

3.11–Programme de sécurité des usagers de la route

CONTEXTE

Le ministère des Transports a pour objectif de renforcer la sécurité des usagers de la route et d'encourager la planification efficace de l'expansion du réseau routier et de la préservation des routes pour favoriser la croissance de la province. L'administration du Programme de sécurité des usagers de la route (le Programme) relève de la Division de la sécurité et des règlements du ministère et s'accompagne des responsabilités clés suivantes :

- définir des normes de sécurité et élaborer des politiques et des règlements pour les usagers de la route, pour les véhicules et pour les transporteurs;
- faire des inspections, surveiller la conformité aux normes de sécurité et veiller à leur application;
- faire passer les examens de conduite, délivrer les permis de conduire et immatriculer les véhicules;
- sensibiliser les conducteurs aux habitudes de conduite sécuritaires ainsi qu'aux politiques et aux lois régissant la sécurité routière;
- maintenir de l'information sur tous les conducteurs, sur tous les véhicules et sur tous les transporteurs de la province.

Par le biais de la sensibilisation du public, de la législation et des mesures d'application, le Programme de sécurité des usagers de la route du ministère vise à garantir que tous les conducteurs assument la responsabilité de leur comportement sur les routes de l'Ontario.

Aux termes du *Code de la route*, le ministère assure la protection du public en veillant à ce que seules les personnes qui font preuve d'un comportement sécuritaire au volant jouissent du privilège de conduire. Les conducteurs débutants peuvent obtenir un permis de conduire doté de tous les privilèges seulement après avoir acquis de l'expérience et développé ou renforcé des techniques de conduite sécuritaires dans des conditions contrôlées.

Pour s'acquitter de ses responsabilités, le ministère exploite 48 centres d'examen du permis de conduire et 37 bureaux d'examen provisoires auxquels se rend le personnel du ministère les jours prévus pour faire passer les examens de conduite. Huit autres bureaux font passer les examens écrits et offrent des services de délivrance des permis et d'immatriculation des

véhicules, comme les renouvellements de permis et de vignettes de validation et les transferts de propriété de véhicule. Le ministère exploite en outre 60 guichets à l'échelle de la province qui délivrent des vignettes de validation, fournissent des résumés des dossiers des conducteurs et permettent aux conducteurs de modifier leur adresse. Par ailleurs, le ministère fait affaire avec 280 bureaux privés de délivrance des permis qui fournissent des services de renouvellement de permis de conduire et d'immatriculation et d'autres services connexes.

L'Ontario compte environ 8,1 millions de personnes titulaires d'un permis de conduire et 9,2 millions de véhicules immatriculés. Au cours de l'exercice 2000-2001, le ministère a fait passer 611 000 examens pratiques de conduite et 549 000 examens écrits et a traité plus de 18 millions d'opérations au comptoir. Les dépenses du Programme de sécurité des usagers de la route atteignaient 101 millions de dollars, tandis que les recettes tirées des activités de délivrance des permis et d'immatriculation s'élevaient à quelque 894 millions de dollars.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification du Programme de sécurité des usagers de la route visait à évaluer si le ministère avait instauré des procédures permettant :

- de garantir que la gestion des ressources respectait les principes d'économie et d'efficience;
- de garantir la conformité aux lois et aux politiques du gouvernement et du ministère;
- de mesurer l'efficacité avec laquelle le ministère s'acquittait des responsabilités qui lui sont confiées par la loi et d'en rendre compte.

Les critères dont nous nous sommes inspirés pour atteindre nos objectifs de vérification portaient sur les systèmes, les politiques et les procédures censés exister au ministère. Nous avons discuté de ces critères avec la haute direction du ministère et celle-ci les a acceptés.

La vérification, qui était en grande partie terminée en février 2001, comprenait des discussions avec le personnel ainsi qu'un examen analytique des documents qui nous ont été fournis par le bureau principal et les bureaux régionaux du ministère. Au moyen d'un sondage, nous avons également interrogé les employés du ministère qui travaillaient dans les centres d'examen du permis de conduire ainsi que le personnel des bureaux privés de délivrance des permis. Nous avons en outre examiné les pratiques d'autres territoires en matière de programmes de sécurité des usagers de la route et avons pris connaissance de leur expérience avec l'externalisation de divers aspects de ces programmes. Nous n'avons pas examiné les activités de la Direction de la sécurité des transporteurs et de l'application de la loi, car elles faisaient partie de la vérification de la sécurité et des règlements concernant les véhicules utilitaires que nous avons effectuée en 1997 et qui a fait l'objet d'un suivi en 1999.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, qui englobent l'optimisation des ressources et la conformité, établies par

l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles par sondages et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

La vérification comprenait un examen des activités de la Direction des services de vérification interne du ministère. Toutefois, nous n'avons pas été en mesure de réduire l'étendue de notre vérification, car la Direction n'avait produit aucun rapport récemment sur l'administration du Programme de sécurité des usagers de la route. Elle avait cependant évalué les risques associés à certains processus du Programme et nous en avons tenu compte dans nos procédés de vérification.

Restrictions ministérielles à l'accès aux renseignements

Contrairement à l'article 10 de la *Loi sur la vérification des comptes publics*, la direction de la Division de la sécurité et des règlements du ministère ne nous a pas fourni tous les renseignements et toutes les explications dont nous avons besoin pour mener à bien notre vérification du Programme de sécurité des usagers de la route, limitant ainsi notre capacité de nous acquitter des responsabilités que nous confie la loi en matière de vérification. La *Loi sur la vérification des comptes publics* stipule que les ministères de la fonction publique :

...fournissent au Vérificateur les renseignements que demande celui-ci concernant leurs fonctions, leurs activités, leur structure, leurs opérations financières et leur mode de fonctionnement; le Vérificateur a aussi accès à tous les comptes, registres, états financiers, livres comptables, rapports, dossiers, ainsi qu'à tout autre document, objet ou bien qui leur appartient ou sont utilisés par eux et dont il a besoin pour exercer ses fonctions aux termes de la présente loi (article 10).

Lorsqu'il effectue des travaux de vérification, le personnel de vérification doit jouir d'un accès absolu à tous les renseignements pertinents et à toutes les explications nécessaires. Or, au cours de cette vérification, nous avons fait face à des obstacles et à des délais pour obtenir les renseignements dont nous avons besoin. Nous n'avons pas eu l'accès absolu aux dossiers et on ne nous a pas fourni tous les renseignements que nous avons demandés. Dans certains cas, les documents fournis et, par le fait même, l'information étaient incomplets, ou on avait préparé de l'information uniquement pour répondre à nos questions sans fournir de documents à l'appui des réponses.

Par ailleurs, notre accès aux employés du ministère était souvent restreint du fait que nous n'étions pas autorisés à les interroger en l'absence de leurs supérieurs. Par conséquent, il est possible que le personnel qui est normalement le mieux placé pour parler des activités d'un programme n'ait pu s'exprimer librement.

Conformément à ce qui est énoncé dans le Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés : « La présomption de bonne foi de la direction est un postulat fondamental en vérification... Selon cette présomption, le vérificateur peut, jusqu'à preuve du contraire, considérer que les comptes et les pièces comptables sont authentiques et que les déclarations obtenues sont complètes et véridiques ». Or, la direction de la Division de la sécurité et des règlements a entravé le processus de vérification et nous a fourni des renseignements incomplets malgré nos demandes répétées d'accès aux documents originaux ou connexes.

Nous avons par ailleurs dû consacrer inutilement beaucoup plus d'heures de vérification que prévu pour mettre en œuvre des procédés de vérification de rechange à la suite de ces problèmes d'accès.

ENGAGEMENT DU MINISTRE

À la suite de notre vérification, nous avons exprimé à nouveau nos préoccupations au sujet de l'accès à l'information au nouveau sous-ministre des Transports, qui avait été nommé le 31 mars 2001. Celui-ci en a fait part au nouveau ministre des Transports et une réunion a été organisée pour discuter de ces problèmes. À la suite de la réunion, le ministre a écrit la lettre suivante au vérificateur provincial en date du 28 juin 2001 (*notre traduction*) :

« Je suis conscient de la gravité des questions que vous avez soulevées et comme je l'ai dit lors de notre réunion, je déplore vivement les problèmes qui ont été portés à mon attention. À la suite de notre discussion, j'ai ordonné que le premier point à l'ordre du jour du comité de vérification du MTO soit l'élaboration d'un code de conduite pour traiter avec votre bureau. D'ailleurs, on vous consultera sur le contenu du code, lequel sera intégralement mis en œuvre dans l'ensemble du ministère d'ici la fin de l'été 2001.

Conformément à ce que j'ai mentionné ce matin, j'attache beaucoup d'importance au service essentiel que rend votre bureau au public et à l'Assemblée législative en veillant à ce que le fonctionnement du gouvernement garantisse l'optimisation des ressources. Pour vous acquitter de ce rôle, il est nécessaire que vous ayez un accès sans réserve à tous les renseignements dont vous avez besoin pour mener à bien votre vérification. C'est la raison pour laquelle j'ai demandé au comité de vérification du MTO de me faire part de la progression du code d'ici le 13 août 2001.

Je vous remercie de nouveau d'avoir porté ces questions importantes à mon attention. Je m'engage personnellement à ce que vous n'éprouviez plus aucun problème du genre à l'avenir avec mon ministère.

Le ministre,

[signature]

Brad Clark

Cette lettre exprime clairement l'engagement du ministre à prendre les mesures qui s'imposent pour faciliter notre travail. Nous sommes confiants que les engagements pris par le nouveau ministre et le nouveau sous-ministre feront en sorte que les problèmes d'accès à l'information que nous avons éprouvés au cours de cette vérification ne se reproduiront pas à l'avenir.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'assurait pas le respect des principes d'économie et d'efficacité sur le plan de la gestion des ressources du Programme de sécurité des usagers de la route. Nous avons également conclu qu'il ne prenait pas les mesures nécessaires pour assurer la conformité aux programmes visant à renforcer la sécurité routière et que les procédures servant à mesurer l'efficacité du Programme et à en rendre compte étaient inadéquates.

Voici un aperçu des lacunes relevées sur le plan du respect des principes d'économie et d'efficacité et sur celui de la conformité :

-
- Le ministère a embauché 280 employés supplémentaires au cours de la période de 16 mois terminée en janvier 2001, au coût de 10,3 millions de dollars, pour que les gens aient moins longtemps à attendre pour passer les examens pratiques de conduite, avant de prendre ensuite la décision d'externaliser cette fonction sans analyse de rentabilisation complète à l'appui.
 - Un nombre considérable de candidats à l'examen pratique attendaient plus de six mois pour passer cet examen alors que le délai d'attente maximum fixé par le ministère est de six semaines.
 - Les taux de réussite des examinateurs comportaient des écarts considérables depuis plus de 10 ans sans qu'on y remédie.
 - Le ministère a été incapable de démontrer que le montant de 101 millions de dollars qu'il consacrera à la modernisation du système informatique reposait sur des plans stratégiques adéquats et sur une analyse de rentabilisation pertinente.
 - Le ministère n'a pas géré correctement les millions de dollars consacrés aux travaux d'experts-conseils, omettant souvent de recourir au processus d'appel d'offres et contournant les directives du Conseil de gestion du gouvernement en la matière.
 - Le ministère n'a pas assuré une gestion efficace des bureaux privés de délivrance de permis, ces derniers n'étant pas véritablement tenus de rendre compte de la gestion des liquidités, des commissions réclamées et du matériel tel que les plaques d'immatriculation et les vignettes de validation.
 - Le ministère n'avait pas traité de façon adéquate une accumulation de plus de 39 000 chèques sans provision soumis pour acquitter des droits d'immatriculation et des contraventions municipales pour stationnement illégal.
 - La réalisation des objectifs du ministère en matière de sécurité des usagers de la route était compromise, car certaines personnes conduisaient un véhicule en dépit des conditions suivantes :
 - la durée de leur examen pratique avait été inférieure au temps minimum requis pour évaluer correctement si le conducteur possède les habiletés de conduite nécessaires;
 - leur permis de conduire avait été suspendu pour conduite avec facultés affaiblies, mais la suspension avait été annulée sans autre justification;
 - elles souffraient d'un problème de santé pouvant présenter des risques sur le plan de la sécurité routière (l'arriéré des rapports non traités soumis par des médecins et des optométristes s'élevait à 30 000, certains remontant même à 1997);
 - elles avaient accumulé un certain nombre de points d'inaptitude, mais à cause des retards pris pour fixer une date d'entrevue, le ministère n'avait pas pris les mesures correctrices qui s'imposaient;
 - la période d'attente pour passer leur premier examen pratique dans le cadre du système de délivrance graduelle des permis de conduire avait été raccourcie parce qu'elles avaient suivi un cours de conduite, alors même que le ministère savait depuis 1998 que ces conducteurs affichaient un taux de collision plus élevé (45 %) que les nouveaux conducteurs qui n'avaient pas bénéficié d'une telle réduction du temps d'attente.
-

Parmi les lacunes relevées sur le plan des procédures servant à mesurer l'efficacité du Programme de sécurité des usagers de la route et à en rendre compte, mentionnons ce qui suit :

- Les rapports annuels sur la sécurité routière n'étaient pas à jour (le dernier remontait à 1997) et ne contenaient pas de recommandations sur la prévention des accidents de la route, contrairement à ce qu'exigeait le *Code de la route*.
- En ce qui a trait au service à la clientèle, même si 95 % des usagers étaient satisfaits des guichets libre-service, 49 % des personnes qui ont rempli des cartes de commentaires dans les bureaux du ministère et dans les bureaux privés de délivrance des permis se disaient insatisfaites, principalement à cause des longs délais d'attente, du service lent et inefficace et du manque de courtoisie et d'empressement de la part du personnel.
- La mesure clé d'évaluation de la performance employée pour évaluer le succès du Programme de sécurité des usagers de la route, à savoir le nombre d'accidents de la route mortels par tranche de 10 000 conducteurs, ne relève pas directement du Programme.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

RESPECT DES PRINCIPES D'ÉCONOMIE ET D'EFFICIENCE

Examens de conduite

Dans le cadre de l'activité des examens de conduite du ministère, il faut faire passer aux candidats à un permis de conduire un examen de la vue, un examen théorique et un examen pratique. Nous avons examiné le fonctionnement des centres d'examen du permis de conduire, notamment la durée des examens pratiques, l'application des normes d'examen de conduite ainsi que la formation et la surveillance des examinateurs. Nous avons relevé des lacunes importantes sur le plan de la gestion des examens de conduite, comme nous l'indiquons ci-dessous.

Dans le cadre du système de délivrance graduelle des permis de conduire, le candidat doit d'abord passer un examen théorique qui vise à évaluer son niveau de connaissance des règles de la circulation et de la conduite sécuritaire. Le ministère possède 10 versions différentes de cet examen, lesquelles n'ont subi aucune modification importante depuis les cinq dernières années. Nous avons remarqué que certaines écoles de conduite avaient produit leurs propres guides de l'automobiliste, dans lesquels on retrouvait les questions exactes de l'examen théorique du ministère ainsi que les réponses. Or, comme le ministère ne modifiait pas à intervalles réguliers le contenu de ses examens théoriques, les élèves de ces écoles jouissaient injustement d'un avantage au moment de passer l'examen théorique. On risque par ailleurs que ces candidats se soient contentés de mémoriser les réponses aux questions, au lieu d'apprendre réellement les règles de la circulation.

Lors de notre vérification du Programme en 1989 et en 1994, nous avons souligné le problème des longs délais d'attente pour passer un examen pratique. Or, depuis l'instauration du système de délivrance graduelle des permis de conduire en 1994, qui exige que les candidats passent deux examens pratiques plutôt qu'un seul comme auparavant, le problème a empiré. Le ministère n'a pas su gérer l'activité des examens de conduite pour atteindre sa norme de délai d'attente maximum de six semaines pour passer un examen pratique. En septembre 1999, les candidats devaient attendre jusqu'à 64 semaines (15 mois) avant de passer leur examen pratique. Afin de réduire l'attente et d'atteindre la norme de six semaines, le ministère a embauché 280 employés supplémentaires entre septembre 1999 et janvier 2001, au coût estimatif de 10,3 millions de dollars. Dans certains centres, toutefois, les délais étaient encore très longs, pouvant aller jusqu'à 29 semaines (plus de six mois). Il s'agit d'un problème chronique, auquel le ministère se doit de remédier.

Le ministère fixe des normes pour les examens pratiques afin d'assurer l'uniformité de leur déroulement à l'échelle de la province. Les superviseurs de district doivent surveiller les taux de réussite et observer les examinateurs à l'œuvre pendant les examens pratiques à intervalles réguliers. Le taux de réussite provincial moyen pour l'exercice 1999-2000 était de 62 %. Bien que l'on puisse s'attendre à des écarts entre les taux de réussite, nous avons relevé des écarts considérables entre les régions, entre les centres d'examen et entre les examinateurs d'un même centre. Sur une base régionale, les taux de réussite moyens se situaient entre 55 % et 84 %. Nous avons examiné en détail les taux de réussite de huit centres d'examen du permis de conduire, dont certains ont reçu notre visite, et relevé les écarts suivants.

Moyennes et fourchettes des taux de réussite des centres et des examinateurs, 1999-2000

Centre d'examen	Taux de réussite moyen du centre (%)	Taux de réussite le plus élevé d'un examinateur (%)	Taux de réussite le plus faible d'un examinateur (%)
A	91	99	81
B	86	93	84
C	77	93	70
D	67	84	45
E	61	84	52
F	60	73	46
G	47	62	22
H	45	63	30

Source des données : ministère des Transports

En ce qui a trait aux huit centres d'examen susmentionnés, les taux de réussite se situaient entre 45 % et 91 %. Par ailleurs, certains examinateurs ont accordé la note de passage à presque tous les candidats auxquels ils ont fait passer l'examen de conduite (99 %), tandis que d'autres n'ont accordé la note de passage qu'à 22 % des candidats. Les superviseurs qui ont répondu à notre sondage ont indiqué qu'ils ne surveillent pas en général les taux de

réussite et d'échec des examinateurs, contrairement à ce qu'exige la politique du ministère. De plus, la Division de la sécurité et des règlements du ministère n'évaluait pas les taux de réussite et d'échec des centres d'examen régionaux ou individuels pour déterminer s'ils appliquaient les normes de manière uniforme. Les écarts importants que nous avons relevés mettent en lumière l'application incohérente des normes d'examen de conduite et s'apparentent aux écarts que nous avons relevés lors de notre vérification du Programme en 1989. En réponse à notre sondage, les examinateurs chevronnés ont souligné qu'on leur offrait peu de formation formelle ou de recyclage alors qu'ils estimaient que c'était nécessaire pour assurer une application uniforme des normes du ministère pour les examens pratiques de conduite.

La durée de l'examen pratique de conduite établie par le ministère est de 20 minutes au minimum pour le premier examen et de 30 minutes pour le second. Or, plus des deux tiers des examinateurs qui ont répondu à notre sondage ont indiqué qu'ils avaient raccourci la durée des examens pour contribuer à réduire le retard pris dans les examens pratiques. En fait, dans un centre important, les examens pratiques que nous avons chronométrés avaient duré en moyenne 12 minutes et plus de 90 % avaient duré moins que le minimum requis de 20 minutes. Les examinateurs ont également indiqué que les durées établies, qui déjà n'étaient pas respectées, n'étaient pas suffisamment longues pour bien évaluer les conducteurs. Ils ont également mentionné qu'ils se sentaient obligés de faire réussir les candidats médiocres pour contribuer à réduire le nombre de candidats en attente. Nous en avons conclu que les examinateurs n'évaluaient pas les conducteurs selon les normes du ministère, ce qui augmentait le risque que des candidats obtiennent leur permis de conduire sans posséder les habiletés nécessaires.

Recommandation

Pour faire en sorte que l'activité des examens de conduite du Programme de sécurité des usagers de la route satisfasse à l'objectif d'octroyer un permis de conduire uniquement aux candidats compétents, le ministère doit :

- réviser ses examens théoriques à intervalles réguliers;
- atteindre la norme de délai d'attente de six semaines pour les examens pratiques de conduite;
- instaurer des procédures, notamment de la formation à intervalles réguliers pour les examinateurs, pour favoriser une application plus uniforme des normes d'examen de conduite;
- faire passer des examens adéquats aux candidats et les évaluer conformément à ses normes d'examen de conduite.

Réponse du ministère

Le ministère passera en revue la banque de questions actuelle et révisera l'examen théorique à intervalles réguliers (une fois l'an par exemple).

L'élaboration des examens théoriques repose sur une banque de 70 questions que l'on a combinées de manière à obtenir dix versions

différentes de l'examen. Les réponses occupent un ordre différent dans des listes à choix multiple. Il s'ensuit que chaque examen est unique et qu'il est peu probable qu'une personne passe le même examen à deux reprises. Par ailleurs, les questions sont modifiées ou actualisées au fil des modifications apportées aux procédures ou à la législation. En février 2001, le ministère a publié un bulletin à l'intention de toutes les personnes qui font passer les examens pour leur rappeler la politique et les procédures à respecter pour assurer la confidentialité des examens du ministère.

À court terme, le ministère s'efforce d'atteindre la norme de délai d'attente de six semaines pour les examens pratiques de conduite. Dans ce but, il a :

- élargi l'horaire des services;*
- embauché 290 nouveaux employés, dont 184 examinateurs, et prévoit d'embaucher 74 employés supplémentaires;*
- ouvert trois nouveaux centres d'examen du permis de conduire;*
- mis sur pied un centre d'appels pour permettre aux candidats de prendre rendez-vous pour les examens pratiques partout dans la province;*
- instauré des droits de 25 \$ pour les rendez-vous auxquels les candidats omettent de se présenter sans avoir pris soin de les annuler 24 heures à l'avance.*

À long terme, le gouvernement a réagi aux longs délais d'attente en approuvant en septembre 1999 l'embauchage de 301 employés. Afin d'améliorer le service à la clientèle de façon durable, nous avons également déposé le 31 mai 2001 le projet de loi 65, intitulé Loi de 2001 sur l'amélioration des services destinés aux usagers de la route, afin de diversifier les modes de prestation de services.

La possibilité de choisir un fournisseur de services pour les examens de conduite améliorerait le service à la clientèle (et offrirait la possibilité de créer de nouveaux services à valeur ajoutée). Une entente de services conclue avec le fournisseur comprendrait des critères pour veiller à ce que tous les conducteurs soient soumis à un examen rigoureux, conforme aux normes d'examen de conduite du ministère. Le fournisseur de services serait tenu de respecter la norme de délai d'attente de six semaines pour les examens pratiques de conduite. Il devrait également s'engager à offrir de la formation en permanence aux examinateurs.

Actuellement, les superviseurs des centres d'examen effectuent des randonnées de vérification discrétionnaires (en fonction de certains critères, dont les taux de réussite et d'échec) avec les examinateurs. Ils consignent des renseignements qui touchent aux exigences des examens pratiques, par exemple, l'heure à laquelle commence et finit l'examen, l'entrée en matière, les manœuvres, les écarts par rapport aux procédures, les conditions de la route qui peuvent avoir un effet sur la durée de l'examen, etc.

À compter du mois d'août 2001, le ministère soumettra à un examen les feuilles de notation des examinateurs pour repérer les examinateurs ayant obtenu les plus hauts taux de réussite ou d'échec. Il s'assurera alors de l'équité des examens pratiques en effectuant des randonnées de vérification avec ces examinateurs. Il examinera en outre les pratiques exemplaires pour assurer une application plus uniforme des normes d'examens de conduite.

Diversification des modes de prestation de services

Le Conseil de gestion du gouvernement a émis des principes pour les stratégies en matière de diversification des modes de prestation de services, suivant lesquels le choix d'une méthode de prestation doit reposer sur une analyse de rentabilisation pertinente, améliorer le service à la clientèle et assurer l'optimisation des ressources.

En avril 2000, le ministère a soumis des options pour la diversification des modes de prestation de services concernant l'activité des examens de conduite au Comité ministériel de la privatisation et de l'initiative SuperCroissance. Il s'agit d'un comité spécial chargé d'étudier les propositions de privatisation du gouvernement et de faire des recommandations au Conseil des ministres. La proposition soumise fournissait une analyse financière détaillée de trois options : continuer à assurer la prestation du service, créer une société sans but lucratif qui serait chargée d'assurer la prestation du service ou octroyer une licence de dix ans à un fournisseur de services externe dans le cadre d'un appel d'offres. Cette dernière option était la plus avantageuse sur le plan financier selon le ministère.

Le 17 novembre 2000, le ministère a publié une demande de qualification et de déclaration d'intérêt pour la prestation des services d'examens de conduite afin d'offrir aux entreprises du secteur privé la possibilité de soumissionner pour obtenir la licence de dix ans. L'un des principaux objectifs du ministère en recourant à l'externalisation était d'atteindre la norme de temps d'attente maximum de six semaines pour les examens de conduite. À la fin de notre vérification en février 2001, le ministère poursuivait l'évaluation des soumissions reçues.

Voici les préoccupations qui sont ressorties de notre examen de l'initiative du ministère visant à externaliser les examens de conduite :

- Le ministère a versé plus de 1 million de dollars à un expert-conseil pour qu'il prépare une analyse de rentabilisation pour la diversification des modes de prestation de services. Or, l'expert-conseil nous a appris qu'il avait interrompu l'analyse à la demande du ministère. Donc, puisque l'objectif du contrat n'a pas été réalisé, il s'agit d'une dépense inopportune. Par ailleurs, le fait de ne pas préparer d'analyse de rentabilisation avant d'entreprendre un projet d'externalisation va à l'encontre des principes énoncés dans le Cadre de la diversification des modes de prestation de services du Conseil de gestion du gouvernement.
- L'information financière soumise au Comité ministériel de la privatisation et de l'initiative SuperCroissance à l'appui des calculs du ministère pour démontrer que l'octroi d'une licence était une option prudente sur le plan financier provenait de

l'analyse de rentabilisation inachevée. Or, cette restriction n'était mentionnée nulle part dans les parties de la proposition soumise au Comité par le ministère et auxquelles nous avons eu accès. Par conséquent, nous craignons que le Comité ne se soit fondé sur des renseignements incomplets pour prendre les principales décisions touchant cette initiative.

- À la fin de notre vérification en février 2001, le ministère nous a informés qu'il poursuivait la collecte de renseignements, comme les recettes, les coûts, le volume et les données démographiques, pour l'externalisation des examens de conduite. Il étudiait en outre les soumissions du secteur privé. Le ministère a précisé que l'analyse de rentabilisation pour la diversification des modes de prestation de services serait terminée après la sélection finale du fournisseur. Nous nous interrogeons sur la prudence de prendre des décisions importantes, telles que le choix d'une méthode de prestation de services, en l'absence de renseignements suffisants et sans analyse de rentabilisation complète.

Bien que nous ayons demandé au ministère de nous fournir une copie des parties terminées de l'analyse de rentabilisation, de la proposition soumise au Comité ministériel de la privatisation et de l'initiative SuperCroissance et de la décision du Comité relative à l'option recommandée par le ministère, le ministère ne nous a transmis que de l'information partielle et seulement après notre vérification. Par conséquent, le ministère ne nous a pas démontré qu'une analyse coûts-avantages pertinente avait été réalisée et il ne nous a pas démontré non plus la validité des hypothèses et autres renseignements sur lesquels reposait la décision d'opter pour l'externalisation.

Recommandation

Pour garantir que les options d'externalisation des examens de conduite du Programme de sécurité des usagers de la route font l'objet d'une analyse objective et approfondie, le ministère doit :

- **se conformer au Cadre de la diversification des modes de prestation de services du Conseil de gestion du gouvernement et veiller à ce qu'une analyse de rentabilisation complète soit réalisée avant de faire approuver l'une ou l'autre option;**
- **s'assurer que les documents soumis au Conseil des ministres, sur lesquels sont fondées des décisions importantes, sont complets ou qu'on y précise clairement les limites des renseignements fournis.**

Réponse du ministère

Le ministère a entrepris la sélection d'un modèle différent de prestation de services pour les examens de conduite afin d'améliorer le service à la clientèle et de créer la possibilité d'offrir de nouveaux services à valeur ajoutée.

Lorsqu'il a demandé au Comité ministériel de la privatisation et de l'initiative SuperCroissance de se prononcer sur une stratégie d'approvisionnement, le ministère lui a fourni des données financières

mettant en lumière les possibilités offertes par un mode différent de prestation de services.

Le ministère est d'accord avec le vérificateur provincial et réalisera une analyse de rentabilisation complète avant de faire approuver toute recommandation relative à l'externalisation des examens de conduite.

Technologie de l'information

Le Groupement de la technologie de l'information et de l'information sur les transports gère la technologie de l'information du ministère. Dans le cas du Programme de sécurité des usagers de la route, la délivrance des permis et l'immatriculation des véhicules reposent sur un ancien système qui a plus de 30 ans. La première composante, soit le système de délivrance des permis, a été conçue dans les années 1960. Le système d'immatriculation s'est ensuite ajouté dans les années 1980. Voici un aperçu des fonctions de l'ancien système :

- maintenir de l'information sur l'immatriculation et la délivrance des permis concernant environ 8,1 millions de conducteurs et près de 9,2 millions de véhicules en Ontario;
- traiter quotidiennement près de un million d'opérations par lots et en direct, soit environ 250 millions d'opérations par année;
- gérer une base de données contenant plus de 100 millions de dossiers;
- fournir de l'information pour surveiller le rendement d'un réseau de petits exploitants assurant le traitement de près de 20 millions d'opérations de délivrance de permis par année;
- percevoir des recettes annuelles de quelque 900 millions de dollars.

Depuis l'exercice 1998-1999, le ministère a consacré environ 71 millions de dollars à l'ancien système à des fins de nouvelles initiatives, d'entretien et d'opérations courantes.

Au fil des ans, le financement des améliorations du système s'est fait de façon sporadique au lieu d'être fondé sur une stratégie à long terme visant à assurer la viabilité de ce système essentiel. Le ministère a établi que l'ancien système n'était pas assez puissant pour appuyer la décision du gouvernement d'élargir la prestation de services électroniques, y compris les services Internet, ni pour offrir des services supplémentaires ou appuyer les initiatives en matière de réglementation.

En décembre 2000, le ministère a soumis au Conseil de gestion du gouvernement une analyse de rentabilisation pour moderniser le système en place. L'analyse indiquait que le coût total du projet de modernisation était de 101 millions de dollars pour les quatre prochaines années, et que celui-ci se terminerait au cours de l'exercice 2003-2004. Le ministère a proposé une migration progressive suivant laquelle il exploiterait tant l'ancienne infrastructure que l'infrastructure modernisée pour assurer la continuité des activités et le maintien des niveaux de service à la clientèle. Nous croyons comprendre que le projet a entamé sa phase initiale au cours de l'exercice 2000-2001, laquelle comprenait le financement des mises à niveau du matériel et la planification globale de la migration. Le ministère doit soumettre un rapport à ce sujet au Conseil de gestion du gouvernement à

l'automne 2001, accompagné de détails sur son plan de migration et sur la mise en œuvre des autres phases de la modernisation du système.

Aux fins de la vérification, nous avons demandé l'accès aux plans stratégiques et à l'analyse de rentabilisation du ministère pour la modernisation de l'ancien système, mais celui-ci ne nous a pas fourni ces renseignements. En fait, même après des demandes répétées de notre part, le ministère ne nous a fourni que des documents incomplets où il manquait des pages et des annexes.

Étant donné que le ministère ne nous a pas fourni en temps opportun les renseignements dont nous avons besoin pour rédiger ce rapport annuel, nous ne pouvons pas donner l'assurance que le projet de modernisation de l'ancien système était fondé sur une analyse de rentabilisation complète et un plan stratégique pertinent. Nous effectuerons un suivi en temps voulu des efforts déployés par le ministère pour élaborer et mettre en œuvre ce projet.

Services de conseils

Depuis l'exercice 1998-1999, le ministère a versé plus de 27 millions de dollars pour des services de conseils, principalement pour les projets de technologie de l'information et de diversification des modes de prestation de services du Programme de sécurité des usagers de la route. Lorsqu'ils font l'acquisition de ce genre de services, les ministères doivent se conformer aux directives du Conseil de gestion du gouvernement qui énoncent les principes clés du processus décisionnel à observer pour la planification, l'acquisition et la gestion des services de conseils. Ces principes portent sur le recours aux appels d'offres, l'accessibilité des appels d'offres, le traitement équitable des fournisseurs, la gestion responsable et l'optimisation des ressources. Entre autres principes, les ministères doivent justifier la nécessité de recourir à des services de conseils, le processus de sélection d'un fournisseur doit être transparent et juste, les fournisseurs ne doivent pas obtenir le monopole d'un genre de travail en particulier, les ministères ne doivent pas compter continuellement sur les services d'une même entreprise externe et, à la fin de chaque contrat de services de conseils, il faut faire une évaluation officielle par écrit du travail accompli. De même, depuis mai 2000, les ministères doivent faire affaire avec les fournisseurs officiels du gouvernement pour l'acquisition de biens et services. Il s'agit d'une liste d'entreprises approuvées par le Secrétariat du Conseil de gestion dans le cadre d'un accord permanent.

L'examen d'un échantillon des contrats de services de conseils nous a permis de constater que le ministère omettait souvent de tenir compte des directives du Conseil de gestion du gouvernement et des politiques et procédures du ministère pour l'acquisition de ce genre de services. Par ailleurs, le ministère n'avait pas instauré de procédures garantissant l'acquisition efficiente des services de conseils et la gestion adéquate de ces services. Par exemple :

- Nous avons relevé des contrats de services de conseils d'une valeur totale de 4,5 millions de dollars pour lesquels il n'y avait aucun document dans le dossier justifiant la nécessité du contrat ou pour lesquels les documents à l'appui avaient été rédigés après la signature des contrats.
- Le ministère a consacré plus de un million de dollars à l'embauchage de conseillers, sans contrat écrit. Dans l'un des cas, les travaux ont été entrepris huit mois avant la signature du contrat. Par ailleurs, les mandats applicables à ces contrats étaient décrits

longtemps après le début des travaux, ce qui nous amène à nous interroger sur le genre de travail exécuté par le conseiller avant que ne soit définie l'étendue de sa tâche.

- Dans le cas des contrats que nous avons examinés, le ministère n'a pu nous fournir de détails sur le mode de calcul des coûts estimatifs des contrats de services de conseils. Nous nous interrogeons donc sur la capacité du ministère de déterminer la justesse des prix soumissionnés.
- Nous avons constaté que le ministère en général n'évaluait ni l'expérience ni les compétences ni les prix de plus d'un fournisseur au moment d'octroyer les contrats de services de conseils. Il a en outre permis à un fournisseur de détenir un monopole en le choisissant continuellement pour fournir des services de conseils pour la diversification des modes de prestation de services et en lui octroyant six contrats successifs d'une valeur totale de plus de 3,2 millions de dollars.
- Le ministère a contourné le recours exigé au processus d'appel d'offres en choisissant un conseiller dans la liste des fournisseurs officiels du gouvernement pour la diversification des modes de prestation de services alors que le mandat confié au conseiller portait sur les systèmes d'information et que celui-ci n'était pas inscrit sur la liste des fournisseurs approuvés pour fournir ce genre de services sans recourir au processus d'appel d'offres. Le conseiller a touché 180 000 \$ pour ce contrat.
- Nous avons relevé trois cas dans notre échantillon où le ministère avait embauché des conseillers sans recourir au processus d'appel d'offres et leur avait octroyé des contrats successifs. La valeur de chaque contrat était légèrement inférieure au seuil de 25 000 \$ fixé pour le recours au processus d'appel d'offres, mais le montant total dépassait ce montant. Il ne s'agissait ni de contrats uniques ni de contrats portant sur des travaux différents de ceux prévus dans le contrat original et le mandat de ces nouveaux contrats était à peu près identique.
- Le ministère a dépassé le prix plafond d'un contrat lorsqu'il a embauché un conseiller au coût de 600 000 \$ pour réaliser une analyse de rentabilisation pour la diversification des modes de prestation des services d'examen de conduite et qu'il lui a octroyé par la suite un autre contrat de 450 000 \$ pour fournir à peu près le même service. Nous nous interrogeons sur l'optimisation des deniers des contribuables dans le cas de ces contrats d'une valeur totale de plus de un million de dollars puisque l'analyse de rentabilisation a été interrompue à la demande du ministère.
- Nous n'avons pas été en mesure de déterminer le bien-fondé des paiements faits par le ministère aux conseillers. Par exemple, le ministère avait modifié la facture de 234 000 \$ d'un conseiller en comptabilisant le montant comme payé à l'égard d'un autre contrat exécuté par le même conseiller et en indiquant que le travail avait été effectué au cours d'une période différente.
- Le ministère n'avait rédigé aucune des évaluations par écrit exigées pour les contrats de services de conseils que nous avons examinés. Or, ces évaluations sont nécessaires pour évaluer la qualité des travaux, le rapport qualité-prix obtenu et la pertinence de confier d'autres contrats au conseiller dans le futur.

Recommandation

Pour faire en sorte que l'embauchage des conseillers se fasse dans le cadre de concours équitables et assurer l'optimisation des ressources, le ministère doit :

- justifier comme il se doit la nécessité de recourir à des services de conseils et documenter les coûts estimatifs avant d'embaucher les conseillers;
- définir les mandats et signer les contrats avant que les conseillers entreprennent les travaux prévus;
- choisir les conseillers en se fondant sur une évaluation de l'expérience, des compétences et des prix de plus d'un fournisseur, comme l'exigent les directives du Conseil de gestion du gouvernement, même lorsque les fournisseurs sont choisis dans la liste officielle préparée par le Secrétariat du Conseil de gestion;
- ne pas permettre aux fournisseurs de détenir un monopole pour un genre de travail en particulier;
- assurer la tenue de concours équitables en évitant d'octroyer à un même conseiller des contrats successifs dont la valeur totale dépasse le seuil de 25 000 \$ à compter duquel il faut recourir au processus d'appel d'offres;
- appliquer le prix plafond des contrats lorsque les modalités d'un contrat ne sont pas modifiées;
- évaluer officiellement le travail des conseillers quand leur contrat est terminé.

Réponse du ministère

Le ministère convient que l'acquisition des services de conseils doit se faire de façon efficiente et équitable.

Le ministère prend des mesures (à compter de juillet 2001) pour améliorer ses processus d'approvisionnement et ses méthodes d'évaluation des conseillers conformément aux recommandations du vérificateur provincial. Ces étapes comprennent ce qui suit :

- *exiger que le personnel participe à des séances de formation sur les améliorations des processus d'approvisionnement et des méthodes d'évaluation des conseillers;*
- *surveiller les méthodes d'acquisition des services de conseils pour assurer une observation rigoureuse des directives et des lignes directrices du Conseil de gestion du gouvernement avant d'acquiescer ces services;*
- *surveiller le rendement/les évaluations des conseillers pendant la durée des contrats et conserver ces renseignements dans un registre central à des fins de consultation ultérieure.*

Bureaux privés de délivrance des permis

Le ministère confie à des bureaux privés de délivrance des permis le renouvellement des plaques d'immatriculation et des permis de conduire et la prestation de services connexes.

ENTENTES DE SERVICES ET MODE DE FONCTIONNEMENT DES BUREAUX DE DÉLIVRANCE DES PERMIS

À l'heure actuelle, environ 280 bureaux privés de délivrance des permis fournissent des services dans le cadre d'ententes conclues avec le ministère, lesquelles viennent à échéance en général au moment du décès ou du retrait volontaire de l'exploitant d'un tel bureau. Nous avons examiné les ententes de services conclues avec les bureaux privés de délivrance des permis de même que le mode de fonctionnement de ces bureaux et avons relevé les problèmes suivants.

Nous avons constaté que les ententes n'étaient pas à jour. Dans un grand nombre de cas, elles avaient été signées au moment de la nomination initiale, qui pouvait remonter à plus de 20 ans, et reflétaient donc la nature de l'entreprise à cette époque. Le ministère a apporté des changements aux ententes par le truchement d'addendas, mais nous avons remarqué que ce mécanisme n'était pas appliqué de façon uniforme. Par exemple, en 1998, le ministère a produit un addenda concernant son Programme de gestion du rendement, qui définit de façon précise les procédures, les méthodes, les exigences sur le plan du fonctionnement, les normes de rendement et les responsabilités des bureaux de délivrance des permis. Le programme ne s'appliquait toutefois qu'aux nouveaux bureaux. En fait, en janvier 2001, plus de 100 bureaux privés de délivrance des permis ne participaient pas à ce programme.

Par ailleurs, les ententes conclues avec les bureaux privés ne comportaient aucune clause précisant les mesures correctives à prendre pour améliorer le rendement, les pénalités en cas d'inobservation des politiques et des procédures ou les mécanismes de résolution des différends. Exception faite des bureaux qui participaient au Programme de gestion du rendement, les ententes de services en vigueur ne précisaient pas les rôles et les responsabilités des bureaux de délivrance des permis et du ministère. D'après les réponses à notre sondage, le ministère pouvait difficilement imposer des pénalités ou résilier les contrats des bureaux de délivrance des permis dont le rendement laissait à désirer, car les ententes ne précisaient pas clairement les mesures correctives à appliquer dans ces cas.

Par exemple, les bureaux de délivrance des permis touchent une commission fondée sur la nature de l'opération, mais nous avons remarqué que certains d'entre eux augmentaient leur commission en traitant séparément plusieurs opérations qui auraient pu faire l'objet d'un traitement global. Le ministère produit un rapport sur le traitement des opérations multiples (Multiple Transaction Processing Report) pour repérer ces cas, qui font alors l'objet d'un suivi au moment de la vérification du bureau de délivrance des permis. Bien que les bureaux de délivrance des permis aient été avertis de traiter les opérations de façon appropriée dans ces cas, certains ont continué de les traiter de manière à toucher une commission plus élevée. Or, le ministère n'a imposé aucune pénalité pour cette pratique ni modifié ses procédures pour y mettre fin.

Nous avons également constaté que certains bureaux de délivrance des permis traitaient des opérations et touchaient une commission même s'ils n'avaient pas en main tous les documents nécessaires. Par exemple, un bureau avait refusé de délivrer un permis

provisoire de dix jours parce que le requérant ne lui avait pas fourni les documents nécessaires. Le requérant s'est donc adressé à un autre bureau, lequel lui a délivré le permis malgré l'absence des documents exigés. Or, même s'il était au courant du problème, le ministère n'avait imposé aucune pénalité au second bureau pour la délivrance d'un permis en l'absence des documents nécessaires.

La conservation en lieu sûr et le contrôle du matériel tel que les plaques d'immatriculation, les vignettes de validation et les permis provisoires relèvent des bureaux privés. Plus de la moitié des administrateurs qui ont répondu à notre sondage ont indiqué que les bureaux privés n'effectuaient pas le rapprochement des stocks comme l'exigeait la politique du ministère. Lorsqu'un bureau déclarait qu'il lui était impossible de retracer du matériel, le ministère l'enregistrait automatiquement comme stock manquant. Or, le matériel égaré ou volé peut servir à des fins frauduleuses ou illégales. De même, les bureaux privés doivent conserver le matériel sous clé dans un endroit sûr, mais certains le laissent sur le comptoir du service à la clientèle où il risque d'être volé. Le matériel égaré dans ces cas comprenait des plaques d'immatriculation, des vignettes de validation et des permis provisoires. Dans les cas où les bureaux privés ne prenaient pas les mesures nécessaires pour protéger le matériel ou n'étaient pas en mesure de retracer du matériel, le ministère ne les tenait pas responsables de la situation.

SÉLECTION ET SURVEILLANCE DES EXPLOITANTS DE BUREAUX DE DÉLIVRANCE DES PERMIS

Le ministère choisit les nouveaux exploitants de bureaux de délivrance des permis dans le cadre d'un concours où l'on évalue les candidats d'après certains critères tels que les études, l'expérience, les compétences techniques, les aptitudes pour les communications et les relations interpersonnelles, l'expérience de la gestion d'un bureau et de personnel et la vision qu'a le candidat du service à la clientèle. Le processus de sélection était certes complet et équitable, mais il pouvait durer six mois, ce qui perturbait considérablement le service à la clientèle dans la région concernée.

Les incohérences au niveau des programmes de formation des nouveaux exploitants constituaient une autre cause de perturbation du service à la clientèle. Alors que certains bureaux régionaux possédaient des programmes de formation efficaces, y compris une séance en classe d'une semaine sur les méthodes opérationnelles et de la formation sur le traitement des opérations sur les terminaux d'ordinateur d'un bureau de délivrance des permis existant, d'autres ne disposaient d'aucun programme de formation formelle. Par exemple, dans la région affichant le plus haut taux de rotation parmi les exploitants des bureaux de délivrance des permis, la formation informelle se déroulait principalement au cours des premières semaines de l'ouverture d'un bureau. Les administrateurs de cette région ont indiqué qu'ils ne disposaient pas de suffisamment de temps pour élaborer un programme de formation formelle, en grande partie à cause des pressions exercées par la charge de travail.

La surveillance des bureaux privés de délivrance des permis est assurée par les administrateurs des bureaux de délivrance des permis (Issuing Office Administrators) du ministère. Ces administrateurs ont comme responsabilités de régler les problèmes courants des bureaux privés et d'effectuer une vérification annuelle détaillée de chaque bureau pour s'assurer que les recettes du ministère lui sont versées comme il se doit, que les politiques

sont respectées et que le matériel est conservé en lieu sûr. Le risque existe que des bureaux privés vendent des articles tels que des vignettes de validation sans informer le ministère des recettes ainsi perçues. Lorsqu'un bureau éprouve des problèmes, les administrateurs ont moins de temps à consacrer à leurs fonctions de surveillance et de vérification. D'après les réponses à notre sondage, les administrateurs, dans certains bureaux, n'avaient pas le temps d'assurer une surveillance adéquate des bureaux privés parce qu'ils devaient constamment régler des questions d'une plus grande priorité comme la sélection et la formation des nouveaux exploitants et les problèmes de vol ou de fraude. Par conséquent, les vérifications annuelles des autres bureaux privés n'étaient pas effectuées et les problèmes tels que la tenue de livres médiocre n'étaient pas corrigés en temps voulu. L'un des exploitants nous a déclaré que son bureau n'avait pas été soumis à la vérification annuelle exigée depuis au moins trois ans.

Recommandation

Pour assurer une gestion adéquate des bureaux privés de délivrance des permis du Programme de sécurité des usagers de la route, le ministère doit :

- réviser les ententes actuelles conclues avec les bureaux privés pour y préciser les rôles et les responsabilités des deux parties et y inclure une clause relative au rendement médiocre, et rendre obligatoire pour tous les bureaux privés la participation au Programme de gestion du rendement;
- imposer des pénalités aux bureaux privés qui, contrairement aux procédures du ministère, traitent les opérations d'une manière leur permettant d'augmenter constamment leurs commissions;
- tenir les bureaux privés financièrement responsables du matériel égaré lorsqu'ils ne respectent pas les procédures appropriées pour la conservation des stocks;
- accélérer le processus d'embauchage des nouveaux exploitants pour réduire au minimum les perturbations du service à la clientèle;
- veiller à ce que les ressources affectées à la formation des nouveaux exploitants et à la surveillance des bureaux privés existants soient adéquates et uniformes dans l'ensemble de la province.

Réponse du ministère

Le ministère convient de la nécessité de préciser ses rôles et ses responsabilités ainsi que ceux des bureaux privés. Dans ce but, il a entrepris le projet relatif aux bureaux privés de délivrance des permis (Private Issuer Project) pour réviser le protocole d'entente actuel et élaborer un nouveau contrat qui préciserait les rôles et les responsabilités de chaque partie. Le projet sera terminé à l'automne 2001. Par ailleurs, le ministère se propose d'assujettir tous les bureaux privés à un nouveau contrat.

Le ministère convient que les bureaux privés devraient toucher uniquement les commissions permises par les procédures ministérielles. Le nouveau contrat comprendra des pénalités et exigera le remboursement de tout versement excédentaire de commissions.

Le ministère convient également que les exploitants des bureaux de délivrance des permis doivent être tenus responsables du matériel égaré lorsqu'ils ne respectent pas les procédures appropriées pour assurer la protection des stocks. Le nouveau contrat exigera que les exploitants paient tout le matériel qu'ils ont en main de même que le matériel égaré et assurera l'adoption de mesures de protection contre les pertes de matériel.

Le ministère convient qu'il faut embaucher plus rapidement les nouveaux exploitants de bureaux privés pour réduire au minimum les perturbations du service à la clientèle. Il renforcera les exigences relatives à la résiliation des contrats dans le cadre du nouveau contrat pour exiger un avis préalable plus long des exploitants qui se retirent du Programme. Le ministère s'affaire également à mettre au point un processus accéléré de sélection des exploitants qui sera mis à l'essai à l'automne 2001.

Le ministère convient que les ressources affectées à la formation des nouveaux exploitants des bureaux privés de délivrance des permis et à la surveillance des bureaux existants doivent être adéquates et uniformes dans l'ensemble de la province.

Dans le cadre de l'examen en cours du programme de services liés aux permis de conduire (Licensing Services Program), le ministère est en voie de publier une demande de propositions pour la prestation de certains produits et services fournis actuellement par le personnel du ministère, notamment la vérification des bureaux privés de délivrance des permis.

L'exécution de la fonction de vérification par un fournisseur de services externe permettra d'assurer une surveillance régulière et opportune des bureaux privés, ce qui permettra aux administrateurs des bureaux de délivrance des permis de consacrer plus de temps à l'amélioration de la formation des nouveaux exploitants.

Perception et contrôle des recettes

Les droits de permis de conduire et d'immatriculation perçus par le ministère et les bureaux privés s'élevaient à 894 millions de dollars pour l'exercice 2000-2001. Les bureaux privés sont tenus d'effectuer des dépôts quotidiens à la fin de la journée ou lorsque le montant des liquidités en main est supérieur à 15 000 \$, et de soumettre au ministère par voie électronique un relevé financier quotidien. Les documents à l'appui des opérations traitées doivent être soumis une fois par semaine. Le ministère effectue ensuite le rapprochement des relevés financiers quotidiens, des documents hebdomadaires et des dépôts bancaires. Le bureau des services liés aux permis de conduire du ministère assure la gestion de toutes les recettes tirées de la délivrance des permis de conduire et de l'immatriculation des véhicules,

en provenance des bureaux de délivrance du ministère, des bureaux privés de délivrance des permis, des guichets et des centres d'examen du permis de conduire. Notre examen nous a permis de constater que la perception des recettes et les contrôles connexes du ministère nécessitaient des améliorations, comme en témoignent les lacunes suivantes que nous avons relevées :

- Le ministère n'effectuait pas en temps opportun le rapprochement des opérations et des dépôts. Nous avons remarqué que le système de virement direct du ministère, en date du 30 septembre 2000, contenait plus de 1 550 dépôts qui n'avaient pu être rattachés aux registres des bureaux privés et dont certains remontaient à avril 1997. Après avoir passé en revue ces dépôts, le ministère n'était toujours pas parvenu à rattacher quelque 1 200 d'entre eux aux relevés des bureaux privés pour déterminer la nature des écarts.
- En date du 31 mars 2001, le ministère affichait des débiteurs de 13,5 millions de dollars, ce qui correspondait à une augmentation de 500 % par rapport à 10 ans plus tôt. La raison principale était une accumulation de 39 000 chèques sans provision, dont certains remontaient à plus de 15 ans, que le ministère avait reçus en guise de paiement des droits d'immatriculation et des contraventions municipales pour stationnement illégal.
- Il n'y avait aucun recoupement entre le système d'immatriculation et le système de délivrance des permis de conduire du ministère pour faciliter les activités de perception. De plus, lorsqu'un bureau privé de délivrance des permis accepte un chèque qui s'avère sans provision, le ministère ne lui en impute pas la responsabilité même lorsque celui-ci n'a pas respecté la politique du ministère pour l'acceptation des chèques. Dans un tel cas, la politique du ministère exige que le bureau privé rembourse le montant du chèque sans provision, mais cette politique est rarement appliquée et le ministère a alors la tâche de percevoir le montant impayé.
- Face au problème de la perception, le bureau des services liés aux permis de conduire a mis sur pied un projet pilote en novembre 1999 pour recouvrer les montants impayés. Il a informé les titulaires de permis de conduire que leur permis serait résilié s'ils ne faisaient pas parvenir leur paiement au ministère. Le projet a porté fruit puisque le ministère a perçu environ 148 000 \$ au cours du premier mois. Le bureau principal a toutefois mis fin au projet parce qu'il a établi que le ministère n'avait pas le pouvoir de résilier les permis de conduire dans ces cas. Globalement, les efforts de perception du ministère étaient insuffisants et les radiations sont passées de 250 000 \$ en 1998 à plus de 925 000 \$ en 2000.
- Au moment du renouvellement de leurs plaques d'immatriculation, les propriétaires de véhicule doivent acquitter le montant intégral des contraventions municipales pour stationnement illégal impayées et rembourser tout chèque sans provision avant d'obtenir une vignette de validation. Nous avons remarqué que le ministère transférait les sommes dues aux municipalités avant de s'assurer que les paiements effectués par chèque avaient été effectivement compensés par la banque du client. Lorsqu'un chèque est refusé par la banque, le ministère s'en remet à son processus de perception courant pour récupérer le montant impayé. Compte tenu du grand nombre de chèques sans provision accumulés, le ministère, en fait, subventionne le paiement des contraventions pour stationnement illégal au nom des conducteurs de l'Ontario, en particulier si le montant impayé n'est jamais perçu par le ministère et qu'il est radié.

Recommandation

Pour s'assurer de toucher toutes les recettes auxquelles il a droit en provenance des droits de permis de conduire et d'immatriculation, le ministère doit :

- effectuer en temps opportun le rapprochement des opérations et des dépôts des bureaux privés de délivrance des permis et se renseigner sur tous les écarts constatés;
- renforcer la politique ministérielle pour l'acceptation des chèques auprès des bureaux privés et mettre en application les mesures visant à les tenir responsables de toute infraction à la politique;
- examiner à fond les méthodes de perception actuelles des chèques sans provision et envisager des modifications de la politique ou de la loi pour les améliorer;
- transférer les sommes dues aux municipalités à la suite de la perception des contraventions pour stationnement illégal uniquement après compensation bancaire des chèques reçus des propriétaires de véhicules.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord avec les constatations et les recommandations du vérificateur provincial. Il y a donné suite en entreprenant l'examen du contrôle des recettes (Revenue Control Review) avec sa Direction de vérification interne. Dans le cadre de cet examen, le ministère a défini les changements pouvant être apportés au système et aux processus pour améliorer la rapidité d'exécution du rapport de rapprochement.

Depuis l'automne 2000, le ministère a pu résoudre certains écarts relatifs aux anciens dépôts et a instauré un examen régulier pour résoudre les anciennes demandes de renseignements bancaires. Le ministère étudie en outre la possibilité de modifier la réglementation pour réduire les cas de chèques sans provision.

Comme suite à un projet pilote lancé en novembre 1999 dans le cadre duquel il avisait les conducteurs que leur permis serait résilié pour cause de dette impayée, le ministère s'attache à élaborer une proposition de modification de la loi et des règlements qui lui permettrait de résilier les permis de conduire pour toute dette impayée.

Le ministère envisage également de mettre en œuvre un certain nombre de stratégies énoncées dans le cadre d'un examen interne des débiteurs, notamment apporter des modifications au système pour repérer les anciens débiteurs. Nous poursuivons l'étude des mesures à prendre pour réduire le niveau des montants impayés et les radiations qui s'ensuivent.

Le ministère des Transports assure la perception des contraventions pour stationnement illégal avec un certain nombre de partenaires. Après

l'émission des contraventions par la police, les municipalités se donnent d'abord un délai minimum de 90 jours pour percevoir les amendes avant de confier le dossier au ministère du Procureur général. Le ministère agit ensuite comme agent de perception pour le ministère du Procureur général. Il collaborera avec le ministère du Procureur général pour faire en sorte que seuls les montants qui ont été entièrement acquittés au titre des contraventions pour stationnement illégal soient transférés aux municipalités.

CONFORMITÉ AUX POLITIQUES ET AUX PROCÉDURES

Surveillance de la conduite automobile et intervention

Le Bureau de perfectionnement en conduite automobile du ministère s'occupe de l'administration et de la prestation des programmes qui se rapportent aux conducteurs et à leur capacité de conduire. La conduite automobile est surveillée au moyen des renseignements provenant du Programme de suspension administrative des permis de conduire, du programme d'examen médical et du système de points d'inaptitude. Le Bureau de perfectionnement en conduite automobile s'occupe également de la suspension, de la résiliation et du rétablissement des permis de conduire conformément à ces programmes. Nous avons remarqué que les initiatives du ministère dans ces domaines nécessitaient des améliorations pour garantir que l'application des mesures correctives et la suspension des permis de conduire se fassent de manière rapide et efficace.

Dans le but de réduire la conduite avec facultés affaiblies, le ministère a lancé en décembre 1996 le Programme de suspension administrative des permis de conduire. Ce programme impose une suspension immédiate de 90 jours du permis de conduire de toute personne qui conduit un véhicule alors que son taux d'alcoolémie dépasse 0,08 %. L'agent de police entre immédiatement la suspension du permis de conduire dans le système du ministère, et celle-ci est ensuite confirmée par un avis envoyé par la police au ministère et entrée dans le système de suivi du Programme de suspension administrative des permis de conduire. À défaut de recevoir l'avis dans un délai de sept jours, le ministère annule la suspension. Entre la date d'entrée en vigueur du programme et décembre 2000, plus de 400 conducteurs ont bénéficié d'une annulation de la suspension de leur permis parce que le ministère n'avait pas reçu l'avis de confirmation. Cette situation met la sécurité en danger, car elle permet à des personnes qui ont conduit avec les facultés affaiblies de bénéficier du rétablissement de leur permis avant le délai exigé et avant l'application possible de toute mesure corrective. Nous estimons que la gravité des infractions associées à la conduite avec facultés affaiblies justifie un suivi adéquat du ministère lorsqu'il ne reçoit pas l'avis de confirmation de la suspension du permis de conduire.

Le permis de conduire peut également être suspendu lorsque son titulaire ne peut pas satisfaire à une norme minimale d'état de santé pour conduire un véhicule automobile. Les

médecins et les optométristes sont tenus de rapporter au ministère toute personne qui, à leur avis, souffre d'un problème de santé qui présente des risques sur le plan de la sécurité routière. Au cours de l'exercice 1999-2000, le ministère a reçu environ 150 000 rapports médicaux. À la fin de janvier 2001, plus de 30 000 rapports étaient accumulés au ministère et attendaient d'être traités. Nous avons relevé environ 950 rapports remontant à 1997 et 6 500 remontant à 1998. À la lumière du retard considérable pris dans le traitement des rapports médicaux, il est possible que le ministère fasse courir inutilement des risques au public, puisque certaines de ces personnes continuent peut-être de conduire un véhicule alors que leur état de santé ne le leur permet pas.

Le système de points d'inaptitude offre au ministère un autre outil d'intervention pour améliorer la conduite automobile et le comportement des conducteurs. Lorsqu'un conducteur accumule un certain nombre de points d'inaptitude sur une période de deux ans, le ministère peut lui faire parvenir une lettre d'avertissement, exiger qu'il se présente à une entrevue avec un conseiller en conduite automobile ou suspendre son permis de conduire. Nous avons remarqué l'existence d'une accumulation de dossiers pour lesquels il fallait fixer une date d'entrevue. Or, dans certains cas, aucune date d'entrevue n'a été fixée parce que les points d'inaptitude des conducteurs concernés avaient été déduits automatiquement après deux ans, ramenant ainsi le nombre total de leurs points d'inaptitude sous le seuil d'intervention du ministère. Le ministère ne conservait pas de données sur le nombre d'entrevues annulées, mais les employés estimaient qu'environ le tiers des conducteurs qui auraient dû participer à une entrevue n'avaient pas eu à le faire à cause du retard pris dans le traitement des dossiers. Le ministère avait donc raté l'occasion d'appliquer des mesures d'intervention pour améliorer le comportement au volant et réduire par le fait même le risque d'accidents de la route.

Nous avons relevé des incohérences dans l'application de la suspension des permis de conduire par les conseillers en conduite automobile, qui sont responsables de la prise de mesures correctives à l'endroit des conducteurs qui se sont rendus coupables d'une infraction criminelle au volant ou qui ont accumulé un nombre prescrit de points d'inaptitude. Par exemple, en 1999, un conseiller a recommandé la suspension du permis de conduire d'un conducteur sur six parmi les conducteurs rencontrés en entrevue, tandis qu'un autre a recommandé cette mesure pour un conducteur seulement sur 150. En réponse à notre sondage, les conseillers ont indiqué que la formation était inadéquate et que l'absence de formation à intervalles réguliers et de directives de la part du ministère donnait lieu à des incohérences sur le plan de l'application des normes de suspension des permis de conduire.

Par ailleurs, plus de 85 % des conseillers qui ont répondu à notre sondage ont indiqué qu'ils ne disposaient pas de suffisamment de renseignements pour étudier les dossiers des conducteurs qui s'étaient rendus coupables d'infraction criminelle au volant. Pour formuler leurs recommandations, ils devaient s'en remettre à la description faite par le conducteur de l'incident et des accusations portées. Les conseillers ont laissé entendre que des renseignements plus détaillés, comme les rapports de police ou les décisions des tribunaux, leur permettraient de formuler des recommandations plus éclairées pour la suspension des permis de conduire.

Recommandation

Afin de réduire le risque d'accidents de la route et d'améliorer la conduite automobile, le ministère doit :

- veiller à ce que la suspension du permis de conduire des conducteurs qui se sont rendus coupables de conduite avec facultés affaiblies ne soit annulée que lorsque cette mesure est justifiée;
- examiner les rapports médicaux sur les conducteurs qui ne satisfont pas aux normes minimales d'état de santé et prendre les mesures qui s'imposent en temps voulu;
- veiller à ce que les mesures d'intervention qui s'imposent auprès des conducteurs qui ont accumulé un grand nombre de points d'inaptitude soient prises en temps opportun;
- élaborer des programmes de formation uniformes pour les conseillers en conduite automobile;
- veiller à ce que les conseillers aient en main tous les renseignements nécessaires pour formuler des recommandations éclairées sur la suspension possible des permis de conduire et l'application d'autres mesures correctrices.

Réponse du ministère

Le ministère reconnaît que chaque cas de conduite avec facultés affaiblies est un cas de trop. Depuis 1996, le ministère a suspendu 91 853 permis de conduire pour cette raison. Sur ce nombre, 400 (0,4 %) ont été rétablis parce que le Bureau de perfectionnement en conduite automobile n'avait pas reçu l'avis de confirmation de la police (avis au registraire). Le ministère étudie avec ses partenaires des services policiers les moyens à prendre pour faire en sorte que ces avis lui parviennent dans les délais requis.

À titre de membre actif du comité interministériel de surveillance et d'évaluation de la conduite avec facultés affaiblies (Inter-ministerial Drinking and Driving Monitoring and Evaluation Committee), le ministère continue de surveiller et d'évaluer le Programme de suspension administrative des permis de conduire. Le comité comprend des représentants des ministères du Procureur général et du Solliciteur général, de la Police provinciale de l'Ontario, des services de police de Toronto et de l'Association des chefs de police de l'Ontario.

Le ministère convient que les rapports médicaux sur les conducteurs qui ne satisfont pas aux normes minimales d'état de santé doivent faire l'objet d'un examen en temps opportun. Le ministère a pris les mesures nécessaires pour que les cas prioritaires soient traités dans un délai de trois à huit semaines. Ceci comprend la suspension du permis de conduire lorsque les rapports médicaux indiquent que la personne présente des

risques sur le plan de la sécurité routière et le rétablissement des permis lorsque les rapports indiquent que les normes médicales sont satisfaites.

Par ailleurs, la productivité s'est améliorée considérablement grâce à l'augmentation des effectifs, à l'amélioration de la formation, à la modernisation du système téléphonique et de la technologie de la gestion de cas et à la restructuration des méthodes de travail. Ces améliorations se sont traduites par une augmentation de près de 50 % du nombre de dossiers traités. Il n'y a plus aucun dossier remontant à 1997.

Le ministère collabore avec l'Ontario Medical Association à l'élaboration d'un formulaire amélioré sur l'état de santé pour permettre aux médecins de communiquer leurs rapports de façon rapide et uniforme au ministère, réduisant par le fait même la quantité de suivis effectués par le personnel du ministère.

Le ministère convient que les entrevues relatives aux points d'inaptitude sont importantes pour modifier le comportement des conducteurs qui ont commis des infractions graves à la sécurité. Le ministère a passé cet aspect en revue récemment et mettra en œuvre la recommandation du vérificateur provincial.

Le ministère convient de la nécessité d'instaurer un programme de formation uniforme à l'intention des conseillers en conduite automobile et il élabore dans ce but un plan général d'orientation et de formation. Il a offert de la formation à l'échelle de la province au personnel des bureaux régionaux de perfectionnement en conduite automobile sur les entrevues relatives à la suspension des permis de conduire pour raisons médicales.

Le ministère convient qu'il serait utile que les conseillers en conduite automobile aient accès à des renseignements détaillés sur le dossier d'un conducteur. Toutefois, ces renseignements ne sont pas toujours fournis en temps opportun par les tribunaux. Le ministère collaborera avec les ministères du Procureur général et du Solliciteur général pour améliorer l'accès à ces renseignements dans les plus brefs délais.

Permis de stationnement pour personnes handicapées

Le ministère délivre des permis de stationnement pour personnes handicapées aux requérants admissibles qui sont incapables de franchir sans aide une distance de plus de 200 mètres en huit minutes ou moins sans éprouver de sérieux problèmes ou sans mettre leur sécurité ou leur santé en danger. L'incapacité physique du requérant doit être attestée par un médecin. Le ministère traite environ 60 000 nouvelles demandes par année et 42 000 demandes de renouvellement. Nous avons relevé les lacunes suivantes sur le plan du traitement et de la surveillance de ces permis de stationnement :

- Le ministère n'examine pas en profondeur les demandes soumises par les requérants. On ne vérifie pas si le praticien qui a attesté l'incapacité du requérant est bel et bien membre de la profession médicale. On risque ainsi que des personnes qui n'ont pas droit à un permis de stationnement soumettent une demande et obtiennent un tel permis.
- Le seul critère médical auquel il faut satisfaire pour obtenir un permis de stationnement est l'incapacité de franchir une certaine distance dans un délai précis. Toutefois, contrairement à ce qui se fait dans d'autres territoires, le ministère n'exige pas d'attestation que cette incapacité n'empêche pas la personne de conduire un véhicule de façon sécuritaire.
- Lorsqu'un permis de stationnement est délivré pour raison d'incapacité permanente, il est renouvelé automatiquement tous les cinq ans sans autre examen. Nous avons remarqué que le ministère, au moment de renouveler un permis, ne consultait pas sa banque de données sur les permis de conduire pour savoir si la personne était toujours en vie. Il ne consultait pas non plus le registre ontarien des décès à la Direction du registraire général de l'état civil du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises. Il s'ensuit que les policiers étaient souvent témoins de cas d'utilisation inopportune de permis de stationnement pour personnes handicapées par des amis ou des parents de titulaires de permis décédés.

Recommandation

Pour faire en sorte que seules les personnes ayant droit à un permis de stationnement pour personne handicapée obtiennent un tel permis, le ministère doit :

- **s'assurer que la personne qui atteste l'incapacité du requérant est bel et bien membre de la profession médicale;**
- **envisager d'exiger l'attestation que l'incapacité du requérant ne l'empêche pas de conduire un véhicule de façon sécuritaire;**
- **envisager de vérifier si le titulaire d'un permis de stationnement pour personne handicapée a encore droit à ce permis au moment du renouvellement.**

Réponse du ministère

Le ministère convient qu'il est possible de renforcer les critères d'admissibilité pour garantir que les titulaires d'un permis de stationnement pour personne handicapée ont droit à un tel permis.

Les demandes seront vérifiées pour garantir que tous les renseignements nécessaires ont été fournis par un médecin, un chiropraticien, un ostéopathe, un physiothérapeute ou un ergothérapeute, y compris le nom de leur association professionnelle.

Par ailleurs, le ministère entreprend un examen complet du programme de permis de stationnement pour personnes handicapées. Il passe en revue

avec un certain nombre d'intervenants tous les aspects du programme en vigueur, notamment :

- **les méthodes employées pour s'assurer de l'admissibilité des requérants;**
- **les critères d'admissibilité pour l'obtention d'un tel permis;**
- **la réattestation médicale pour le renouvellement des permis après cinq ans;**
- **l'examen approfondi des demandes;**
- **la conception et les caractéristiques du permis;**
- **les pénalités pour l'utilisation abusive des permis;**
- **les communications aux titulaires de permis et au grand public.**

Cet examen est une composante de la Stratégie concernant les personnes handicapées du ministère de la Citoyenneté. Celui-ci prévoit d'inclure dans son projet de loi concernant les personnes handicapées de l'Ontario une amende plus importante (et possiblement de nouvelles pénalités) pour l'utilisation abusive ou frauduleuse d'un permis de stationnement pour personnes handicapées.

MESURE ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

Sécurité routière

Le Programme de sécurité des usagers de la route a pour objectif de renforcer la sécurité des routes de l'Ontario pour tous les usagers. Pour ce faire, le ministère fait appel à l'éducation, à la législation, à des mesures d'application et à des initiatives visant à définir les éléments risquant le plus de causer des accidents et à prendre les mesures nécessaires pour atténuer ces risques.

Afin de démontrer l'efficacité de ses initiatives, le ministère doit fournir au public des renseignements à jour, mesurer le succès de ses initiatives et prendre les mesures qui s'imposent lorsqu'il n'atteint pas ses objectifs. Au cours de notre vérification, nous avons relevé les lacunes suivantes.

Le *Code de la route* exige que le ministère fasse rapport tous les ans de diverses statistiques sur les accidents de la route et qu'il formule des recommandations pour prévenir ces accidents. Le rapport, intitulé *Ontario Road Safety Annual Report* (rapport annuel sur la sécurité routière en Ontario), vise à inspirer la conception des programmes de sensibilisation et d'intervention qui aboutissent à l'application de mesures correctives. Nous avons toutefois constaté que le dernier rapport publié par le ministère remontait à 1997 et qu'il ne contenait aucune recommandation pour la prévention des accidents de la route. Par ailleurs, les résultats communiqués par le ministère dans son Plan d'activités 2000-2001 étaient fondés sur ce rapport. Le ministère communiquait donc des résultats sur la sécurité qui reposaient sur des renseignements périmés et incomplets.

Le Système de délivrance graduelle des permis de conduire, instauré en 1994, est l'un des principaux programmes du ministère sur la sécurité routière. L'objectif principal du système est de réduire les risques de collision chez les nouveaux conducteurs en exigeant qu'ils franchissent deux étapes (comportant deux examens pratiques de conduite) pour obtenir un permis de conduire doté de tous les privilèges. En 1998, le ministère a soumis le nouveau système à une évaluation provisoire et déterminé que le taux de collision chez les conducteurs débutants avait diminué. Toutefois, l'évaluation a également permis de déterminer que les conducteurs débutants qui avaient suivi un cours de conduite approuvé et qui avaient bénéficié par conséquent d'une réduction de quatre mois de l'intervalle d'un an prévu entre l'examen théorique et le premier examen pratique, affichaient un taux de collisions 45 % plus élevé que celui des autres conducteurs de leur catégorie. Le rapport de 1998 laissait entendre qu'il fallait effectuer une étude plus approfondie de cette situation. À cet égard, nous avons noté que le gouvernement fédéral, dans un rapport publié en 1996 fondé sur une étude de plusieurs territoires de compétence, recommandait aux gouvernements de ne pas raccourcir la période d'attente prévue pour passer un examen pratique dans leur système de délivrance graduelle des permis de conduire pour les conducteurs ayant suivi un cours de conduite. À la fin de notre vérification en février 2001, le ministère n'avait ni étudié les répercussions de la réduction de la période de formation des conducteurs sur la sécurité routière ni pris de mesures à cet effet.

La sécurité routière consiste également à veiller à ce que les conducteurs reçoivent une formation adéquate et passent des examens pour conduire un véhicule. Lors de l'instauration du Système de délivrance graduelle des permis de conduire en 1994, le ministère a mené une campagne de sensibilisation qui comprenait des présentations aux élèves des écoles secondaires et aux groupes s'occupant de sécurité routière. Depuis ce moment, le ministère n'a mis en œuvre aucun autre programme d'éducation à l'intention des nouveaux conducteurs. Ceux-ci doivent s'en remettre aux renseignements contenus dans le *Guide de l'automobiliste*, qui renseigne les apprentis conducteurs sur les règles de la circulation. Le personnel du ministère qui a répondu à notre sondage trouvait préoccupant le fait qu'un grand nombre de conducteurs débutants ne connaissent pas parfaitement ces règles et ne sont pas bien préparés pour passer les examens pratiques. Qui plus est, la dernière mise à jour du *Guide de l'automobiliste* remontait à mai 1997 et ne tenait donc pas compte des modifications législatives apportées depuis ce moment.

En 1996, le ministère a réalisé une étude sur les risques de collision que présentent les conducteurs âgés. À ce moment, les conducteurs âgés de 80 ans et plus devaient subir tous les ans un examen de la vue, un examen théorique et un examen pratique. Les résultats de l'étude indiquaient que lorsque l'on tenait compte du nombre de kilomètres parcourus, les conducteurs âgés affichaient des taux de collision beaucoup plus élevés que ceux observés chez les conducteurs d'âge moyen. Le ministère a déterminé que l'examen pratique obligatoire fondé sur l'âge ne semblait comporter aucun avantage évident sur le plan de la sécurité routière, mais il a instauré un nouveau programme pour les conducteurs âgés qui exige de ceux-ci qu'ils passent aux deux ans un examen de la vue et un examen théorique, qu'ils participent à des séances d'information de groupe et que leur dossier de conduite fasse l'objet d'un examen; ils sont appelés à passer un examen pratique uniquement dans certains cas. Le ministère se proposait d'évaluer ce nouveau programme pour définir sa capacité de repérer les conducteurs pouvant présenter des risques sur le plan de la sécurité routière. Toutefois, à la fin de notre vérification en février 2001, il n'y avait eu aucune évaluation du genre.

Recommandation

Afin d'améliorer l'efficacité du Programme de sécurité des usagers de la route à renforcer la sécurité routière en Ontario, le ministère doit :

- inclure dans son rapport annuel sur la sécurité routière en Ontario les recommandations exigées pour la prévention des accidents de la route et veiller à rédiger le rapport en temps voulu;
- réviser les réductions de la période de formation des conducteurs au sein du Système de délivrance graduelle des permis de conduire, mettre à jour le *Guide de l'automobiliste*, évaluer les avantages des programmes de sensibilisation à l'intention des nouveaux conducteurs et apporter tout changement nécessaire pour réduire les risques de collision chez les conducteurs débutants;
- réaliser l'étude prévue de son programme destiné aux conducteurs âgés pour évaluer l'efficacité du programme à repérer les conducteurs pouvant présenter des risques sur le plan de la sécurité routière.

Réponse du ministère

Le ministère s'est engagé à améliorer constamment ses processus et ses mécanismes de compte rendu. Il rédigera en temps voulu le rapport annuel sur la sécurité routière en Ontario et fournira dans son Plan d'activités les tout derniers chiffres disponibles. Il formulera en outre des recommandations pour la prévention des accidents de la route.

Le ministère est d'accord avec la recommandation de mettre à jour le Guide de l'automobiliste pour qu'il fasse état de toute modification apportée aux lois, aux politiques et aux procédures, et qu'on y incorpore le plus rapidement possible des conseils sur la conduite.

Le ministère a fermement l'intention de continuer à améliorer ses mesures d'évaluation de la performance et ses comptes rendus sur la performance du Programme.

Service à la clientèle

Le ministère fournit au public un grand nombre de services dans le cadre du Programme de sécurité des usagers de la route, dont la délivrance des nouveaux permis de conduire et les renouvellements de permis, la prestation sur rendez-vous des examens pratiques de conduite, l'immatriculation des véhicules, le renouvellement des vignettes de validation, les programmes de sensibilisation du public et répondre aux demandes de renseignements faites en personne ou par téléphone.

Au cours de la vérification que nous avons faite en 1994 des activités de délivrance et de contrôle des permis de conduire, le ministère a reconnu que le service à la clientèle laissait à désirer. Depuis lors, le ministère a entrepris un certain nombre d'initiatives, notamment l'élaboration d'indicateurs du rendement pour évaluer le service à la clientèle et la mise en

œuvre d'un processus de gestion pour faire en sorte que l'on règle de façon adéquate les problèmes de service à la clientèle.

En décembre 2000, le taux de satisfaction de la clientèle mesurée par le ministère indiquait que 95 % des gens étaient satisfaits des guichets de libre-service. Toutefois, les cartes de commentaires remplies par les clients dans les bureaux du ministère, dans les centres d'examen du permis de conduire et dans les bureaux privés de délivrance des permis indiquaient que 49 % des répondants étaient en général insatisfaits du service à la clientèle pour les raisons suivantes : longs délais d'attente, service lent et inefficace et manque de courtoisie et d'empressement de la part du personnel. Certes, le ministère s'est efforcé d'améliorer le service à la clientèle au moyen de diverses initiatives, mais nous avons relevé des aspects qu'il fallait encore améliorer, comme nous le décrivons ci-dessous.

Le système de suivi des cartes de commentaires que le ministère a instauré en juin 1999 visait à normaliser et à rationaliser le processus de traitement des plaintes des clients. Le système comprend une base de données sur les problèmes du service à la clientèle repérés dans les cartes de commentaires remplies par les clients. Un registre des pratiques exemplaires était censé être créé à partir de cette base de données pour les communiquer aux autres sections du ministère et améliorer le service à la clientèle. Nous avons toutefois constaté que le ministère n'avait pas créé ce registre et qu'il ne s'inspirait pas des renseignements recueillis dans les cartes de commentaires pour améliorer le service à la clientèle.

Les plaintes des clients sont acheminées au bureau régional pertinent à des fins d'enquête et de résolution. Nous avons constaté que le ministère n'analysait pas l'information reçue et qu'il ne fournissait pas de commentaires qui auraient permis aux centres d'apporter des améliorations ou d'appliquer des mesures correctives. Plus précisément, le ministère n'effectuait aucune analyse des tendances ressortant des commentaires des clients pour déterminer si les modifications des politiques ou des programmes étaient efficaces ou si des modifications s'imposaient et il ne ventilait pas les plaintes par mois ou par trimestre pour définir les tendances courantes sur le plan de la satisfaction de la clientèle. Le dernier rapport produit par le ministère sur les cartes de commentaires portait sur la période de juin à décembre 1999.

Un indicateur déterminant de l'efficacité du service à la clientèle est le temps pendant lequel les clients doivent attendre avant d'être servis, ce qui constitue également un indicateur clé du rendement. En fait, le temps d'attente est la principale mesure du service à la clientèle dans un grand nombre d'autres territoires de compétence. Parmi les commentaires des clients recueillis par le ministère, 91 % indiquaient que le temps d'attente était la raison principale de leur insatisfaction à l'égard du service à la clientèle du ministère, ce qui n'avait pas pour autant incité le ministère à fixer un objectif de rendement interne concernant les délais d'attente raisonnables pour les services au comptoir. Par ailleurs, le ministère n'avait pas évalué les facteurs pouvant influencer les temps d'attente, comme la qualité de la formation du personnel, le nombre de clients, le nombre d'employés disponibles et même la période de l'année. Le ministère laissait aux bureaux locaux le soin de régler la question des longs délais d'attente. Certains bureaux ont essayé d'améliorer le service en faisant appel à un système de file d'attente électronique ou en demandant aux clients de se rendre d'abord dans un bureau d'information pour s'assurer d'avoir en main tous les documents nécessaires pour traiter l'opération.

Recommandation

Afin d'améliorer le service à la clientèle offert dans le cadre du Programme de sécurité des usagers de la route, le ministère doit :

- analyser les commentaires des clients pour déterminer les sujets de préoccupation communs;
- créer un registre des pratiques exemplaires employées par les bureaux pour remédier à ce genre de préoccupations;
- établir des points de comparaison internes du rendement du point de vue des temps d'attente pour obtenir des services au comptoir et rendre compte à intervalles réguliers du rendement par bureau et par région par rapport aux points de comparaison établis.

Réponse du ministère

Le ministère convient que l'analyse des commentaires des clients est importante pour aider la direction à déterminer les sujets de préoccupation communs. Il estime toutefois que son sondage statistique sur le service à la clientèle, qui se déroule en permanence, est une mesure plus valide de la satisfaction de la clientèle que les cartes de commentaires, qui sont fournies uniquement sur demande. Les résultats du sondage permanent sur la qualité du service à la clientèle des bureaux privés de délivrance des permis indiquent un taux de satisfaction globale de 87 %.

Le ministère est d'accord avec la recommandation de créer un registre des pratiques exemplaires employées par les bureaux pour remédier aux préoccupations des clients. Il existe présentement une méthode informelle, et un registre officiel des pratiques exemplaires est en voie d'élaboration.

Le ministère convient de la nécessité d'établir des points de comparaison internes du rendement du point de vue des temps d'attente pour obtenir des services au comptoir et de rendre compte à intervalles réguliers du rendement par bureau et par région par rapport aux points de comparaison établis. Le ministère a entrepris une étude pour établir des points de comparaison et des pratiques exemplaires pour mesurer le taux de satisfaction de la clientèle. Il souligne que le taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de la durée des temps d'attente a augmenté de 23 % au cours des deux dernières années pour atteindre 69 %.

Mesures de l'efficacité

Une évaluation et un compte rendu efficaces du rendement fournissent à l'Assemblée législative les renseignements nécessaires dont elle a besoin pour prendre des décisions éclairées en matière de financement et de politique à l'égard de l'administration d'un programme. Les plans d'activités publiés par le ministère contiennent des mesures d'évaluation de la performance et des buts pour le Programme de sécurité des usagers de la route. Le ministère rend compte de la performance du Programme dans son rapport annuel

sur la sécurité routière en Ontario, qui fournit diverses statistiques sur les accidents de la route dans la province, telles que la gravité des blessures, l'âge des conducteurs, les endroits où se sont produits les accidents, les conditions de la route au moment des accidents et toute cause connue d'un accident.

Dans les plans d'activités du ministère pour les exercices 1998-1999, 1999-2000 et 2000-2001, le but ou résultat principal fixé pour le Programme de sécurité des usagers de la route est d'assurer « une sécurité accrue pour les usagers de la route et les conducteurs ontariens ». L'objectif sur le plan de la performance est que l'Ontario se classe parmi les 10 territoires nord-américains les plus sécuritaires, ce qui est mesuré par le taux d'accidents de la route mortels par tranche de 10 000 conducteurs. Le ministère reconnaît toutefois que la réalisation de cet objectif ne relève pas directement du Programme de sécurité des usagers de la route, car celui-ci n'exerce pas un degré d'influence raisonnable sur le taux d'accidents de la route mortels. Des tiers peuvent influencer ce taux, notamment le ministère du Procureur général, le ministère du Solliciteur général et la Police provinciale de l'Ontario, ainsi que d'autres facteurs comme l'économie, les conditions de la route et la qualité de fabrication des voitures. Par conséquent, cette mesure d'évaluation de la performance doit être appliquée à un niveau plus élevé, soit au niveau d'un ministère ou à l'échelle du gouvernement, plutôt que de s'appliquer exclusivement au Programme de sécurité des usagers de la route.

Le ministère a élaboré un certain nombre d'indicateurs pour évaluer les initiatives du Programme sur le plan de la conduite avec facultés affaiblies, du port de la ceinture de sécurité, de la conduite agressive, des récidivistes et des accidents mortels impliquant des conducteurs débutants, et en rendre compte. Toutefois, les mesures utilisées par le ministère au moment de notre vérification reposaient sur des activités, comme le pourcentage de conducteurs avec facultés affaiblies interceptés au cours des vérifications au hasard de l'état de sobriété des conducteurs. Or, comme ces mesures n'étaient pas reliées à l'objectif principal du Programme, la direction du Programme n'était pas tenue directement responsable du résultat de ses initiatives. Pour démontrer l'efficacité des initiatives du Programme, il faut que le ministère relie les mesures d'évaluation des activités à l'objectif principal du Programme, à savoir assurer « une sécurité accrue pour les usagers de la route et les conducteurs ontariens ».

Recommandation

Afin d'évaluer dans quelle mesure le Programme de sécurité des usagers de la route et ses initiatives permettent de renforcer la sécurité routière, le ministère doit :

- **fixer des buts ou des résultats sur lesquels le Programme exerce un degré d'influence raisonnable;**
- **élaborer des mesures d'évaluation de la performance qui démontrent en quoi les initiatives du Programme contribuent à la réalisation de ses objectifs.**

Réponse du ministère

Le ministère a fermement l'intention de continuer à améliorer ses mesures d'évaluation de la performance et ses comptes rendus sur la performance du Programme.

Le ministère continuera d'élaborer des mesures d'évaluation de la performance qui mettent l'accent sur des indicateurs de l'efficacité axés sur les résultats et qui démontrent la valeur et les avantages du Programme de sécurité des usagers de la route.

