Ornge a d'autres sources de revenu. M. Beltzner a témoigné que les fonds auxquels Ornge GP, par exemple, avait accès découlaient de l'entente de services de marketing avec Agusta Westland. Les salaires des employés d'Ornge engagés dans des activités à but lucratif auraient dû être recouverts aux termes d'une entente de services de gestion.

La sous-ministre a décrit le contexte de gestion financière en faisant remarquer qu'Ornge est une société sans but lucratif indépendante régie par la *Loi sur les corporations canadiennes*; que les activités à but lucratif échappent au lien contractuel entre le Ministère et Ornge; qu'il n'y a aucun mécanisme juridique d'intervention; que le Ministère a été informé que ces activités à but lucratif n'auraient aucun impact sur les services fournis aux termes de l'entente de rendement; qu'il n'y a aucune raison de croire que le Ministère devait intervenir; et que les représentants d'Ornge ont indiqué qu'aucune entreprise à but lucratif ne serait financée par des fonds publics. Ornge a promis que ces entreprises à but lucratif généreraient un rendement pour la province et l'aideraient à financer le volet sans but lucratif des services d'ambulance.

M. Lepine a confirmé qu'avant son transfert à Ornge, le service d'ambulance aérienne de l'Ontario coûtait environ 90 millions de dollars par an au ministère de la Santé. Le budget de l'an dernier s'élevait à 152 millions de dollars et, selon

M<sup>me</sup> Maria Renzella, les fonds requis pour couvrir les dépenses en capital étaient habituellement levés par émission d'obligations. M<sup>me</sup> Renzella a ajouté que l'augmentation des budgets était reflétée dans l'entente de rendement et qu'en 2009 Ornge utilisait le processus de planification axé sur les résultats pour préparer ses budgets. M. Lepine a mentionné que différentes options de compression des coûts avaient été envisagées, dont la fermeture de bases, l'élimination des postes de nuit dans certaines bases et la réduction des heures supplémentaires.

M. Lepine a parlé du budget de l'exercice en cours et mentionné qu'en 2011-2012, les dépenses de la société ne dépassaient pas ses projections. M. Bates a souligné que les dépenses d'Ornge n'étaient pas plus élevées sur la ligne de tendance et qu'elles étaient maintenant inférieures aux augmentations du Ministère.

## **6.2. Consolidation provinciale**

Les états financiers d'Ornge ont été consolidés pour l'exercice terminé le 31 mars 2008. M. Wallace expliqué que la consolidation est un concept comptable où une entité est incluse dans les rapports comptables d'une autre entité. La consolidation dans les livres de la province n'affecte pas les mécanismes de gouvernance pratiques par lesquels le contrôle opérationnel est généralement exercé. M. Sinclair a informé le Comité que la consolidation d'Ornge dans les états financiers de la province n'entraîne pas de responsabilité pour la province. La consolidation est introduite à des fins d'information financière et n'a pas pour effet de contourner ou de surmonter les relations ou obligations légales existantes. Plus précisément, la consolidation ne prime pas l'acte de fiducie, qui dit clairement que la province n'a aucune responsabilité vis-à-vis des obligations émises.

M. Sinclair a ajouté qu'il y avait de bonnes raisons de consolider, à savoir pour aider à comprendre les états financiers de la province. Le D<sup>r</sup> Mazza a déclaré que ni lui ni le conseil d'administration n'avaient de problème avec la consolidation. Le directeur général considérait la consolidation comme une question théorique.

## **6.3. Émission des obligations d'Ornge**

Selon le D<sup>r</sup> Mazza, les dispositions relatives à l'émission d'obligations de 2009 ont été prises avec la pleine connaissance et le soutien du ministère de la Santé et des Soins de longue durée et de l'Office ontarien de financement. M. Wallace a expliqué que le ministère des Finances avait examiné l'information fournie par Ornge dans sa lettre du 19 janvier 2011 et engagé une conversation technique. Le ministère des Finances et l'Office ontarien de financement se sont assurés que la province restait à l'abri de tout risque additionnel.

M. Sinclair a informé le Comité que la fiducie Ornge Issuer Trust avait été constituée en entité ad hoc sous le régime d'une loi ontarienne. Selon la notice d'offre, Ornge est le seul bénéficiaire de la fiducie et elle peut offrir une ou plusieurs séries de débentures aux termes d'un acte de fiducie principale. La notice d'offre stipule clairement que les recours en cas de non-respect des

obligations se limitent aux actifs de la fiducie. L'Ornge Issuer Trust est tenue de verser ses paiements aux termes de l'acte de fiducie sur l'obligation.

Le total de 275 millions de dollars était une obligation avec amortissement semblable à une hypothèque. M<sup>me</sup> Maria Renzella a noté que ces fonds avaient été dépensés. Le plan de remboursement prévoyait le paiement d'environ 22 millions de dollars en capital et intérêts chaque année et le paiement intégral après 25 ans. À ce moment-là, les hélicoptères et autres biens achetés avec ces fonds reviendraient à Ornge.

#### **6.4. Achat des aéronefs**

Ornge Ambulance a acheté 12 hélicoptères à AgustaWestland. Aux termes de l'entente d'achat, la valeur totale était de 144 millions de dollars; une modification subséquente a porté la valeur à 152 millions de dollars. Selon M. Rafi, le Ministère n'a joué aucun rôle dans l'achat des aéronefs.

AgustaWestland voulait qu'Ornge paie une prime d'environ 600 000 \$ par aéronef pour la modification du poids. M. Rothfels a confirmé que cela n'était pas spécifié dans l'entente d'achat et qu'Ornge ne devrait pas être tenue de payer ces frais. M. Rothfels a dit que le D<sup>r</sup> Mazza avait ensuite insisté pour qu'Ornge paye les frais de modification.

M. Beltzner a dit au Comité que le conseil d'administration n'était pas au courant d'un paiement additionnel. Le D<sup>r</sup> Mazza a dit qu'il avait soumis la transaction au service des finances pour s'assurer qu'elle se fondait sur la juste valeur marchande et les évaluations, et que le personnel des services juridiques et financiers avait fait les évaluations appropriées.

Selon M. Feeley, Ornge dispose maintenant de 12 hélicoptères AW139 et 11 hélicoptères Sikorsky S-76. Deux hélicoptères AgustaWestland sont en vente en Pennsylvanie pour recouvrer des fonds. M<sup>me</sup> Renzella a témoigné que, comme il est noté plus haut, une fiducie est actuellement propriétaire des aéronefs et Ornge est le bénéficiaire de la fiducie.

#### **6.5. Finances de la société — Pratiques et revenus**

##### *Arrangements financiers*

La structure organisationnelle d'Ornge et les différents investissements ont contribué à la structure financière compliquée. Outre le transfert annuel du financement du Ministère, M. Lepine expliqué que les entités à but lucratif étaient censées générer de nouveaux revenus qui bénéficieraient au service provincial d'ambulance aérienne dans l'avenir. Les premières mesures à prendre pour se procurer de nouvelles ressources incluaient la transaction de crédit-bail et les fonds fournis par AgustaWestland dans le cadre de l'entente de services de marketing. M. Lepine a ajouté que l'objectif était d'identifier les investisseurs en actions afin de générer un revenu qui bénéficierait au service d'ambulance de l'Ontario. M<sup>me</sup> Renzella a confirmé qu'aucun revenu n'avait été généré.

Le Comité a examiné différentes transactions financières internes mentionnées par les témoins, mais les détails fournis durant les audiences n'étaient pas complets. Les dispositions financières d'intérêt (dont certaines sont examinées plus haut) incluaient l'obligation de 275 millions de dollars de l'Ornge Issuer Trust pour l'achat d'aéronefs et d'autres biens, la débenture (transaction de crédit-bail) de 30 millions de dollars mentionnée par M<sup>me</sup> Renzella pour l'immeuble d'Ornge, la rémunération du personnel et les prêts, ainsi que les dépenses pour les études commerciales supérieures dans le cadre de la planification de la relève. Des préoccupations ont été exprimées au sujet des fonds non comptabilisés à l'interne et du transfert de fonds d'Ornge à l'organisme de bienfaisance Ornge Foundation. M<sup>me</sup> Beecher a noté qu'un sentiment de crise financière avait envahi la société dans son ensemble. Chez les employés de première ligne, ce sentiment était attribué en partie à la perception que les entreprises internationales d'Ornge étaient préjudiciables aux services d'ambulance de l'Ontario.

## **7. MESURES CORRECTIVES DE L'ENTITÉ VÉRIFIÉE**

### **7.1. Ébauche de rapport du vérificateur général – Réponse du Ministère**

Après la reconduction de son mandat en octobre 2011, la ministre de la Santé et des Soins de longue durée a été informée des constatations formulées par le vérificateur général dans l'ébauche de son rapport sur les services d'ambulance aérienne d'Ornge. Selon la ministre, elle aurait donné pour instruction au Ministère de préparer une analyse des options disponibles afin de répondre aux préoccupations du vérificateur. M. Rafi a observé que l'ébauche de rapport était surprenante à certains égards, car elle contenait de l'information à laquelle le Ministère n'avait pas pu accéder et qu'Ornge n'avait pas fournie.

### **7.2. Réponse de la ministre aux recommandations du rapport de vérification**

L'honorable Deborah Matthews a souligné que d'importantes mesures avaient été prises pour répondre à bon nombre des préoccupations soulevées par le vérificateur général par la voie d'une nouvelle entente de rendement visant à accroître la surveillance, la transparence et la responsabilisation, à préserver les soins aux patients et à optimiser les ressources pour les contribuables. Par ailleurs, des modifications ont été apportées à la *Loi sur les ambulances* afin de protéger les dénonciateurs et de prévenir les futurs abus de pouvoir chez Ornge. Ces modifications devaient permettre au gouvernement d'assumer le contrôle d'Ornge dans des circonstances exceptionnelles en nommant un superviseur.

D'autres initiatives incluaient une augmentation du nombre d'employés de première ligne pour que plus de patients aient accès aux services, l'établissement d'une déclaration des valeurs des patients, la création d'un poste de défenseur des droits des patients pour les patients et leurs familles, la mise en place d'un programme d'amélioration de la qualité pour les répartiteurs d'ambulances

aériennes et l'élaboration d'une politique de protection des dénonciateurs. La ministre voudrait voir toutes les recommandations pleinement mises en oeuvre d'ici l'automne 2013.

La ministre a fait le point sur les mesures prises en réponse aux recommandations du vérificateur :

**Recommandation n° 1 :** Le vérificateur a recommandé au Ministère d'examiner si le montant payé pour les services d'ambulance aérienne est raisonnable par rapport au niveau de service fourni en renégociant l'entente de rendement pour que le Ministère jouisse d'un accès direct aux organismes affiliés à Ornge; d'évaluer le coût et la prestation des services comparativement aux années antérieures; d'établir d'autres indicateurs de rendement et d'obtenir des rapports plus fréquents et plus informatifs sur la mesure dans laquelle les attentes de rendement sont satisfaites.

*Nous avons une nouvelle entente de rendement. Vous en avez entendu parler. Cette entente exige que les changements à la structure organisationnelle soient approuvés et que la Loi sur la responsabilisation du secteur parapublic et la Loi sur la divulgation des traitements dans le secteur public soient respectées. Nous avons donc réglé ce problème. Il sera désormais pleinement rendu compte de la rémunération du personnel d'Ornge.*

*Une analyse interadministrative de la prestation des services d'ambulance aérienne à l'échelle de l'Ontario est en cours et devrait être terminée d'ici la fin de l'année. Selon la nouvelle entente de rendement, Ornge est tenue de présenter un rapport au Ministère sur un certain nombre d'indicateurs de rendement clés dans des délais préétablis. Ce rapport devrait lui aussi être soumis d'ici la fin de l'année civile.*

**Recommandation n° 2 :** Le vérificateur a recommandé au Ministère de faire une évaluation formelle du programme de transfert par ambulance terrestre des malades en phase critique et de la demande totale; de déterminer si le transport des patients pourrait être assuré par les ambulances terrestres municipales plutôt que

par Ornge; et de comparer le coût des différentes options de service.

*Je peux vous dire que cette évaluation est en cours et qu'elle porte notamment sur la nécessité des transferts de patients entre établissements. L'examen doit être effectué au cours de l'exercice et il devrait être donné aux constatations de l'examen en 2013-2014.*

**Recommandation n° 3 :** Le vérificateur a recommandé que des changements soient apportés pour qu'il soit répondu aux besoins des patients de la manière la plus rentable possible.

*Ornge assure maintenant un meilleur suivi des cas où des membres du personnel hospitalier doivent accompagner un patient parce qu'il n'y a pas d'ambulancier paramédical qualifié disponible. Nous commençons également à examiner les raisons des annulations de vol après le décollage. Le Ministère et Ornge examinent la possibilité de relier les systèmes de répartition des ambulances terrestres et des ambulances aériennes. Ornge assume également l'importante tâche de veiller à ce que les patients soient transportés par les aéronefs les plus appropriés.*

**Recommandation n° 4 :** Le vérificateur a recommandé au Ministère d'évaluer les délais d'intervention des ambulances aériennes par rapport aux normes de rendement et de déterminer s'ils sont raisonnables, notamment en consignnant les moments clés du processus de traitement des appels, et d'élargir les exigences de rendement prévues dans l'entente de façon à inclure des indicateurs sur les délais d'intervention aux étapes clés du transport d'un patient, c'est-à-dire depuis la réception initiale de l'appel jusqu'à l'arrivée d'Ornge sur les lieux et l'arrivée du patient à destination.

*Je suis très heureuse de signaler que l'entente de rendement modifiée exige d'Ornge qu'elle déclare les principaux indicateurs des délais de réaction et d'intervention; qu'Ornge effectue une mise à niveau de son système afin de pouvoir présenter les rapports plus détaillés*

*exigés; qu'elle a entrepris un examen et qu'elle élabore un plan pour s'assurer que tous les moments clés du processus de traitement des appels sont consignés de façon appropriée.*

**Recommandation n° 5 :** Le vérificateur a recommandé que le Ministère effectue, sans avis préalable, des examens des services fournis par Ornge; qu'Ornge utilise son système amélioré de suivi des plaintes pour repérer les problèmes systémiques; et qu'Ornge examine ses mesures d'évaluation de la qualité pour qu'elles reflètent les éléments clés des bons soins aux patients.

*Ornge a établi un nouveau comité chargé d'examiner les mesures d'évaluation de la qualité et elle est à élaborer un plan d'amélioration de la qualité comme le font nos hôpitaux. Le Ministère continue de mener régulièrement des examens surprises des services. Ornge utilise un système amélioré de suivi des plaintes pour repérer les problèmes systémiques. L'unité des enquêtes du Ministère a examiné les plaintes, les incidents et les enquêtes subséquentes liées à Ornge afin de déterminer lesquels devraient être portés à l'attention du Ministère et elle a travaillé avec Ornge, notamment en offrant une formation au personnel désigné afin de clarifier les exigences quant aux rapports à produire sur les incidents.*

### **7.3. Nouveaux dirigeants d'Ornge**

La ministre expliqué qu'il y a maintenant un mandat clair et que les nouveaux dirigeants se penchent sur les questions clés. Le PDG intérimaire a réitéré l'engagement d'Ornge à faire preuve d'ouverture et de transparence, ainsi que la nécessité de donner suite à toutes les recommandations du vérificateur.

M. McKerlie et M. Farquhar ont souligné les différentes mesures opérationnelles et de gestion à prendre pour mettre en place une organisation plus transparente et plus responsable. Ornge fonctionnerait à l'avenir comme une société régie par la *Loi sur les sociétés par actions* de l'Ontario afin d'assurer un contrôle provincial.

## **8. PRÉOCCUPATIONS DU COMITÉ**

Durant les audiences, le Comité a soulevé les préoccupations suivantes fondées sur les questions et observations figurant dans ce rapport :



### **Modèle de gestion**

1. 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.
2. 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 structureaux et des problèmes opérationnels d'Ornge.
3. 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.
4. 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.

### **Ententes de rendement et législation**

5. 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.
6. 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.

### **Gestion et opérations**

7. 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.
8. 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.
9. 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.
10. 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.
11. 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.
12. 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.

### **Arrangements financiers de la province et de la société**

13. Les fonds provinciaux substantiels affectés à la prestation des services publics exige 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.

14. 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.

## ANNEXE 1

## Liste des témoins – Audiences de 2012

Nom	Poste, organisme	Date de comparution
Apps, M. Alfred	Avocat, Wildeboer Dellelce s.r.l.	18 avril 2012
Bartolotta, M. Louis	Vice-président exécutif, AgustaWestland Philadelphia Corp.	18 avril 2012
Bates, M. Malcolm	Directeur, Services de santé d'urgence, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	18 avril 2012 13 juin 2012
Beecher, M <sup>me</sup> Rhoda	Ancien vice-présidente, Ressources humaines et développement organisationnel, Ornge Global	31 juillet 2012
Beltzner, M. Rainer	Ancien président du conseil d'administration, Ornge	25 avril 2012 1 <sup>er</sup> août 2012
Binderup, M. Poul-Erik	Pilote en chef, Opérations à voilure fixe, Ornge	29 août 2012
Blakely, M. Robert	Vice-président et directeur général, Services médicaux d'urgence, Canadian Helicopters Group Inc.	2 août 2012
Blum, M. Jacob	Ancien vice-président, Affaires réglementaires et chef de la Sécurité; vice-président, Stratégie; vice-président, Affaires internes, Ornge	16 mai 2012
Brady, M. Rick	Gestionnaire, Unité des enquêtes, Services de santé d'urgence, Opérations terrestres/aériennes, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	26 juin 2012
Caplan, M. David	Vice-président, Global Public Affairs; ancien ministre de la Santé et des Soins de longue durée	2 mai 2012
Delaney, M. Ian	Président du conseil d'administration, Ornge	4 avril 2012
Doneff, M. Brandon R.	Ambulancier paramédical de niveau spécialisé (air), Ornge	31 juillet 2012
Farquhar, M. Steve	Vice-président, Opérations, Ornge	2 mai 2012
Feeley, M. Jim	Vice-président, Aviation, Ornge	26 juin 2012
Golding, M <sup>me</sup> Lynne	Associée et directrice, groupe Droit de la santé, Fasken Martineau DuMoulin S.E.N.C.R.L., s.r.l.	25 avril 2012
Guy, M. Don	Ancien chef de cabinet du premier ministre de l'Ontario, 2003-2006	2 mai 2012
Harness, M. Trevor	Ancien contrôleur de vol – aéronefs à voilure fixe et hélicoptères, Ornge; agent de formation en aviation, Centre de transport par ambulance aérienne, ministère de la Santé	18 avril 2012
Hawkins, M <sup>me</sup> Ruth	Sous-ministre adjointe et directrice générale de l'administration, Division des services ministériels, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	26 juin 2012
Heinz, M <sup>me</sup> Cindy	Ancien avocate générale, Ornge, ancienne associée, Fasken Martineau DuMoulin S.E.N.C.R.L., s.r.l.	6 juin 2012

Nom	Poste, organisme	Date de comparution
Henry, M. John	Maire, Ville d'Oshawa	26 juin 2012
Jepson, M <sup>me</sup> Valerie	Avocate, Bureau du commissaire à l'intégrité de l'Ontario	2 août 2012
Kidd, M. Trevor	Ancien ambulancier paramédical de niveau spécialisé (air), Ornge	6 juin 2012
Kiel, M <sup>me</sup> Margriet	Associée, leader des Services nationaux pour l'audit interne et la gestion des risques d'entreprise, Meyers Norris Penny	1 <sup>er</sup> août 2012
Lebo, M. Jay	Associé, Gravitas Business Architects; ancien gestionnaire des Opérations régionales, région du Grand Toronto; attaché de direction du directeur général, Ornge	29 août 2012 5 septembre 2012
Lee, M. Jonathan	Membre de l'équipe de transport pédiatrique Ted Rogers, administrée par Ornge	1 <sup>er</sup> août 2012
Lepine, M. Tom	Ancien directeur général des opérations, Ornge	30 mai 2012
Li, M <sup>me</sup> Patricia	Sous-ministre adjointe, Division des services directs, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	28 mars 2012
Livingston, M. David	Président-directeur général, Infrastructure Ontario	25 avril 2012
Long, M <sup>me</sup> Kelly	Ancienne vice-présidente associée, Ornge	2 mai 2012
Lowe, M <sup>me</sup> Mary	Vice-présidente exécutive, Prêts et nouvelles initiatives, Infrastructure Ontario	25 avril 2012
Mackie, M. Bob	Directeur, Ontario Air Transport Association	18 avril 2012
MacLeod, M. Hugh	Ancien sous-ministre adjoint de la Santé et des Soins de longue durée	1 <sup>er</sup> août 2012
Matthews, Hon. Deborah	Ministre de la Santé et des Soins de longue durée	28 mars 2012 31 juillet 2012
Mazza, D <sup>r</sup> Chris	Ancien président-directeur général, Ornge	18 juillet 2012
McKeogh, M <sup>me</sup> Carole	Sous-directrice, Direction des services juridiques, ministère de la Santé et des Soins de longue durée	25 avril 2012
McKerlie, M. Ron	Président-directeur général par intérim, Ornge	28 mars 2012
McLellan, D <sup>r</sup> Barry	Membre du conseil d'administration, Ornge	25 avril 2012
Mitchell, M. Kelly	Fondateur de Pathway Group; ancien membre du conseil d'administration (et titulaire d'autres postes au sein de la société), Ornge	2 mai 2012
Morrison, Lynn	Commissaire à l'intégrité et registraire des lobbyistes	2 août 2012
Navas, M. Luiz	Vice-président, Global Governance Advisors; ancien membre du conseil d'administration, Ornge; président, Comité de gouvernance et de rémunération	16 mai 2012
Potter, M. Rick	Entrepreneur retenu par Ornge; ancien vice-président, Aviation; directeur général des opérations, Ornge.	9 mai 2012

Nom	Poste, organisme	Date de comparution
Rafi, M. Saäd	Sous-ministre de la Santé et des Soins de longue durée	28 mars 2012
Renzella, M <sup>me</sup> Maria	Ancienne vice-présidente, Ontario Air Ambulance Co.; vice-présidente exécutive, Services internes et vice-présidente, Finances, Ornge	16 mai 2012
Rothfels, M. Tom	Chef de la direction, The Intravest Corp.; ancien directeur général des opérations, Ornge International	30 mai 2012
Rusk, M. Fred	Rusk Consulting; ancien gestionnaire, Sécurité aérienne, Ornge	13 juin 2012
Sapsford, M. Ron	Ancien sous-ministre de la Santé et des Soins de longue durée	1 <sup>er</sup> août 2012
Schell, M. David	Gestionnaire, Services de gestion des risques et de certification, Équipe des services de vérification pour la santé, Division de la vérification interne de l'Ontario, ministère des Finances	2 août 2012
Shortill, M. Tim	Chef de cabinet du ministre des Finances	25 avril 2012
Sinclair, M. James	Directeur, Direction des services juridiques, ministère des Finances	9 mai 2012
Smitherman, M. George	Président du conseil d'administration et associé de G and G Global Solutions; ancien ministre de la Santé et des Soins de longue durée	4 avril 2012
Steeve, M. Jamison	Premier secrétaire du premier ministre de l'Ontario	4 avril 2012
Tilford, M <sup>me</sup> Wendy	Sous-ministre du Développement économique et de l'Innovation	4 avril 2012
Ueckermann, M. Julius	Vice-président, Logistique, Ornge	2 août 2012
Volker, M <sup>me</sup> Patricia	Membre du conseil d'administration, Ornge	2 mai 2012
Wade, M. Bruce	Pilote d'hélicoptère d'évacuation médicale, Ornge	31 juillet 2012
Wallace, M. Peter	Secrétaire du Conseil des ministres, chef de la fonction publique de l'Ontario et greffier du Conseil exécutif	18 avril 2012
Worden, M <sup>me</sup> Cathy	Chef de cabinet du ministre du Développement économique et de l'Innovation	4 avril 2012

## ANNEXE 2

### Correspondance du Comité

Le Comité avait des préoccupations concernant la conduite professionnelle de certains témoins. Le président du Comité permanent des comptes publics a envoyé des lettres aux organismes de réglementation professionnelle suivants pour leur faire part de ces réserves :

- l'Institute of Chartered Accountants of Alberta au sujet de M<sup>me</sup> Margriet Kiel;
- l'Institut des comptables agréés de l'Ontario au sujet de M. Rainer Beltzner;
- l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario au sujet du D<sup>r</sup> Chris Mazza;
- le Barreau du Haut-Canada au sujet de M. Alfred Apps.