

Résumé

Le gouvernement du Yukon a entrepris cet examen afin de cerner les points à améliorer en matière de gouvernance, de gestion financière et de contrôles internes au sein de la Régie des hôpitaux du Yukon (RHY) ainsi qu'entre cette dernière et le ministère de la Santé et des Affaires sociales (le « Ministère »).

La RHY, établie en vertu de la *Loi sur les hôpitaux* (LRY 2022, ch. 111), fonctionne de façon indépendante du gouvernement et relève d'un conseil d'administration. Elle est responsable de gérer les activités et la prestation des services des établissements hospitaliers et des soins hospitaliers au Yukon. La RHY collabore avec le Ministère et est principalement financée par le gouvernement du Yukon. Le financement que le gouvernement du Yukon alloue à la RHY est approuvé par le Comité de gestion en fonction des demandes que soumet le Ministère au nom de la RHY. L'élaboration des demandes budgétaires soumises au Comité de gestion est dirigée par le service de Financement stratégique, au sein des Services généraux du Ministère, qui s'efforce de trouver le juste équilibre pour satisfaire aux besoins de la RHY tout en tenant compte des autres pressions financières à l'échelle du Ministère.

Répercussions de la pandémie de COVID-19

La RHY devait déjà composer avec un accroissement des demandes opérationnelles et des pressions financières au cours des années qui ont précédé la pandémie de COVID-19, puis la pandémie a exacerbé cette situation. Au cours de cette période, la RHY a reçu un financement supplémentaire lié à la COVID-19, ce qui lui a fourni les fonds nécessaires pour poursuivre ses activités et répondre aux demandes de services, mais ce financement a pris fin au cours de l'exercice 2023.

Utilisation récente de fonds d'immobilisations afin de couvrir des dépenses opérationnelles

Au cours de l'exercice 2023, la RHY a reçu des fonds d'immobilisations pour la mise sur pied d'une unité de mieux-être mental. Récemment, la RHY a utilisé 7,3 M\$ provenant de ces fonds d'immobilisations à des fins opérationnelles, bien que l'entente de financement connexe précisait que ces fonds visaient exclusivement la mise sur pied de la nouvelle unité du mieux-être mental. Le Ministère a indiqué qu'il n'en avait pas été avisé, et qu'il n'avait pas approuvé ce transfert des fonds d'immobilisations pour répondre à des besoins opérationnels. Il n'y a, à notre connaissance, aucun avis écrit officiel de la RHY à l'intention du Ministère concernant, au moment des faits, l'utilisation des fonds d'immobilisations pour couvrir les dépenses opérationnelles. Cette utilisation des fonds d'immobilisations afin de couvrir les dépenses opérationnelles a aussi été soulignée dans les états financiers vérifiés de 2023. Cette situation ne constitue pas une « constatation » du présent rapport, ayant plutôt donné lieu à ce rapport. En effet, le présent rapport a pour principal objectif de cerner les causes profondes de cette situation, puis de formuler des recommandations quant aux points à améliorer sur le plan de la gouvernance, des contrôles et de la communication, de façon à éviter qu'une telle situation se reproduise à l'avenir.

Mise en place d'une nouvelle autorité de santé

Le Yukon cherche à transformer son système de santé grâce à la mise en place d'un nouvel organisme de prestation de services de santé – Santé et bien-être Yukon – qui agira à titre d'autorité de santé à l'échelle du territoire et sera régi par le Ministère. Cet organisme comprendra la RHY ainsi que d'autres secteurs de prestation de services, ce qui nécessitera la gestion d'un budget et de risques plus élevés. Les recommandations suivantes sont formulées en tenant compte de cette transformation, ce qui comprend à la fois la possibilité de concevoir de nouveaux cadres et contrôles, et la nécessité accrue de gérer les risques de façon proactive.

Constatations et recommandations

Plusieurs causes profondes ont amené la RHY à utiliser des fonds d'immobilisations afin de couvrir des dépenses opérationnelles au cours de l'exercice 2023. Premièrement, il y avait l'environnement opérationnel externe, y compris un contexte fortement inflationniste et les répercussions connexes sur les coûts. Cette situation s'est ajoutée à l'absence d'un protocole de recours hiérarchique ou d'un cadre de responsabilisation clairement défini, ce qui a eu une incidence sur la capacité du Yukon et de la RHY d'adopter une approche coordonnée pour gérer ces pressions croissantes sur les coûts et le déficit qui en a résulté. Bien que ce

déficit ait fait l'objet de discussions, ni ces discussions ni les décisions connexes n'ont été consignées. Nos entrevues avec les intervenants ont révélé un manque de compréhension des répercussions du manque à gagner budgétaire et de la façon dont cela pouvait être atténué.

Les recommandations que formule le présent rapport visent à s'attaquer aux causes profondes qui relèvent du gouvernement du Yukon et de la RHY. Bien que le contexte macroéconomique difficile soit indépendant de la volonté des parties concernées, ces dernières peuvent collaborer pour accroître la transparence et l'efficacité des processus de gouvernance et de gestion financière dans le cadre de leurs efforts en vue d'améliorer les résultats du système de santé pour la population du Yukon.

Le tableau ci-dessous présente les constatations et les recommandations qui seront décrites plus en détail dans le présent rapport. Ces constatations et recommandations sont regroupées en trois domaines thématiques :

- ▶ Gouvernance
- ▶ Planification, budgétisation et prévision
- ▶ Contrôles internes

Constatations	Recommandations
Gouvernance	
<p>1. Les multiples ententes utilisées pour le financement des dépenses de fonctionnement et d'entretien (F et E) engendrent de la confusion, donnant lieu à une ventilation en sous-catégories non harmonisées avec les exigences en matière de production de rapports ou de prestation de services.</p>	<p>1-1. Le gouvernement du Yukon devrait envisager de fournir tous les fonds pour les dépenses de F et E dans le cadre d'une seule entente de financement de base, de façon à éliminer la confusion et le fardeau administratif inutile.</p>
	<p>1-2. Cette entente de financement de base devrait inclure des procédures de recours hiérarchique dans l'éventualité où la RHY serait en voie de connaître un déficit de trésorerie et pourrait ne pas être en mesure de respecter ses engagements financiers. Les protocoles de recours hiérarchique devraient comprendre des échéanciers que le gouvernement connaîtrait à l'avance afin de collaborer efficacement avec la RHY pour trouver une solution.</p>
	<p>1-3. Le gouvernement du Yukon et la RHY devraient mettre en œuvre un cadre de responsabilisation lié au programme de financement de base. Ce cadre pourrait s'appuyer sur les rapports du tableau de bord équilibré de la RHY, y compris les paramètres connexes comme les volumes ou les temps d'attente cibles, lesquels sont mutuellement convenus par la RHY et le gouvernement du Yukon et devraient être inclus dans les exigences de déclaration au gouvernement.</p> <p>Pour ce faire, il conviendrait d'harmoniser les priorités stratégiques du gouvernement du Yukon (par exemple, celles énoncées dans le plan stratégique La population d'abord) et de la RHY (par exemple, celles énoncées dans le plan stratégique de la RHY) avec des piliers clairement définis en ce qui concerne la réussite, les résultats et les paramètres. Ce type de cadre de production de rapports ou de responsabilisation appuiera le financement gouvernemental destiné aux priorités du gouvernement, en plus de fournir à la RHY du soutien pour la préparation des demandes de financement ou des ensembles d'écarts, car il y aura une norme opérationnelle de base par rapport à laquelle faire rapport.</p> <p>Par exemple, le gouvernement du Yukon pourrait décrire les mesures du volume ou les normes de prestation des services dans le programme de financement de base à réaliser. Pour répondre à</p>

	<p>des facteurs externes indépendants de la volonté de la RHY (comme l'augmentation de la demande de services en raison du vieillissement de la population), la RHY pourrait demander un financement supplémentaire, en s'assurant de cerner clairement toute incidence, afin de fournir au gouvernement du Yukon les résultats voulus en matière de santé.</p> <p>Cette recommandation pourrait tirer parti de la totalité ou d'une partie du tableau de bord équilibré que la RHY a créé et qu'elle présente tous les trimestres à son conseil d'administration. Le tableau de bord comprend notamment le pilier stratégique mesuré, les indicateurs définis, la valeur ou le résultat cible, les rapports trimestriels sur les résultats, les rapports cumulatifs de l'exercice, et les résultats globaux.</p> <p>En tirant parti de ce tableau de bord équilibré de la RHY comme point de départ, certaines considérations clés aux fins d'une mise en œuvre élargie devraient comprendre :</p> <p>l'harmonisation avec les priorités du Yukon; l'application d'un seuil d'acceptabilité pour tenir compte de la nature complexe des activités; et un processus annuel qui appuie les efforts collaboratifs du gouvernement du Yukon et de la RHY pour mettre à jour les résultats et les paramètres, examiner l'analyse des tendances et les valeurs cibles, et peaufiner les procédures de recours hiérarchique si les cibles sont atteintes, non atteintes ou dépassées.</p> <p>Les pratiques exemplaires en matière de production de rapports permettraient une ventilation selon différents paramètres, à l'appui de l'analyse des causes profondes ou pour mettre à profit les leçons apprises. Pour la RHY, il pourrait s'agir, par exemple, de paramètres tels que l'emplacement de l'hôpital ou les profils démographiques des patients.</p>
<p>2. Bien que l'équipe de direction de la RHY ait fait part des pressions financières au Comité exécutif du conseil d'administration ainsi qu'au Ministère, elle ne leur a pas officiellement demandé, avant de procéder, si les fonds d'immobilisations pouvaient être utilisés pour répondre aux besoins opérationnels.</p>	<p>2-1. Le comité directeur de l'unité de mieux-être mental devrait prévoir l'envoi d'un participant délégué préapprouvé pour remplacer les membres ne pouvant pas assister aux réunions, de façon à ce que toutes les organisations d'intervenants soient dûment tenues au courant des risques critiques et des rapports d'étape du projet. Cela doit être consigné dans le mandat du comité ou dans les documents relatifs à la gouvernance du projet.</p> <p>2-2. Toute réaffectation de fonds en dehors de leur utilisation prévue doit être communiquée par écrit, et l'approbation doit être consignée au préalable.</p>

Planification, budgétisation et prévision	
<p>3. Les coûts opérationnels de base sont désuets et n'intègrent pas les dépenses de F et E pour l'ensemble des ententes de financement, les ententes supplémentaires (fonds liés à la COVID) et les pressions actuelles sur les coûts.</p>	<p>3-1. La RHY et le gouvernement du Yukon devraient mener un exercice conjoint d'établissement des dépenses opérationnelles de base. Cela devrait être fait en tenant compte du cadre de responsabilisation sur lequel portent les recommandations 1 à 3, afin d'établir un lien entre les coûts opérationnels et la prestation en matière de volumes, de résultats ou de capacité.</p>
<p>4. L'entretien des immobilisations est financé à même l'enveloppe de financement de base de F et E. Le budget actuel de 1 M\$ pour l'entretien des immobilisations n'est pas lié à la base d'immobilisations ou au Plan d'immobilisations sur lesquels s'appuie actuellement la RHY.</p>	<p>4-1. La RHY devrait créer un plan d'entretien des immobilisations et le mettre à jour chaque année en fonction de l'entretien requis qui est prévu et de la planification budgétaire. Le plan d'entretien des immobilisations doit comprendre un processus de gouvernance lorsque des décisions sont prises concernant le report d'un entretien afin d'utiliser les fonds pour des dépenses opérationnelles. Le Ministère devrait envisager de fournir le financement dans le cadre d'une entente distincte, restreignant les fonds aux activités prévues d'entretien des immobilisations.</p>
Contrôles internes	
<p>5. Les procédures comptables ne tiennent pas compte de l'utilisation de fonds réservés aux immobilisations pour couvrir d'autres types de dépenses.</p>	<p>5-1. La RHY devrait établir des procédures comptables qui représentent avec exactitude les fonds disponibles pour les projets d'immobilisations et permettent le rapprochement entre les fonds reçus et les actifs construits. Par exemple, il pourrait s'agir d'utiliser un compte de sens contraire pouvant refléter les fonds d'immobilisations engagés à d'autres fins, de sorte que l'ensemble des fonds d'immobilisations disponibles déclarés dans les états financiers reflète les fonds réels disponibles à cette fin.</p>