

Contexte

ServiceOntario est une composante distincte et séparée du ministère des Services gouvernementaux (le Ministère) qui, depuis 2006, a pour mandat d'offrir une prestation centralisée des services aux particuliers et aux entreprises qui désirent obtenir des informations gouvernementales et de traiter les transactions courantes comme les enregistrements et la délivrance des permis. Il s'agit d'un des organismes de service à la clientèle les plus importants et les plus diversifiés en son genre en Amérique du Nord. ServiceOntario administre plusieurs programmes concernant :

- les données de l'état civil, comme les certificats de naissance, de mariage et de décès;
- les services aux entreprises, dont l'enregistrement des sociétés;
- l'enregistrement des sûretés mobilières et des services connexes, comme les droits de rétention sur les véhicules;
- les services d'enregistrement foncier, de recherche et de titres.

ServiceOntario offre ces services à l'interne, sauf dans le cas du Système d'enregistrement immobilier électronique de l'Ontario, dont Teranet Inc. (Teranet) est le fournisseur exclusif aux termes d'un contrat signé en 1991.

ServiceOntario traite également des transactions courantes à volume élevé pour 14 autres ministères, particulièrement le renouvellement des permis de conduire et l'immatriculation des véhicules, transférés du ministère des Transports (MTO) en 2007, ainsi que la délivrance et le renouvellement des cartes Santé, une responsabilité transférée du ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD) en 2008.

Les autres produits et services fournis par ServiceOntario comprennent :

- les cartes Plein air et les permis de pêche et de chasse pour le ministère des Richesses naturelles;
- les services de réception des demandes au nom de certains ministères, comme les paiements au ministre des Finances;
- l'exploitation de centres de contact pour différents ministères, dont ceux du Travail et des Finances.

Les ententes de niveau de service avec les ministères définissent les rôles et responsabilités transférés à ServiceOntario et ceux que conserve le ministère concerné. ServiceOntario fournit ses services en vertu d'un cadre législatif englobant plus de 30 lois.

ServiceOntario traite les transactions surtout par la voie de deux modes de prestation : l'accès Internet ou en ligne; et les centres de services en

personne, dont 82 sont exploités par lui et 207, par des fournisseurs du secteur privé. Il fournit également des services d'information et de référence par le biais de son site Web et de ses sept centres de contact téléphoniques à Toronto, Oshawa, Thunder Bay et Kingston. ServiceOntario fait une utilisation moins fréquente de la poste pour recevoir les demandes et délivrer des produits tels que les licences et permis. Pendant plusieurs années, il a aussi administré 71 kiosques en libre-service, dont la plupart se trouvaient dans des centres commerciaux, mais il a dû les fermer en 2012, surtout pour des raisons de sécurité.

En 2012-2013, ServiceOntario a traité plus de 35 millions de transactions, comme le montre la Figure 1. Sur ces 35 millions de transactions, 70 % ont été effectuées dans ses centres de services en personne et 30 %, sur Internet. ServiceOntario a également répondu à environ 12 millions de demandes d'information et de référence, dont 55 % en ligne, 38 % dans des centres de contact téléphoniques et 7 % dans ses centres de services en personne.

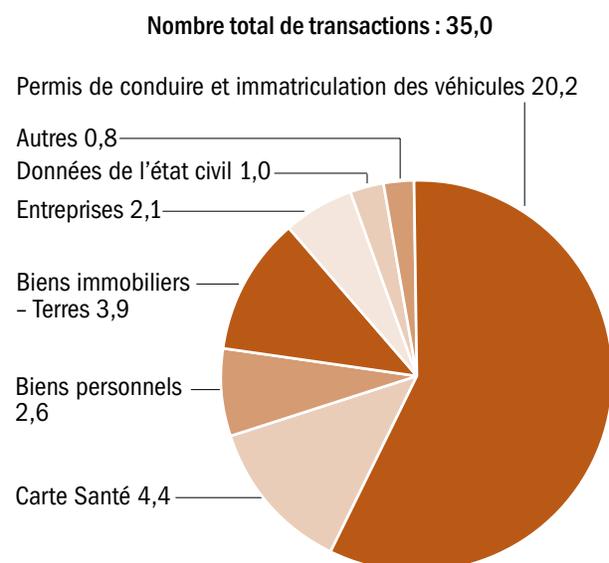
En 2012-2013, ServiceOntario, qui compte environ 2 000 employés, a perçu des revenus de 2,9 milliards de dollars, dont 1,1 milliard pour la

délivrance des permis de conduire et l'immatriculation des véhicules du MTO et 1,5 milliard dans le cadre du programme des droits de cession immobilière. Les dépenses de ServiceOntario totalisaient 289 millions de dollars, dont 55 % ont été utilisés par sa Division des services à la clientèle pour payer les coûts de fonctionnement des centres de services en personne et des centres de contact téléphoniques ainsi que les commissions des exploitants du secteur privé.

Les changements apportés par ServiceOntario au fil des ans étaient dictés par l'orientation du gouvernement, souvent annoncée dans le budget annuel de la province, et guidés par son processus interne de planification stratégique. ServiceOntario a notamment fait de son image de marque une passerelle reconnue, axée sur la clientèle, vers les services gouvernementaux; amélioré et rationalisé les fonctions d'arrière-guichet et la technologie; intégré les services au public et aux entreprises; proposé plus de services en ligne; amélioré les niveaux de service et la rapidité des services, notamment en offrant des garanties de remboursement et des options à tarif majoré pour certains services; et cherché à améliorer le rapport coût-efficacité dans la prestation de services. Par ailleurs, en 2011, le gouvernement a donné pour directive à ServiceOntario d'explorer les possibilités de diversifier les modes de prestation des services, notamment par une plus grande participation du secteur privé et de plus grands investissements en capital.

Figure 1 : Nombre et type de transactions effectuées, 2012-2013 (en millions)

Source des données : ServiceOntario



Objectif et portée de l'audit

Notre audit visait à déterminer si ServiceOntario avait mis en place des procédures et systèmes adéquats pour :

- offrir au public un accès unique en temps opportun à l'information et aux transactions courantes du gouvernement dans le respect des principes d'économie et d'efficacité et en

conformité avec la loi et les politiques relatives aux programmes;

- mesurer l'efficacité de la prestation des services et en rendre compte.

La haute direction de ServiceOntario a examiné et accepté notre objectif et nos critères d'audit.

Nos travaux d'audit incluaient des entrevues avec la direction et le personnel de ServiceOntario ainsi que des examens et des analyses des dossiers pertinents, des bases de données sur l'immatriculation et les permis de conduire en plus des politiques et des procédures en vigueur à l'administration centrale et dans les centres de services en personne, les centres de contact et les fonctions d'arrière-guichet de ServiceOntario à l'échelle de la province. Nous avons visité 14 centres de services en personne de ServiceOntario, dont certains sont administrés par le secteur public et d'autres, par le secteur privé, trois centres de contact téléphoniques, Teranet ainsi que le fournisseur de services qui fabrique et distribue les cartes d'identité avec photo, y compris les permis de conduire et les cartes Santé.

Nous avons interviewé plusieurs intervenants qui font une grande utilisation des programmes d'enregistrement administrés par ServiceOntario. Nous avons rencontré de hauts fonctionnaires du MSSLD et du MTO pour connaître leurs vues sur leur relation de partenariat avec ServiceOntario. Nous avons fait de recherches sur des programmes semblables offerts dans d'autres provinces et à l'étranger. Nous avons aussi engagé un expert indépendant dans le domaine de la prestation des services publics.

Résumé

Malgré ses progrès substantiels dans la centralisation des services, ServiceOntario doit s'améliorer dans plusieurs domaines clés. Il doit continuer de renforcer ses systèmes et procédures afin de réduire les coûts de prestation des services, de surveiller avec efficacité les niveaux de service

et la satisfaction de la clientèle, et de réduire les risques liés à la délivrance et la gestion des licences, des certificats, des enregistrements et des permis. En particulier, l'Unité de surveillance de la vérification de ServiceOntario (l'Unité) avait repéré, et s'employait à réduire, un taux d'erreur dans le traitement des transactions qui était trop élevé dans bon nombre des centres de services en personne.

Nous avons constaté que ServiceOntario n'accusait pas d'arriérés ou de retards importants dans la prestation de la plupart de ses services et qu'il atteignait généralement certains objectifs de niveau de service, dont la plupart étaient raisonnables par comparaison avec d'autres provinces. L'Ontario a été la première administration en Amérique du Nord à offrir des garanties de remboursement en cas de non-respect des délais de prestation de certains services, dont les certificats de naissance et de mariage et les plaques d'immatriculation personnalisées. ServiceOntario atteint pratiquement toujours les objectifs associés à ces transactions. Cependant, pour améliorer davantage la prestation et la rentabilité des services à la population ontarienne, ServiceOntario doit prendre des mesures dans les domaines suivants :

- En 2012-2013, seulement 30 % des transactions de ServiceOntario se faisaient en ligne, ce qui est bien inférieur aux 55 % à 60 % prévus. ServiceOntario pourrait réaliser des économies additionnelles en mettant en place une stratégie efficace qui encouragerait les membres du public à effectuer leurs transactions en ligne plutôt qu'en personne. Par exemple, nous avons estimé qu'une augmentation de 50 % du nombre de renouvellements en ligne des vignettes d'immatriculation ferait baisser les coûts de fonctionnement de ServiceOntario d'environ 2,9 millions de dollars par an.
- ServiceOntario a apporté des améliorations à ses services Web mais le taux de satisfaction de ses clients en ligne est resté dans une fourchette de 71 % à 75 % depuis 2009-2010.

- ServiceOntario a déterminé que 43 % de ses 289 centres de services en personne présentaient un risque élevé en raison du nombre d'erreurs de traitement décelées par ses audits. Ces erreurs incluaient des charges financières inexactes, des signatures manquantes dans les demandes de carte Santé, le renouvellement du mauvais numéro de plaque d'immatriculation et le transfert d'un véhicule à une personne autre que celle nommée dans la demande.
- Au cours du quatrième trimestre de 2012-2013, 98 % des clients sondés aux centres de services en personne se disaient satisfaits ou très satisfaits des services reçus. Cependant, les gestionnaires des centres sont avisés du sondage plusieurs jours à l'avance, et le personnel au comptoir sait que des questions pourraient être posées aux clients, ce qui risque de fausser les résultats et d'entacher la valeur des sondages.
- ServiceOntario n'a ni mesuré ni rendu publics les temps d'attente par les clients en période de pointe ou dans certains centres de services qui, dans bien des cas, dépassaient largement son objectif de 15 minutes.
- En 2012-2013, aucun des sept centres de contact téléphoniques de ServiceOntario n'a respecté les normes de service touchant les délais de réponse aux appels. En effet, le pourcentage d'appels auxquels le personnel a répondu dans les délais ciblés se situait entre 51 % et 77 %, alors que l'objectif était de 80 %. Ces chiffres pourraient se refléter dans les résultats des sondages, selon lesquels le taux de satisfaction de la clientèle se situait à 64 % au quatrième trimestre de 2012-2013, après s'être maintenu à 70 % pendant plusieurs trimestres. Le niveau de satisfaction des clients à l'égard de la rapidité du service était passé de 65 % à seulement 52 %.
- ServiceOntario percevait encore des frais en sus des coûts d'administration de certains programmes d'enregistrement. (Dans une décision rendue en 1998, la Cour suprême du Canada concluait que les droits d'utilisation pouvaient être remboursés s'ils étaient excessifs et sans lien raisonnable avec le coût des services fournis.) Par ailleurs, les droits d'utilisation ne couvraient pas tous les coûts de certains autres programmes, comme l'exigent les politiques et lignes directrices du gouvernement.
- ServiceOntario ne prévoyait pas de remplacer les certificats de naissance imprimés sur papier par des documents en polymère (plastique) plus sécuritaires ni d'en modifier la conception afin de réduire les risques de vol d'identité, de contrefaçon et de perte, comme le recommandait le Conseil de la statistique de l'état civil du Canada. Huit autres provinces utilisent déjà des documents en polymère.
- Il existe encore un risque de fraude important 18 ans après l'annonce, par le gouvernement, de son intention de réduire les coûts en remplaçant la carte Santé rouge et blanc, qui n'a pas de date d'expiration, par la carte Santé avec photo, plus sécuritaire. Au 1^{er} août 2013, il restait 3,1 millions de cartes rouge et blanc en circulation, soit 23 % des 13,4 millions de cartes Santé délivrées en Ontario. Le taux de conversion a baissé d'environ 45 % depuis que cette responsabilité a été transférée du MSSLD à ServiceOntario en 2008. Il n'est pas prévu de compléter la conversion avant 2018.
- Nous avons estimé qu'au 31 mars 2013, environ 1 500 résidents de l'Ontario avaient reçu des cartes Santé en double, ce qui faisait augmenter le risque d'abus. En outre, plus de 15 000 cartes Santé (dont 6 000 cartes rouge et blanc) et 1 400 permis de conduire en circulation portaient le nom de personnes déclarées décédées à ServiceOntario.
- Nous avons également estimé que le nombre de titulaires de cartes Santé rouge et blanc dont l'adresse inscrite dans les dossiers de la carte Santé était antérieure à celle figurant sur leur permis de conduire pourrait atteindre

800 000. Bien que ServiceOntario traite les transactions relatives à la carte Santé et au permis de conduire, il ne comparait pas les données de base telles que les adresses stockées dans les bases de données associées à ces deux types de transactions. La base de données indiquait d'ailleurs que les adresses associées à environ 166 000 cartes Santé actives, dont 144 000 cartes rouge et blanc, n'étaient pas à jour. Il n'y avait donc aucun moyen de déterminer si les titulaires des cartes étaient des résidents de l'Ontario et donc admissibles à l'Assurance-santé.

- Les processus mis en place par ServiceOntario pour la délivrance et le contrôle des permis de stationnement accessibles ne lui permettaient pas de restreindre l'utilisation des permis aux personnes qui en avaient réellement besoin.
- Le personnel de ServiceOntario ne vérifiait pas si les personnes qui présentaient des demandes d'immatriculation pour des véhicules agricoles utilitaires de grandes dimensions – qui paient un tarif réduit comparativement à celles qui font immatriculer d'autres véhicules utilitaires – étaient effectivement des agriculteurs. Il suffisait au demandeur de cocher une case d'un formulaire l'identifiant comme agriculteur. Nous avons estimé que cette faiblesse pourrait coûter à la province environ 5 millions de dollars par an en droits d'immatriculation des véhicules utilitaires.
- ServiceOntario n'a pas obtenu d'assurance indépendante que les rapports de performance sur le système d'enregistrement immobilier de la province, qui est exploité par Teranet, étaient complets et exacts et que les plans de reprise après sinistre et les mesures de sécurité étaient systématiquement validés.

RÉPONSE GLOBALE DE SERVICEONTARIO

ServiceOntario apprécie le travail de la vérificatrice générale et de son personnel, de même que les observations et recommandations utiles découlant de cet audit. Nous reconnaissons que notre plan de transformation n'est pas encore complet. La promotion des services électroniques est un volet fondamental de notre capacité à orienter l'évolution de la prestation des services au sein du gouvernement. Nous demeurons déterminés à saisir toutes les occasions de défendre et de promouvoir les avantages de la prestation en ligne auprès de nos clients et des ministères partenaires.

Nous continuerons de fonctionner de manière rentable et d'utiliser les fonds existants avec prudence, tout en reconnaissant que la mise en oeuvre de certaines recommandations, comme l'examen des avantages et des économies susceptibles de découler de l'introduction d'une carte intelligente, pourrait exiger des investissements additionnels.

Nous continuerons également d'améliorer la surveillance de notre réseau de prestation des services. Nous chercherons, en collaboration avec nos ministères partenaires et en consultation avec le Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée, des moyens acceptables de partager davantage de renseignements, notamment en explorant les possibilités à court terme liées aux changements de nom.

Tous ces efforts sont conformes aux trois grandes priorités stratégiques de ServiceOntario : assurer l'excellence du service à la clientèle, trouver des moyens d'économiser et protéger l'intégrité des programmes offerts.

Constatations détaillées de l'audit

COÛTS DE PRESTATION DES SERVICES

Utilisation d'Internet

Pour réduire les coûts, ServiceOntario essaie d'encourager les Ontariennes et Ontariens à faire la plus grande utilisation possible du Web pour présenter leurs demandes de permis de conduire, d'immatriculation de véhicules et de cartes Santé, au lieu de visiter les centres de services en personne. Cependant, pour les transactions les plus courantes de ServiceOntario – la délivrance et le renouvellement du permis de conduire et de la carte Santé, l'immatriculation des véhicules et le renouvellement de la vignette d'immatriculation – la plupart des gens se rendent encore dans les centres de services en personne.

Dans son plan stratégique de 2008, ServiceOntario prévoyait qu'entre 55 % et 60 % de ses transactions se feraient sur Internet avant 2012. Il voulait ramener à 30 % le pourcentage de transactions effectuées dans les centres de services en personne. Le reste des transactions devaient être traitées aux kiosques qu'il a fallu fermer en 2012, surtout pour des raisons de sécurité. Nous avons toutefois constaté lors de notre audit que ServiceOntario n'atteignait pas ces objectifs. En 2012-2013, 70 % des transactions étaient encore traitées aux centres de services en personne, contre seulement 30 % en ligne. En fait, le pourcentage de transactions en personne a augmenté depuis 2011-2012, lorsqu'il s'élevait à 68 %, surtout parce que les kiosques de ServiceOntario ont été fermés. La majorité des anciens utilisateurs de kiosques visitent maintenant les centres de services en personne au lieu de passer par Internet.

ServiceOntario propose certaines transactions en ligne aux conducteurs et aux propriétaires de véhicules – il permet depuis peu aux conducteurs admissibles de renouveler leur permis en passant

par son site Web. Les personnes qui désirent enregistrer un changement d'adresse, renouveler une vignette d'immatriculation, commander une plaque personnalisée, obtenir un dossier de véhicule ou demander une trousse d'information sur les véhicules d'occasion peuvent elles aussi le faire en ligne. (Dans le cas du renouvellement de la vignette d'immatriculation, le demandeur peut fournir l'information et payer la transaction en ligne, et la vignette lui est envoyée par la poste dans un délai de cinq jours ouvrables.) Il est toutefois évident que la plupart des gens préfèrent visiter des centres de services en personne, où quelqu'un peut les aider à effectuer les transactions. En 2012-2013, environ 900 000 des 20 millions de transactions d'immatriculation et de permis de conduire (soit moins de 5 %) ont été traitées en ligne, tandis que près de 90 % des quelque 6,6 millions de renouvellements de vignettes d'immatriculation ont été effectués aux centres de services en personne.

Le gouvernement pourrait économiser un montant substantiel s'il réussissait à convaincre les gens d'effectuer leurs transactions en ligne. Par exemple, selon les calculs de ServiceOntario, le coût direct pour le gouvernement du renouvellement d'une vignette d'immatriculation s'élève en moyenne à 2,91 \$ en ligne, comparativement à 3,84 \$ dans un centre de services en personne exploité par un fournisseur du secteur privé et 8,70 \$ dans un point de service exploité par ServiceOntario. Nous estimons qu'une augmentation de 50 % des transactions en ligne permettrait au gouvernement d'économiser environ 2,9 millions de dollars par an et qu'une hausse du nombre de transactions en ligne ferait également baisser le coût par transaction en raison des économies d'échelle.

C'est surtout dans les domaines où toutes les transactions doivent se faire en ligne – comme pour les enregistrements fonciers et les sûretés mobilières – que les efforts déployés par ServiceOntario pour amener un plus grand nombre de clients à passer par Internet ont connu le plus de succès. Les services uniquement accessibles en ligne représentent environ 60 % des 10,2 millions de transactions

sur Internet de ServiceOntario. Par contraste, seulement 15 % des gens qui avaient le choix ont opté pour les transactions en ligne.

Nous avons noté que ServiceOntario n'avait pas fait d'études approfondies pour savoir pourquoi les Ontariens préféreraient les centres de services en personne à l'option en ligne. Une des raisons pourrait être qu'ils préfèrent recevoir leurs documents, comme les enregistrements, les permis et les licences, à la fin de la transaction au lieu d'attendre qu'ils soient livrés par la poste. Par exemple, nous avons noté que certaines autres provinces et plusieurs États américains n'exigent plus qu'une vignette de validation annuelle soit apposée sur les plaques d'immatriculation. Le propriétaire du véhicule doit encore renouveler l'immatriculation et payer les droits correspondants chaque année, mais cela peut facilement se faire en ligne. L'absence de vignette élimine la partie de la transaction qui pourrait décourager les gens de renouveler leur plaque d'immatriculation en ligne, particulièrement s'ils attendent à la dernière minute – c'est-à-dire à la date de leur anniversaire de naissance.

Une autre façon de persuader les gens d'effectuer leurs transactions en ligne serait de réduire les droits pour les utilisateurs du site Web ou, à l'inverse, de percevoir des droits plus élevés pour les services en personne. Comme il est noté plus haut, le traitement des transactions en ligne coûte moins cher, mais ces économies ne sont pas transmises aux clients. ServiceOntario n'a pas de stratégie bien définie sur l'établissement des droits associés aux programmes qu'il administre, seul ou avec d'autres ministères, afin d'encourager une plus grande utilisation d'Internet. Lors de la préparation du Budget de l'Ontario 2013, il a proposé au ministre des Finances d'augmenter les droits pour les transactions en personne, mais ces augmentations n'ont pas été approuvées. À l'heure actuelle, seuls les droits d'enregistrement des entreprises de ServiceOntario sont structurés ainsi. Un supplément variant entre 13 % et 33 % pour certaines transactions d'affaires avait été fixé avant la création de ServiceOntario en 2006. Par exemple,

la constitution en personne morale d'une entreprise coûte 300 \$ en ligne, mais 360 \$ par la poste ou dans un centre de services en personne.

Centres de services en personne

En plus d'essayer de réorienter les transactions vers Internet, ServiceOntario a élaboré un plan d'optimisation des activités de détail afin de rationaliser les procédures au comptoir et de réaliser des économies en fermant certains des centres de services en personne qu'il exploite ou en modifiant les heures d'ouverture et améliorant la productivité du personnel.

ServiceOntario exploite 82 des 289 centres de services en personne; les 207 autres appartiennent à des exploitants du secteur privé qui touchent une commission pour chaque transaction traitée. En 2012-2013, les centres de services en personne ont traité près de 25 millions de transactions, dont 80 % ont été prises en charge par des exploitants du secteur privé. Il y a une grande différence de coût par transaction entre les centres exploités par ServiceOntario et ceux administrés par des exploitants du secteur privé. Le Ministère a calculé que les transactions coûtaient en moyenne 9,92 \$ dans les centres publics, comparativement à la commission globale moyenne de 3,30 \$ par transaction payée aux exploitants du secteur privé.

Les coûts de fonctionnement des centres de services publics variaient beaucoup à l'échelle de la province, le coût moyen des transactions se situant entre 5 \$ et 21 \$. Nous nous attendions à ce que les centres publics des collectivités rurales et du Nord supportent des coûts de fonctionnement plus élevés, mais nous avons constaté que de nombreux centres publics des grandes villes avaient eux aussi des coûts relativement élevés.

Certains facteurs font augmenter le coût des transactions dans les centres de services en personne administrés par le secteur public. Ces centres ont généralement des coûts de fonctionnement plus élevés parce qu'ils occupent souvent de plus grands locaux, qu'ils supportent des frais généraux

plus lourds, qu'ils versent des salaires plus élevés à leur personnel et qu'ils ont plus d'employés à temps plein. ServiceOntario verse une commission fixe aux centres exploités par le secteur privé, qui sont généralement de petites entreprises qui maintiennent leurs frais généraux et leurs coûts salariaux à des niveaux qui leur permettent de réaliser un bénéfice. ServiceOntario limite les services offerts aux centres de services en personne exploités par le secteur privé aux transactions à volume élevé qui se rapportent à la carte Santé, au permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules, tandis que les centres publics offrent plusieurs autres services moins en demande, comme la délivrance des permis de pêche et de chasse et la réception des requêtes présentées à la Commission de la location mobilière.

En 2012-2013, ServiceOntario a fermé six centres publics de services en personne – quatre dans le Sud de l'Ontario, un dans l'Est et un dans le Nord – parce que d'autres centres de services en personne à proximité pouvaient traiter plus de transactions. Cette décision lui a permis d'économiser 2,5 millions de dollars en 2012-2013 et il s'attend à économiser 4,2 millions de dollars en 2013-2014. ServiceOntario nous a avisés qu'aucune décision n'avait été prise concernant la fermeture d'autres bureaux en 2013-2014.

De nombreux centres de services en personne administrés par ServiceOntario dans des collectivités rurales et du Nord traitent un volume plus faible de transactions. La plupart sont ouverts sept heures par jour et cinq jours par semaine, tout comme les centres à volume élevé de transactions. Pour réduire ses coûts de fonctionnement, ServiceOntario a déterminé en 2012 qu'il devrait réduire les heures d'ouverture dans 23 centres ruraux et du Nord et ouvrir ces centres seulement 2 à 3,5 jours par semaine, selon l'emplacement. En juin 2013, cinq de ces centres avaient réduit leurs heures de service par attrition des employés à temps plein, dont certains ont ensuite été remplacés par des travailleurs à temps partiel. ServiceOntario a dit qu'il ne prévoyait aucune mise à pied dans le cadre de ces changements. Des économies additionnelles

seront réalisées plus lentement par attrition. ServiceOntario s'attend à réaliser d'autres économies de 1,5 million de dollars par an une fois que les heures d'ouverture réduites seront en vigueur dans tous les centres à faible volume de transactions.

Centres de contact téléphoniques

Les coûts de fonctionnement des sept centres d'appels de ServiceOntario s'élevaient à 38 millions de dollars en 2012-2013. La plupart de ces coûts ont servi à payer environ 350 employés, qui fournissaient des services d'information et d'orientation aux demandeurs, mais ne traitaient généralement pas les transactions. ServiceOntario avait mis en place un plan visant à régler les questions liées à la dotation. En 2011, il a calculé que la façon la plus efficace de respecter ses normes de niveau de service était de faire en sorte que chaque centre de contact compte 70 % d'employés à temps plein et 30 % d'employés à temps partiel. Cette répartition était censée donner à chaque centre la souplesse voulue pour établir les horaires de travail de manière à ce qu'il y ait plus d'employés sur place pour répondre aux appels aux heures de pointe. Nous avons constaté que ServiceOntario travaillait encore à la mise en oeuvre de son plan et qu'il avait fait des progrès grâce à l'attrition du personnel, mais que six des sept centres d'appels n'avaient pas encore atteint le ratio de répartition de 70:30. Dans un centre, les employés à temps partiel constituaient moins de 10 % du personnel.

RECOMMANDATION 1

Pour aider à réduire davantage les coûts de prestation de services, ServiceOntario doit :

- mieux identifier les raisons pour lesquelles les gens optent pour le service en personne plutôt qu'en ligne et examiner les modifications qu'il pourrait apporter, notamment à sa stratégie d'établissement des droits, afin de promouvoir une plus grande utilisation d'Internet;

- examiner les moyens d'accélérer la réduction des coûts de fonctionnement dans ses centres publics de services en personne afin de les rapprocher du coût déjà plus faible des commissions payées aux centres de services en personne administrés par le secteur privé.

RÉPONSE DE SERVICEONTARIO

Nous souscrivons à l'observation de la vérificatrice générale selon laquelle le mode de prestation en ligne représente une excellente occasion d'améliorer les services gouvernementaux en Ontario. Entre juin et août 2013, ServiceOntario a mené des études afin de mieux comprendre le comportement des clients dans l'utilisation de ses différents modes de prestation. Les résultats de ses études entraîneront une révision de son plan d'action d'ici 2014 et permettront de repérer les façons possibles d'encourager une plus grande utilisation des services accessibles sur le Web.

ServiceOntario poursuivra ses efforts afin de promouvoir le mode de prestation en ligne en :

- continuant d'élargir son éventail de services électroniques;
- lançant différentes initiatives de marketing afin d'encourager ses clients à passer par Internet;
- envisageant d'autres façons d'accélérer la transition au Web, qui pourraient inclure un barème de droits différentiels ou l'utilisation obligatoire des services électroniques.

Au cours des 15 derniers mois, ServiceOntario a réalisé des économies en réduisant le nombre de ses centres publics de services en personne ainsi que les heures de service dans certaines collectivités de manière à établir une meilleure correspondance entre le nombre d'heures d'ouverture et la demande de services. Il continuera d'évaluer les besoins de la collectivité et d'envisager d'autres moyens de réduire les coûts de prestation des services, tout en honorant ses obligations en tant qu'employeur.

NIVEAUX DE SERVICE

Les niveaux de service concernent généralement la rapidité, la qualité et l'accessibilité d'un service. Le gouvernement s'engage publiquement à offrir à ses clients le niveau de service auquel ils peuvent s'attendre dans des circonstances normales. Les niveaux de service sont censés être surveillés et révisés au fil du temps pour que le gouvernement puisse mieux répondre aux besoins du public et fonctionner de manière plus efficace.

ServiceOntario a élaboré des normes de service pour les transactions liées aux programmes qu'il administre directement et les services en personne fournis dans le cadre des programmes administrés au nom d'autres ministères, comme les transactions relatives à l'immatriculation des véhicules et aux permis de conduire (ministère des Transports) et aux cartes Santé (ministère de la Santé et des Soins de longue durée).

ServiceOntario offre une garantie de remboursement en cas de non-respect des délais de délivrance des certificats de naissance ou de mariage et des plaques d'immatriculation personnalisées. L'Ontario a été la première administration en Amérique du Nord à offrir des garanties de remboursement visant les services publics, et ServiceOntario respecte pratiquement toujours ses normes à cet égard.

Nous avons toutefois conclu qu'il y avait matière à amélioration dans la surveillance et la déclaration des temps d'attente et des niveaux de satisfaction de la clientèle.

Temps d'attente

ServiceOntario ne rend pas publics ses temps d'attente standards ou réels dans les 82 centres de services en personne qu'il administre. Son objectif à l'interne est d'atteindre une moyenne de 15 minutes. Cet objectif concorde avec les Normes communes de service de la fonction publique de l'Ontario, qui prescrivent un temps d'attente en file de moins de 20 minutes, sauf avis contraire. ServiceOntario avait calculé les temps d'attente moyens dans ses

centres de services en personne pour les quatre derniers exercices comme suit :

- 13,6 minutes en 2009-2010;
- 13,3 minutes en 2010-2011;
- 9,5 minutes en 2011-2012;
- 9,1 minutes en 2012-2013.

Ces données s'appliquent uniquement aux centres de services administrés par ServiceOntario, qui a commencé seulement l'an dernier à recueillir des données sur les temps d'attente dans les 207 centres de services en personne administrés par des exploitants du secteur privé.

Les données moyennes à long terme pour les centres de services en personne administrés par ServiceOntario n'incluent pas les temps d'attente auxquels les clients peuvent s'attendre aux heures de pointe ou dans certains centres. Nous avons examiné les rapports de ServiceOntario sur les centres administrés par le secteur public et noté que, dans beaucoup de grands centres urbains, les temps d'attente en période de pointe dépassaient largement 15 minutes. Dans de nombreux centres, il y avait plusieurs jours par mois où le temps d'attente moyen pour la journée dépassait la norme. Les clients devaient souvent attendre 45 minutes – et même, dans certains cas, plus de deux heures – en période de pointe. Cependant, lorsque ServiceOntario calcule la moyenne des temps d'attente sur toute la journée et sur un mois, il obtient habituellement un chiffre qui ne dépasse pas la norme des 15 minutes.

Certains des centres de services en personne de ServiceOntario exploités par le secteur privé affichaient eux aussi de longues périodes d'attente. En 2012, 19 de ces centres dépassaient la moyenne de 15 minutes, et il n'y avait pas de rapports sur les temps d'attente aux heures de pointe.

ServiceOntario a également établi des niveaux de service pour ses sept centres de contact téléphoniques. Ses objectifs concernant les délais dans lesquels le personnel devrait avoir répondu à 80 % des appels sont les suivants :

- demandes de renseignements générales : 30 secondes;

- questions touchant l'immatriculation des véhicules et les permis de conduire : deux minutes;
- ligne santé 24/7 : une minute;
- information santé : deux minutes;
- ligne Info-Entreprise : 30 secondes.

Ces niveaux de service sont conformes aux Normes communes de service de la fonction publique de l'Ontario, selon lesquelles les appels reçus par l'entremise d'un centre d'appels doivent être pris en charge dans un délai de deux minutes, sauf avis contraire. En 2012-2013, cependant, aucun des sept centres de contact n'a réussi à répondre à 80 % des appels dans les délais cibles. Le pourcentage obtenu était de seulement 51 % à 77 %.

ServiceOntario détermine combien d'employés chaque centre de contact doit avoir en calculant le nombre de personnes requises pour atteindre le niveau de service prévu. Nous avons toutefois noté qu'un des centres de contact comptait moins d'employés que le nombre recommandé pour la période que nous avons examinée, et que ses niveaux de service laissaient à désirer en conséquence. Un autre centre de contact avait plus d'employés que le nombre recommandé et offrait un relativement bien meilleur service.

Satisfaction de la clientèle

ServiceOntario mesure la satisfaction des clients de ses centres de services en personne, de ses transactions sur Internet et de ses centres de contact téléphoniques.

Pour ses centres de services en personne, il fait appel à une société indépendante pour réaliser des sondages trimestriels auprès de 250 clients des centres publics et 250 clients des centres administrés par le secteur privé afin d'évaluer le degré de satisfaction global à l'égard des services reçus.

Les centres sondés ont été choisis au hasard, mais la représentation régionale a été prise en compte. Les gestionnaires des centres ont été avisés à l'avance et, le jour du sondage, le personnel au comptoir savait très bien que la société de sondage

allait poser des questions aux clients. Ceux-ci étaient habituellement sondés dans le hall du centre de services devant le personnel au comptoir. Les gestionnaires et le personnel au comptoir avaient donc tout intérêt à offrir le meilleur service possible à leurs clients le jour du sondage, compromettant ainsi la valeur des résultats.

Au cours du quatrième trimestre de 2012-2013, 98 % des clients sondés se disaient satisfaits ou très satisfaits des centres de service. En général, les clients qui devaient attendre plus de cinq minutes étaient moins satisfaits que ceux qui avaient été servis plus rapidement. Nous avons demandé à ServiceOntario s'il ne serait pas préférable de recourir à la méthode du « client mystère » pour évaluer comment le personnel au comptoir traite les clients et les transactions. ServiceOntario nous a toutefois avisés qu'il n'emploierait cette méthode que dans des circonstances exceptionnelles. Le nombre de clients sondés dans les centres publics était le même que dans les centres administrés par le secteur privé, qui représentent néanmoins 70 % des centres de services en personne.

Dans le cas des transactions sur Internet, depuis 2008, les clients sont priés de remplir un court sondage en ligne à la fin de la transaction. Environ 50 000 sondages sont remplis chaque trimestre. Nous nous attendions à ce que les améliorations apportées par ServiceOntario à ses services sur Internet fassent augmenter le niveau de satisfaction de la clientèle, mais le taux de satisfaction global est resté dans la fourchette de 71 % à 75 % depuis 2009-2010.

Pour les centres de contact téléphoniques, ServiceOntario a commencé à mesurer la satisfaction de la clientèle en 2008. Chaque trimestre, une société de sondage indépendante pose des questions à un échantillon d'environ 500 personnes qui ont récemment utilisé le service. Au quatrième trimestre de 2012-2013, le niveau de satisfaction à l'égard des centres de contact s'établissait à 64 % après s'être maintenu à 70 % pendant plusieurs trimestres. En ce qui concerne la rapidité du service, le niveau de satisfaction était passé de 65 % à seulement 52 %.

Ces chiffres indiquent que ServiceOntario doit apporter des améliorations substantielles aux services fournis par ses centres de contact.

ServiceOntario s'est également fixé pour objectif de faire en sorte que le personnel de ses centres d'appels consacre seulement 30 % à 35 % de son temps à des tâches administratives au lieu de répondre aux appels. Entre 2011 et 2013, le pourcentage du temps effectivement consacré à ces tâches, qui comprennent le travail d'administration et le suivi auprès des clients, variait entre 35 % et près de 50 % selon le centre, ce qui aurait pu avoir un impact négatif sur le service à la clientèle. ServiceOntario n'avait pas de système en place qui lui permettrait de mieux analyser les fonctions non téléphoniques, et il s'employait à obtenir cette information au moment de notre audit.

ServiceOntario a également recueilli des données sur les taux de refus visant des services tels que les transactions relatives à la carte Santé, au permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules. Le personnel au comptoir peut refuser de servir des clients pour différentes raisons, par exemple parce qu'ils ne possèdent pas les pièces d'identification requises ou que le système informatique est en panne. ServiceOntario a consigné le nombre de refus, mais non leurs motifs. Par ailleurs, les taux de refus étaient calculés seulement pour les centres publics de services en personne; les centres administrés par le secteur privé n'étaient pas tenus de recueillir cette information.

Pour les transactions relatives à la carte Santé, le taux de refus de service ne devait pas dépasser 12,8 % (les refus sont généralement attribuables au fait que le client n'a pas apporté les pièces d'identification ou preuves de citoyenneté requises pour effectuer une transaction). Au cours des deux dernières années, entre 15 % et 17 % des clients ont essuyé des refus. En 2012-2013, ce pourcentage s'établissait à seulement 2 % dans certains centres, mais il pouvait atteindre 28 % dans d'autres. Comme les refus sont laissés à la discrétion du personnel au comptoir, ServiceOntario devrait confirmer que ses politiques sont appliquées de façon

uniforme et vérifier les motifs précis des refus afin d'élaborer des stratégies efficaces visant à réduire les cas de ce genre.

RECOMMANDATION 2

Pour disposer d'une information de gestion qui lui permettrait d'améliorer davantage ses services et d'accroître la satisfaction de la clientèle, ServiceOntario doit :

- recueillir des données sur les temps d'attente aux heures de pointe dans les centres de services en personne qu'il administre lui-même et ceux gérés par des exploitants du secteur privé et en rendre compte, en plus de déterminer pourquoi les temps d'attente dans beaucoup des grands centres urbains de services en personne sont si longs et de prendre les mesures correctrices qui s'imposent;
- déterminer pourquoi aucun des sept centres de contact téléphoniques n'atteignait les niveaux de service cibles établis pour la prise en charge des appels du public, et prendre des mesures pour améliorer les taux de satisfaction de la clientèle à l'égard de ces services et des transactions en ligne;
- envisager une méthode de sondage des clients invisible au personnel au comptoir des centres de services en personne qui, autrement, serait grandement motivé à offrir les meilleurs services possible seulement le jour du sondage;
- concevoir une méthode qui permettrait au personnel au comptoir d'expliquer pourquoi il refuse des services, comme les transactions relatives à la carte Santé, au permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules, à certains clients et utiliser ces données pour améliorer le service à la clientèle au besoin.

RÉPONSE DE SERVICEONTARIO

Comme la vérificatrice générale l'a souligné, ServiceOntario a déjà réduit de 33 % les temps d'attente moyens dans ses bureaux publics

depuis 2009-2010. Nous continuerons d'évaluer notre méthodologie de collecte des données sur les temps d'attente par rapport aux pratiques exemplaires de l'industrie de manière à refléter l'expérience typique d'un client. La saisie de toutes les données sur les temps d'attente exige des investissements additionnels dans des systèmes intelligents de file d'attente, ce qui n'est faisable que dans les plus grands bureaux. Nous réévaluerons les technologies au fur et à mesure de leur évolution afin de déterminer si elles peuvent être mises en oeuvre dans tous les centres de ServiceOntario.

Dans le cas des centres en personne qui font face à des problèmes de charge de travail, un groupe de travail composé d'experts est en place depuis mai 2013. Le groupe de travail est chargé d'élaborer des stratégies pratiques afin d'améliorer les temps d'attente et, en conséquence de ses efforts, nous observons déjà des améliorations progressives dans ces centres.

ServiceOntario prend note du fait que ses centres de contact ont connu une baisse temporaire de rendement lors de leur transition à sa nouvelle plateforme technologique. Les répercussions de ce genre sont typiques des conversions technologiques et de processus à grande échelle. Elles ne reflètent pas l'engagement de ServiceOntario à assurer l'excellence du service.

Nous avons pris certaines mesures correctrices en conséquence et nous sommes heureux de noter une amélioration continue de nos niveaux de service depuis l'annonce des résultats de l'exercice 2012-2013 :

- Six des 18 secteurs d'activité ont maintenant dépassé l'objectif de 80 % en matière de niveau de service.
- Dans 15 des 18 secteurs d'activité, le temps de réponse moyen est inférieur à deux minutes.
- D'après les résultats du plus récent sondage sur la satisfaction de la clientèle au deuxième trimestre, le niveau de satisfaction

est retourné à ce qu'il était avant la transition, soit 70 % de clients « très satisfaits ».

En 2014, ServiceOntario examinera son programme de sondage sur la satisfaction de la clientèle avec des experts en la matière pour s'assurer que ses méthodologies répondent aux préoccupations de la vérificatrice générale.

Des groupes de concertation composés de membres du personnel de première ligne de ServiceOntario se sont réunis en avril, mai et septembre 2013 afin de déterminer les principaux motifs de refus. Les clients les plus touchés sont les jeunes, les nouveaux immigrants et les gens dont l'anglais n'est pas la langue maternelle.

Pour réduire le nombre de refus, nous avons élaboré un plan qui sera mis en oeuvre d'ici la fin de l'exercice (31 mars 2014). Ce plan englobe :

- un dépliant multilingue que les agents pourront remettre aux clients pour les aider à comprendre les documents qu'ils devront présenter à leur retour;
- des efforts de sensibilisation pour que les jeunes et les nouveaux immigrants comprennent les documents qu'ils devront présenter lors de leur première visite.

DROITS D'UTILISATION

Dans la section de notre *Rapport annuel 2009* portant sur la tarification gouvernementale, nous faisons remarquer que le Ministère courait un risque de contestation constitutionnelle parce que les revenus non fiscaux provenant des droits perçus pour certains services d'enregistrement dépassaient d'environ 60 millions de dollars le coût de la prestation des services. Selon une décision rendue par la Cour suprême du Canada en 1998, les frais d'utilisation peuvent être jugés illégaux et avoir à être remboursés si un tribunal détermine que les frais en question constituent une taxe qui n'a pas été établie

en vertu d'une loi adoptée ou si le montant des frais imposés est excessif et qu'il n'y a aucune relation raisonnable entre ceux-ci et le coût des services dispensés.

En 2011, nous avons indiqué que le Ministère avait identifié des stratégies possibles pour atténuer ce risque, notamment en réduisant les droits au fil du temps, et qu'il travaillait avec le ministère des Finances afin de soumettre une stratégie à l'examen du Conseil du Trésor du gouvernement. Le Ministère n'avait toutefois pas établi de calendrier de mise en oeuvre. Dans le cadre du présent audit, nous nous sommes de nouveau penchés sur ce dossier et nous avons noté que les choses n'avaient pas avancé depuis.

En 2012-2013, ServiceOntario était directement responsable d'environ 104 millions de dollars en droits perçus pour des programmes qu'il administre seul, dont les services d'enregistrement des immeubles, des sûretés mobilières, des entreprises et des données de l'état civil. En temps normal, toute modification aux tarifs doit d'abord être proposée par ServiceOntario au ministère des Finances puis approuvée par le gouvernement. Les 2,8 milliards de dollars additionnels en droits et impôts perçus par ServiceOntario sont des revenus transférés puisqu'ils sont perçus au nom des programmes d'autres ministères, comme les droits d'immatriculation des véhicules, de permis de conduire, de cession immobilière et de permis de chasse et de pêche. La responsabilité de proposer des modifications de tarifs pour les revenus transférés relève de ces autres ministères. Il n'y a pas de revenus associés aux services relatifs à la carte Santé, car il est interdit de percevoir des droits pour ces services en vertu de la *Loi canadienne sur la santé*.

Les politiques et lignes directrices du gouvernement exigent des ministères qu'ils examinent régulièrement les services et les tarifs et, lorsque cela est raisonnable et pratique, les coûts de la prestation des services au public devraient être supportés par les bénéficiaires. ServiceOntario n'avait pas de processus robustes en place pour s'assurer que cette exigence était respectée, et il n'avait pas établi de

stratégie de restructuration des droits à cette fin. Les droits perçus pour les programmes entièrement administrés par ServiceOntario n'ont pas changé depuis 2006. Comme le montre la Figure 2, il existe encore d'importantes différences entre les revenus et les coûts liés à ses programmes d'enregistrement.

ServiceOntario s'employait à réduire ses coûts de fonctionnement, notamment par la restructuration de ses activités afin d'en améliorer l'efficacité, par la mise à niveau de la technologie, par l'amélioration des informations et rapports de gestion et par la promotion d'une plus grande utilisation de ses services sur Internet, moins coûteux. Cependant, ces efforts n'avaient pas entraîné d'examen des droits, et les économies opérationnelles éventuelles ne se traduiraient donc pas par un ajustement des droits.

RECOMMANDATION 3

Pour veiller à ce que les droits d'enregistrement soient fixés à des niveaux permettant de recouvrer les coûts de la prestation des services lorsque raisonnable et pratique et satisfaire à l'exigence légale selon laquelle ces droits ne doivent pas être excessifs, ServiceOntario doit effectuer une analyse détaillée des coûts et revenus et élaborer une stratégie de restructuration des droits assortie de délais.

RÉPONSE DE SERVICEONTARIO

Nous souscrivons à la recommandation de la vérificatrice générale que les droits d'enregistrement doivent répondre aux exigences légales.

Les revenus liés aux droits d'utilisation proviennent de deux sources : les services directement gérés par ServiceOntario et ceux qu'il offre au nom d'autres ministères.

ServiceOntario continue de raffiner le coût de chaque transaction qu'il gère directement et, en 2014, il procédera à une analyse des coûts et élaborera une stratégie de restructuration des droits perçus pour les services d'enregistrement.

Figure 2 : Comparaison des droits et des coûts des programmes d'enregistrement, 2012-2013 (en millions de dollars)

Source des données : ServiceOntario

Programme	Données de		Biens personnels
	l'état civil	Entreprises	
Droits perçus	23,5	37,9	40,8
Coûts directs et indirects	25,8	18,9	6,9
Bénéfice net (perte nette) d'exploitation	(2,3)	19,0	33,9

DÉLIVRANCE ET GESTION DES LICENCES, DES CERTIFICATS, DES ENREGISTREMENTS ET DES PERMIS

Certificats de naissance

Le Bureau du registraire général (le Bureau) est une division de ServiceOntario chargée d'enregistrer les naissances, les décès, les mariages, les adoptions et les changements de nom dans la province. ServiceOntario, par l'entremise du Bureau, remet des certificats et des copies certifiées d'enregistrement au public. Chaque année, il enregistre quelque 300 000 événements et délivre 580 000 certificats et copies certifiées.

Lors de notre audit du Bureau en 2004-2005, nous avons repéré d'importants arriérés et retards de traitement pour les certificats de naissance. Cependant, grâce au nouveau système introduit en 2007 et à d'autres changements organisationnels, les délais de traitement des enregistrements et de délivrance des certificats se sont beaucoup améliorés et ils sont raisonnables par rapport à ceux déclarés par d'autres provinces. Nous avons toutefois noté deux points à améliorer :

- La *Loi sur les statistiques de l'état civil* exige que les demandes de certificats de naissance pour toute personne de plus de neuf ans soient garanties par un répondant. Les demandes ainsi garanties représentaient 43 %

des demandes de certificats de naissance ou de copies certifiées d'enregistrement de naissance reçues chaque année. La politique du Bureau stipule que les répondants doivent être audités par échantillonnage. Nous avons constaté que très peu de répondants avaient été audités. En 2012, seulement 151 répondants ont été audités pour plus de 150 000 demandes présentées au nom de personnes de plus de neuf ans;

- L'Ontario est une des dernières provinces qui impriment encore les certificats de naissance sur papier. Le Conseil de la statistique de l'état civil du Canada a recommandé que toutes les provinces passent des certificats de naissance sur papier à des documents en polymère (plastique) munis de dispositifs de sécurité conçus pour réduire les risques de vol d'identité, de contrefaçon et de perte. Entre 2007 et 2010, huit provinces ont adopté les certificats de naissance sécurisés en polymère, mais ServiceOntario n'envisage pas de leur emboîter le pas.

Délivrance des cartes Santé

ServiceOntario délivre chaque année quelque 305 000 cartes Santé aux nouveaux inscrits admissibles, y compris 137 000 pour les nouveau-nés et 168 000 pour les nouveaux venus, et renouvelle environ 1,4 million de cartes existantes conformément à des procédures convenues avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée. Comme les cartes Santé permettent aux titulaires d'obtenir des services médicaux essentiellement gratuits n'importe où au Canada, ServiceOntario doit veiller à ce qu'elles soient remises seulement aux personnes légalement admissibles à recevoir ces services. Les personnes qui demandent à être couvertes par l'Assurance-santé et à recevoir la carte Santé correspondante doivent soumettre trois documents originaux :

- une preuve de citoyenneté canadienne ou de statut d'immigrant admissible à l'Assurance-santé;

- une preuve qu'elles habitent en Ontario;
- une pièce d'identité portant leur nom et leur signature.

Après présentation des documents exigés au comptoir de ServiceOntario et enregistrement des informations pertinentes, tous les documents originaux sont retournés au demandeur. Dans la plupart des cas, l'information est authentifiée électroniquement auprès de l'organisme d'origine, qui peut être le registraire général de ServiceOntario ou Citoyenneté et Immigration Canada. Dans les cas où les documents ne peuvent pas être authentifiés, les documents présentés en guise de preuve ne sont pas copiés, de sorte qu'il n'y a pas de piste d'audit permettant de s'assurer que le personnel au comptoir a effectué les transactions conformément aux exigences de la politique. Cette préoccupation vaut particulièrement pour les transactions à risque élevé, comme les demandes présentées par de nouveaux venus dans la province dont les documents ne peuvent pas être authentifiés électroniquement. Les auditeurs internes de ServiceOntario ont mentionné ce problème dans un rapport en date de novembre 2011; il n'y a toutefois pas eu de changement depuis. Nous avons également noté qu'il n'était pas nécessaire qu'un superviseur vérifie le travail effectué par le personnel au comptoir, par exemple en confirmant qu'un nouveau déclarant a fourni une pièce d'identité valide. Il n'est pas non plus nécessaire qu'un superviseur autorise les transactions à risque élevé, comme cela se fait dans les banques.

En 2010, ServiceOntario a porté de 27 à 289 le nombre de points de service qui pouvaient délivrer des cartes Santé. Cela a permis d'améliorer l'accès des clients, mais a aussi fait augmenter les risques associés au traitement des transactions relatives à la carte Santé. En effet, beaucoup de ces points de service sont de petits bureaux où la direction exerce peu de surveillance. En 2012-2013, ServiceOntario a constaté que 130 des 289 centres de services en personne affichaient des taux d'erreur à risque élevé supérieurs à 15 % dans le traitement des demandes de carte Santé.

Conversion aux nouvelles cartes Santé

En 1995, le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD) a introduit une carte Santé avec photo en remplacement de la carte rouge et blanc sans photo alors détenue par tous les Ontariens admissibles à l'Assurance-santé. À l'origine, le MSSLD prévoyait que tous les Ontariens admissibles recevraient la nouvelle carte avec photo avant l'an 2000. Cependant, le gouvernement n'a pas rendu la conversion obligatoire et de nombreux titulaires de cartes rouge et blanc ont choisi de ne pas remplacer leurs cartes.

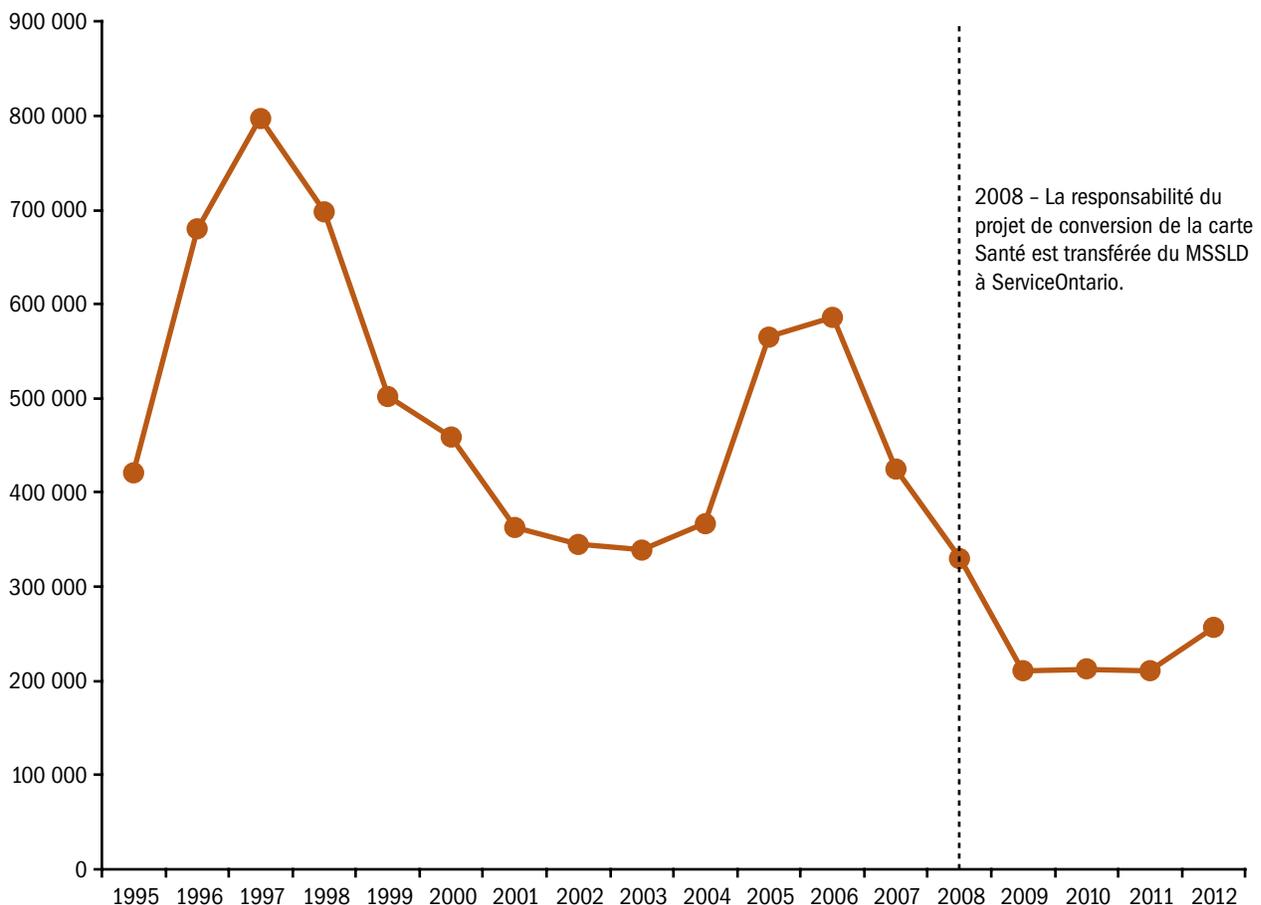
Le programme de conversion à la carte plus sécuritaire offrait de nombreuses possibilités au MSSLD. Il lui donnait la chance de vérifier si chaque titulaire d'une nouvelle carte répondait effectivement aux critères d'admissibilité. La seule

information figurant sur l'ancienne carte rouge et blanc était le nom du titulaire – il n'y avait ni photo, ni date de naissance, ni adresse. Elle était donc peu utile pour confirmer l'admissibilité du titulaire à l'Assurance-santé et, contrairement à la nouvelle carte avec photo qui doit être renouvelée à intervalles périodiques, la carte rouge et blanc n'a pas de date d'expiration.

Au 1^{er} août 2013, 18 ans plus tard, il y avait encore 3,1 millions de cartes rouge et blanc – 23 % des 13,4 millions de cartes Santé délivrées – en circulation en Ontario. Comme nous le faisons remarquer dans l'audit de l'Assurance-santé de l'Ontario figurant dans notre *Rapport annuel 2006*, entre 2002-2003 et 2004-2005, le nombre de cartes rouge et blanc retirées de la circulation s'élevait à environ 400 000 par an. Or, comme le montre la Figure 3, le taux de réduction a baissé

Figure 3 : Nombre de cartes rouge et blanc retirées de la circulation, 1995-2012

Sources des données : Ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD) et ServiceOntario



d'environ 45 % en moyenne par an au cours des cinq derniers exercices, soit depuis que la responsabilité de la conversion a été transférée du MSSLD à ServiceOntario.

Les cartes rouge et blanc sont retirées de la circulation lorsque les titulaires meurent, quittent la province ou le pays, perdent leur carte et doivent obtenir un remplacement, ou demandent volontairement une nouvelle carte. Pour encourager l'échange volontaire de l'ancienne carte pour la nouvelle, ServiceOntario poste des avis demandant aux titulaires de cartes rouge et blanc de remplacer leurs cartes. En raison des contraintes budgétaires, ServiceOntario a envoyé seulement environ 36 000 avis par an au cours des deux dernières années. Les propriétaires des centres de services en personne administrés par le secteur privé nous ont dit qu'ils encourageaient fortement les personnes qui venaient renouveler leur permis de conduire ou leur vignette d'immatriculation à convertir volontairement leur carte Santé. Ces centres reçoivent une commission additionnelle pour chaque transaction de remplacement de la carte Santé. Par contraste, les gestionnaires des centres de services du secteur public nous ont informés qu'ils n'avaient pas reçu pour instruction d'encourager la conversion à la nouvelle carte Santé.

Nous avons estimé qu'en 2012-2013, 25 % des adresses des titulaires de cartes rouge et blanc étaient périmées. Beaucoup de ces titulaires doivent se rendre dans un centre de ServiceOntario pour les transactions relatives à leurs permis de conduire et leurs véhicules, mais ServiceOntario n'a pas utilisé les données consignées lors de ces transactions pour mettre à jour les adresses associées aux cartes Santé.

Lors de notre audit de l'Assurance-santé en 2006, nous avons noté que le MSSLD ne surveillait guère l'utilisation des cartes Santé par les titulaires. En 2005, une société d'experts-conseils engagée par le MSSLD a estimé que l'utilisation frauduleuse de la carte Santé coûtait entre 11 et 22 millions de dollars par an au gouvernement ontarien. Le MSSLD

n'avait pas actualisé cette estimation au moment de notre audit.

Dans son budget de 2013, le gouvernement provincial a annoncé qu'il investirait 15 millions de dollars sur trois ans à compter de 2013-2014 afin d'accélérer la conversion des cartes Santé rouge et blanc qui restent aux cartes avec photo, plus sécuritaires. Cette conversion devrait être complétée d'ici 2018. Pour l'exercice 2013-2014, l'objectif était de retirer 500 000 anciennes cartes de la circulation.

À partir de la fin de 2013, le personnel au comptoir devait demander aux clients qui viennent effectuer d'autres transactions aux centres de ServiceOntario de vérifier l'adresse associée à leur carte Santé.

Carte intelligente

Au cours des 15 dernières années, le gouvernement de l'Ontario a lancé des initiatives qui exploraient la possibilité de remplacer un certain nombre de cartes délivrées par le gouvernement – comme les permis de conduire, les cartes Santé et les certificats de naissance – par une seule carte d'identité sécurisée, couramment appelée « carte intelligente ». La technologie des microprocesseurs et d'autres solutions de sécurité émergentes ont rendu ce concept plus facile à réaliser. Si une carte intelligente était adoptée, le public voudrait probablement une garantie que les renseignements personnels stockés dans ce genre de carte universelle resteraient privés et seraient utilisés uniquement aux fins prévues.

En 2012, l'Ontario a adopté une loi lui conférant le pouvoir de développer une carte de ce genre. Les avantages pour les consommateurs incluraient le fait qu'ils n'auraient qu'une carte à porter sur eux et à renouveler. Pour le gouvernement, les avantages comprendraient la rationalisation des processus de production des cartes et la réduction connexe des coûts de production et de transaction. Par exemple, nous estimons à environ 3,4 millions de dollars les économies annuelles en coûts de production résultant du seul fait de combiner la carte Santé et le permis de conduire en une seule carte d'identité

pour 9 millions de personnes; ServiceOntario devrait toutefois investir un montant initial important dans la conception des cartes et le transfert des données. La carte intelligente pourrait aussi permettre au gouvernement d'attribuer un seul numéro d'identification à chaque résident de l'Ontario, ce qui permettrait d'enrayer la prolifération des codes d'identification dans les différentes bases de données du gouvernement et aiderait à intégrer les services gouvernementaux.

D'autres administrations – comme la Colombie-Britannique, l'État du Queensland en Australie et l'Allemagne – ont adopté un système quelconque de carte intelligente combinant au moins deux cartes gouvernementales.

Véhicules agricoles utilitaires

Au 31 mars 2013, l'Ontario avait immatriculé près de 1,5 million de véhicules utilitaires pesant plus de 3 000 kilogrammes et 78 100 véhicules agricoles dans les mêmes catégories de poids. La province permet aux agriculteurs de payer pour les vignettes d'immatriculation des véhicules agricoles des droits annuels inférieurs à ceux payés pour les véhicules utilitaires. Les droits d'immatriculation annuels des véhicules agricoles coûtent entre 43 \$ et 2 802 \$ de moins que ceux des véhicules utilitaires, selon le poids. Par exemple, l'utilisateur d'un véhicule utilitaire ayant un poids brut de 25 000 kilogrammes devrait payer 1 331 \$ par an, mais seulement 322 \$ si le véhicule était immatriculé comme véhicule agricole.

Le personnel de ServiceOntario ne vérifie pas si le propriétaire d'un véhicule est effectivement un agriculteur. Il suffit au demandeur de cocher une case d'un formulaire l'identifiant comme agriculteur. Nous avons constaté qu'entre 2003-2004 et 2012-2013, le nombre de véhicules agricoles enregistrés auprès du MTO avait augmenté de 56 %, comparativement à seulement 13 % pour les véhicules utilitaires. Or, les indicateurs d'activité agricole de Statistique Canada pour l'Ontario ont baissé entre 2001 et 2011. Nous avons estimé que

les faiblesses des procédures de vérification de ServiceOntario pourraient coûter à la province environ 5 millions de dollars par an en droits d'immatriculation des véhicules utilitaires, en supposant que le nombre de véhicules agricoles n'augmente pas plus rapidement que le nombre d'autres véhicules utilitaires.

Permis de stationnement accessibles

Dans la section de notre *Rapport annuel 2005* portant sur les permis de stationnement pour personnes handicapées, nous avons indiqué que le MTO ne faisait pas un examen adéquat des demandes de permis de stationnement accessibles. En réponse, le MTO a tenu des discussions avec la collectivité médicale, réévalué les critères médicaux d'admissibilité et commencé à utiliser les actes de décès afin d'identifier plus rapidement les titulaires de permis décédés. Il n'a toutefois pas apporté de changements substantiels pour améliorer la vérification des formulaires de demande.

Nous avons remarqué que le nombre de permis de stationnement accessibles actifs était passé de 540 000 lors de notre dernier audit à 615 000 en janvier 2013. ServiceOntario est aujourd'hui responsable de la délivrance des permis de stationnement accessibles, mais ses processus d'examen et de vérification des demandes laissent encore à désirer.

Pour obtenir un permis de stationnement accessible, le demandeur doit faire attester son état de santé par un professionnel de la santé agréé. Un permis temporaire ou permanent est ensuite délivré selon l'état de santé du demandeur. Le permis temporaire est valide pour une période d'un à cinq ans, et le demandeur doit présenter une nouvelle demande à l'expiration du permis. Le permis permanent est valide pour une période de cinq ans, et la personne qui renouvelle son permis n'a pas besoin de faire réévaluer son état de santé. Le titulaire du permis peut stationner dans les places de stationnement accessibles désignées et, selon l'administration, stationner gratuitement dans les zones contrôlées par des parcomètres et des distributrices

de billets de stationnement et dans certaines zones de stationnement interdit. Ces avantages encouragent l'abus et la contrefaçon des permis.

Au moment de notre audit, ServiceOntario se conformait à la politique antérieure du MTO concernant les permis de stationnement accessibles en faisant une vérification aléatoire du numéro d'autorisation professionnelle des professionnels de la santé avant de poster le permis. Ces numéros d'autorisation étant accessibles au public sur Internet, leur vérification ne garantit pas que le professionnel a approuvé et signé la demande. Les permis temporaires de trois mois étaient délivrés directement aux comptoirs de ServiceOntario, où le personnel se contentait de s'assurer que le formulaire de demande avait été rempli. Les renseignements n'étaient pas vérifiés, et le personnel de première ligne ne pouvait pas déterminer si le permis du demandeur avait été saisi par des agents d'application de la loi ou si sa demande de permis permanent avait été rejetée.

Depuis l'audit du Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, y compris les permis de stationnement accessibles, que nous avons effectué en 2005, le nombre de permis saisis par des agents d'application de la loi a augmenté. En 2012, 710 permis ont été saisis, comparativement à 1 600 en 2005. Il était toutefois difficile pour les agents de contrôle du stationnement d'appliquer la loi, car ils ne pouvaient pas accéder à la base de données de ServiceOntario pour vérifier si les permis étaient légitimes.

Une fois par mois, ServiceOntario comparait une liste de personnes décédées, fournie à l'interne par le Bureau, à sa liste de détenteurs de permis de stationnement accessibles. Une correspondance exacte invalidait automatiquement le permis. Cependant, ServiceOntario n'exigeait pas le retour du permis, et il était difficile de repérer les cas d'abus des permis techniquement inactifs. En outre, seules les correspondances exactes entraînaient l'invalidation du permis. Nous avons examiné un échantillon d'avis de renouvellement et noté qu'un certain nombre d'avis avaient été envoyés à des personnes décédées, dont une était morte depuis quatre ans.

Nos tests nous ont permis de constater que les permis de stationnement ne comportaient pas de dispositifs de sécurité efficaces et étaient faciles à copier. Par ailleurs, des permis vierges étaient conservés aux bureaux des employés et n'étaient pas numérotés en série à l'avance; il n'y avait donc aucun contrôle du nombre de permis qui pouvaient être imprimés.

D'autres administrations ont amélioré leurs processus de délivrance des permis de stationnement accessibles. En Colombie-Britannique et au Québec, les titulaires de permis doivent porter une carte d'accompagnement ou un certificat que les agents d'application de la loi peuvent demander à voir. À New York, un médecin du service de santé de la ville doit attester de nouveau les invalidités. En Australie, des vignettes de permis portant le nom, la date de naissance et la photo du titulaire sont apposées sur les véhicules, et les agents d'application de la loi utilisent des scanners pour détecter les faux permis.

À la suite des discussions tenues lors de notre travail d'audit sur le terrain, ServiceOntario s'est employé à améliorer ses politiques et procédures touchant les permis de stationnement accessibles. Il a commencé à mettre en oeuvre une politique exigeant des demandeurs qu'ils fournissent des preuves d'identité. Il a également cessé de remettre des permis temporaires aux personnes présentant une demande au nom de quelqu'un d'autre.

RECOMMANDATION 4

Pour améliorer les services et la sécurité entourant la délivrance et la gestion des licences, certificats, enregistrements et permis qu'il administre, ServiceOntario doit :

- auditer un nombre suffisant de répondants qui garantissent les demandes de certificat de naissance, et envisager de convertir son certificat de naissance sur papier au nouveau modèle en polymère et à la nouvelle norme de conception afin de réduire les risques de vol d'identité, de contrefaçon et de perte;

- réévaluer les processus en vigueur et la surveillance du personnel au comptoir des centres de services en personne pour que les politiques et procédures de traitement des transactions à risque plus élevé soient mieux respectées et que les clients présentent les bons documents au moment de la demande de carte Santé;
- compléter sa conversion longtemps retardée des anciennes cartes Santé rouge et blanc pour que tous les Ontariens utilisent des cartes Santé avec photo plus sécuritaires qui réduisent le risque de fraude;
- examiner les avantages et les économies susceptibles de découler de la création d'une carte intelligente pouvant remplacer plus d'une carte d'identité gouvernementale, et fixer des délais de réalisation;
- améliorer les exigences de vérification des demandes pour que les véhicules immatriculés comme véhicules agricoles, et donc assujettis à des droits annuels beaucoup moins élevés que les autres véhicules utilitaires, soient effectivement utilisés à des fins agricoles;
- améliorer les processus de délivrance des permis de stationnement accessibles et introduire des changements qui faciliteraient l'identification des contrevenants.

RÉPONSE DE SERVICEONTARIO

Soulignant que l'Ontario est la seule administration qui audite les répondants des demandes de certificat de naissance, ServiceOntario analysera l'efficacité des audits de répondants et des politiques connexes afin d'assurer l'intégrité de ses processus de collecte et d'authentification des données. ServiceOntario avait envisagé d'utiliser des matériaux composites à base de polymères dans les certificats de naissance, mais il a décidé de ne pas retenir cette option parce qu'elle coûtait trop cher. Nous acceptons de réexaminer en 2014 la possibilité d'utiliser des

matériaux à base de polymères et nous analyserons les expériences d'autres administrations canadiennes.

ServiceOntario met des ressources de soutien à la disposition de son personnel responsable des transactions à risque élevé ainsi que des transactions exigeant une interprétation des politiques ou une décision. Ces ressources comprennent des superviseurs et des experts sur place, des spécialistes accessibles par ligne téléphonique directe ainsi que des examens effectués par l'Unité des services d'admissibilité. Le ministère de la Santé et des Soins de longue durée offre également au personnel de ServiceOntario qui en a besoin un soutien stratégique et des éclaircissements sur les questions plus complexes touchant l'admissibilité à l'Assurance-santé. ServiceOntario convient d'envisager d'autres approches rentables et possibles sur le plan opérationnel de la surveillance des transactions à risque élevé afin d'améliorer l'intégrité de la prestation et de maintenir les normes de service à la clientèle.

Avec le soutien du gouvernement et le financement confirmé dans le Budget de l'Ontario 2013, nous entamerons durant l'hiver 2013-2014 une conversion obligatoire accélérée de la carte Santé rouge et blanc à la carte Santé avec photo, plus sécuritaire. Cette conversion sera complétée au cours de l'exercice 2018-2019. En juin 2013, nous avons commencé à envoyer chaque semaine plus du double du nombre de lettres de conversion de la carte Santé rouge et blanc et nous faisons activement campagne pour encourager nos clients à tenir leur adresse à jour.

ServiceOntario reconnaît la valeur potentielle d'une carte intégrant de multiples programmes gouvernementaux et il a commencé à examiner des options possibles. Il travaillera en étroite collaboration avec ses ministères partenaires à déterminer la faisabilité et la valeur d'une telle carte ainsi que les pouvoirs législatifs

requis pour mettre en oeuvre les différentes options. Il examinera notamment la conception respectueuse de la vie privée, le rapport coût-efficacité et la possibilité d'utiliser la carte pour différents programmes gouvernementaux avant de prendre un engagement quelconque.

ServiceOntario a consulté le MTO au sujet de l'immatriculation des véhicules agricoles utilitaires. Le MTO est à élaborer des options de politique afin de répondre aux préoccupations de la vérificatrice générale et il consultera les intervenants sur les options possibles. Une fois que l'orientation de la politique aura été confirmée, le MTO travaillera à l'élaboration d'un plan de mise en oeuvre et de communications.

ServiceOntario reconnaît la nécessité d'améliorer l'intégrité de son administration du programme de permis de stationnement accessible (PSA). Il s'efforce actuellement de répondre aux préoccupations de la vérificatrice générale en :

- veillant à ce que le nom qui figure sur le permis de stationnement d'une personne soit identique au nom qui figure sur son permis de conduire afin de prévenir l'utilisation frauduleuse des permis et de renforcer la surveillance de la délivrance des permis renouvelés;
- évaluant la sécurité du permis ainsi que des éléments de conception nouveaux et efficaces, y compris des numéros de série permettant de contrôler et de mesurer la production et la distribution des permis;
- collaborant avec les municipalités qui appliquent les lois associées au PSA afin d'identifier des mécanismes appropriés de suivi des saisies et des mesures d'exécution.

ServiceOntario envisagera également les possibilités de collaboration avec le MTO afin d'intégrer le programme du PSA au projet de modernisation des rapports médicaux et de permettre ainsi aux professionnels réglementés de la santé de faciliter la soumission directe des demandes approuvées de PSA et la production immédiate des permis temporaires.

CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DU TRAITEMENT DES TRANSACTIONS

ServiceOntario doit s'assurer que les transactions sont effectuées correctement et de manière sécuritaire en raison des risques substantiels qui y sont associés, comme la délivrance de pièces d'identité ou de permis à des personnes non admissibles ou des enregistrements incorrects ou en double dans sa base de données. Il doit aussi assurer l'exactitude et l'intégrité de ses services d'enregistrement et de délivrance des permis et des bases de données connexes. Nous avons repéré un certain nombre d'améliorations à apporter aux contrôles.

Surveillance des audits

ServiceOntario a mis en oeuvre un robuste programme d'audit de ses 289 centres de services en personne afin de repérer ceux qui affichent des taux d'erreur élevés dans le traitement des transactions. Nous étions préoccupés par le fait que 43 % de ses centres avaient été évalués comme présentant un risque élevé en raison du nombre d'erreurs de traitement découvertes par les audits.

L'Unité de surveillance de la vérification (l'Unité) de ServiceOntario mène des audits complets sur place et des audits plus limités hors site d'un échantillon de transactions. Elle audite les centres de services en personne, qu'ils soient administrés par le secteur public ou le secteur privé, pour s'assurer que toutes les transactions sont appuyées par une documentation appropriée et exacte et qu'elles ont été traitées correctement, que les commissions ont été calculées avec exactitude et, dans le cas des audits complets, que le matériel de valeur, comme les plaques d'immatriculation et les vignettes de renouvellement, est bien protégé et comptabilisé.

L'Unité a augmenté le nombre d'audits qu'elle réalise. Au cours des 15 mois précédant le 31 mars 2013, 88 % des centres de services en personne ont fait l'objet d'un audit sur place et 99 %, d'au moins un audit hors site des registres de transactions. Par comparaison, au cours de

l'année civile 2011, 45 % des centres avaient fait l'objet d'audits sur place et 57 %, d'audits hors site. (L'Unité est passée d'une période de déclaration fondée sur l'année civile en 2011 à une période de déclaration fondée sur l'exercice en 2013, ce qui a créé un écart ponctuel de trois mois. Elle n'a pas été en mesure de nous fournir des périodes identiques à des fins de comparaison.)

L'Unité estime qu'un centre de services en personne présente un risque élevé lorsqu'on obtient un taux d'erreur supérieur à 15 % en divisant le nombre d'erreurs par le nombre de transactions échantillonnées. Les auditeurs ne tiennent pas compte des erreurs mineures. Ils s'attardent plutôt aux erreurs plus importantes, dont les signatures manquantes dans les demandes de carte Santé et de permis de conduire, l'enregistrement d'un type inapproprié de document d'identification dans la demande, les cartes Santé renouvelées en l'absence de données sur la citoyenneté dans le dossier, le transfert d'un véhicule à une personne autre que celle indiquée dans la demande, le renouvellement du mauvais numéro de plaque d'immatriculation ainsi que les ajustements ou transactions incorrects en espèces, par chèque ou par carte de crédit.

Au cours de l'année civile 2011, l'Unité a calculé que 23 % des centres audités affichaient des taux d'erreur supérieurs à 15 %; au cours de la période de 15 mois terminée le 31 mars 2013, ce pourcentage est passé à 43 %. Dans de nombreux centres, le taux d'erreur dépassait largement le seuil des 15 % et, dans certains cas, il se situait entre 50 % et 60 %. Seize des 125 centres à risque élevé identifiés au cours de la période de 15 mois terminée le 31 mars 2013 avaient aussi été désignés à risque élevé durant l'année civile 2011. Il n'y avait pas de différences importantes dans le taux d'erreur entre les centres de services en personne administrés par le secteur public et ceux exploités par le secteur privé.

Pour l'exercice 2013-2014, l'Unité prévoit de mettre l'accent sur les centres de services en personne jugés à risque élevé dans les audits de l'exercice précédent, particulièrement ceux dont le

taux d'erreur est supérieur à 30 %. L'Unité compte également améliorer ses interactions, par exemple en tenant plus de réunions périodiques avec les centres à risque élevé pour surveiller leurs progrès, et prendre d'autres mesures – y compris des actions en justice – au besoin.

Nous avons été informés que les erreurs cernées lors des audits font l'objet de discussions avec la direction des centres de services en personne. L'Unité n'a toutefois pas compilé de rapports périodiques résumant les types d'erreurs et leur fréquence et précisant, notamment, si les erreurs étaient de nature financière ou administrative ou si elles étaient plus graves et risquaient de compromettre la sécurité et l'intégrité des bases de données d'enregistrement et de délivrance des permis. De tels rapports aideraient à identifier les besoins en formation du personnel et à repérer les erreurs qui découlent de problèmes avec les processus et les systèmes de technologie de l'information (TI).

Outre les taux d'erreur antérieurs, les audits de ServiceOntario doivent tenir compte d'autres facteurs de risque liés à l'exploitation des centres de services en personne – par exemple, le fait que le centre doit traiter des transactions plus complexes, comme un nombre relativement plus élevé de cartes Santé à délivrer à de nouveaux venus; les volumes de transactions et les revenus générés; et les changements de personnel, de direction ou de propriétaire des centres.

Intégrité des bases de données

Les procédures et contrôles de système TI de ServiceOntario sont conçus de manière à atténuer le risque de délivrer des cartes Santé, des permis de conduire ou des certificats de naissance en double qui pourraient permettre à certaines personnes d'obtenir des services ou privilèges auxquels elles ne sont pas admissibles. En outre, si la carte d'identité d'une personne décédée n'est pas annulée promptement, elle pourrait être utilisée de façon inappropriée. Lorsque le personnel de ServiceOntario délivre ou renouvelle une carte Santé ou un

permis de conduire, il fait une recherche limitée dans les bases de données du MSSLD ou du MTO en utilisant le nom, la date de naissance et le sexe du titulaire pour vérifier s'il existe des cartes Santé ou permis de conduire portant le même nom. Cependant, ServiceOntario n'a pas établi de procédures obligeant son personnel au comptoir à comparer l'information stockée dans ces bases de données afin de confirmer l'identité du demandeur, bien que ce personnel puisse traiter les deux types de transactions.

En analysant les bases de données au 31 mars 2013 et, dans certains cas, les données des cinq dernières années, nous avons trouvé certaines faiblesses de contrôle qui affectaient l'intégrité des données et nous en avons fait part à ServiceOntario. Les principales faiblesses sont exposées ci-après :

- Nous avons estimé qu'environ 1 500 personnes en Ontario avaient reçu des cartes Santé en double; 580 de ces personnes détenaient deux des anciennes cartes rouge et blanc sans date d'expiration ni photo, qui portent seulement un nom et présentent donc un risque élevé de fraude. Par comparaison, le MTO a pratiquement éliminé le problème des permis de conduire en double, car il utilise un programme de comparaison électronique des photos afin de détecter les doubles avant leur autorisation. Ni ServiceOntario ni le MSSLD ne font appel à une technologie semblable pour les cartes Santé. Par ailleurs, le personnel au comptoir peut accéder aux photos électroniques antérieures des titulaires de permis de conduire dans le système de ServiceOntario, mais pas aux photos antérieures des personnes qui désirent renouveler leur carte Santé. Nous avons également trouvé quelques cas où le processus de présentation des demandes permettait d'obtenir deux enregistrements de naissance séparés.
- Pour s'assurer que les cartes Santé et permis de conduire des personnes décédées sont annulés promptement, le MTO et le MSSLD

reçoivent une liste mensuelle des décès de ServiceOntario. Lorsque le système de confrontation automatisé du MSSLD n'obtient aucun résultat, la liste d'exceptions est remise à ServiceOntario, qui compare manuellement la liste à la base de données de la carte Santé. Nous avons comparé les registres de décès stockés dans la base de données du registraire général de ServiceOntario aux bases de données de la carte Santé du MSSLD et du permis de conduire du MTO et estimé qu'il restait plus de 15 000 cartes Santé actives (dont 6 000 cartes rouge et blanc) et 1 400 permis de conduire portant le nom de personnes décédées que les systèmes et processus n'avaient pas réussi à annuler. Lorsqu'une carte Santé ou un permis de conduire n'est pas annulé promptement, le risque d'abus augmente; dans le cas d'une carte Santé, le fournisseur de soins de santé de la personne décédée continuerait de percevoir des frais jusqu'à ce que la carte soit annulée. De hauts fonctionnaires du MSSLD nous ont avisés que, dans certains cas, il pourrait y avoir des demandes de règlement légitimes pour des interventions pratiquées sur des personnes décédées et qu'il fallait s'assurer que seules les cartes des personnes vraiment décédées sont annulées. Ils ont toutefois admis que, pour réduire le risque, il faudrait annuler les cartes Santé dès réception de l'avis de décès. Le MSSLD et ServiceOntario nous ont informés de leur engagement à examiner leurs politiques et procédures connexes.

- Selon les informations figurant dans la base de données, les adresses associées à quelque 166 000 cartes Santé actives, dont 144 000 cartes rouge et blanc sans date d'expiration, n'étaient pas à jour. Cela signifie que ni le MSSLD ni ServiceOntario ne peuvent trouver les titulaires de ces cartes ou vérifier s'ils habitent encore en Ontario, critère clé d'admissibilité à l'Assurance-santé. Nous avons comparé les adresses des titulaires de cartes Santé

rouge et blanc à leurs adresses figurant dans la base de données du MTO pour les permis de conduire, qui doivent être renouvelés tous les cinq ans, et constaté qu'il pourrait y avoir jusqu'à 800 000 personnes dont l'adresse dans la base de données de la carte Santé n'est pas à jour. Bien que le personnel de ServiceOntario puisse traiter les deux types de transactions, il n'était pas tenu de vérifier les adresses du MTO ou de les utiliser pour mettre à jour les adresses figurant dans la base de données de la carte Santé.

- Beaucoup de personnes qui ont légalement changé de nom auprès du Bureau du registraire général de ServiceOntario n'en ont pas informé le MSSLD ou le MTO, même au moment du renouvellement de leur carte Santé ou de leur permis de conduire. Le registraire général ne partage pas les données sur les changements de nom avec le MTO et le MSSLD, mais il les communique à la Police provinciale de l'Ontario qui, à son tour, en informe le Centre d'information de la police canadienne (CIPC) exploité par la Gendarmerie royale du Canada (GRC) aux fins de la mise à jour des casiers judiciaires. Nous avons examiné les données relatives aux 50 000 personnes qui avaient légalement changé de nom au cours des cinq dernières années et constaté que, sur ce nombre, environ 2 400 n'avaient pas mis à jour le nom figurant sur leur carte Santé et 800, le nom figurant sur leur permis de conduire. Au moment de l'enregistrement du nouveau nom légal, ces personnes auraient reçu un nouveau certificat de naissance de ServiceOntario établi au nouveau nom. Ces personnes pourraient donc détenir deux documents d'identification différents et recevoir des services gouvernementaux en double de façon inappropriée, par exemple.

RECOMMANDATION 5

Pour que les transactions soient traitées conformément à la loi et aux procédures établies et réduire le risque de fraude et d'abus des documents d'identification délivrés par le gouvernement, ServiceOntario doit :

- déterminer régulièrement lors de ses activités d'audit les types et la fréquence des erreurs repérées qui peuvent servir à orienter la formation du personnel ainsi que les modifications à apporter à ses systèmes et procédures afin de réduire les taux élevés d'erreurs de transaction commises par bon nombre de ses centres de service;
- recommander à ses ministères partenaires de renforcer les contrôles de traitement automatisés et autres afin d'améliorer la sécurité et l'intégrité des bases de données d'enregistrement et de délivrance des permis;
- améliorer ses systèmes d'annulation des documents d'identification pour les personnes décédées;
- coordonner avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée, le ministère des Transports et le Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée l'introduction de mesures telles qu'un partage limité des adresses à jour entre les bases de données afin d'atténuer les risques posés par des documents d'identification erronés ou en double.

RÉPONSE DE SERVICEONTARIO

Depuis 2010, ServiceOntario a élargi son programme d'audit d'assurance de la qualité en y intégrant l'inscription pour la carte Santé ainsi que de nouveaux cadres de gestion du risque et d'intervention. Ce programme englobe la prestation de services par l'entremise des centres de services administrés par les secteurs public et privé. Nous reconnaissons qu'il serait avantageux de prendre des mesures afin de

tirer pleinement parti des données d'audit d'assurance de la qualité dans l'amélioration des processus et des systèmes, et nous avons déjà commencé à prendre des mesures en ce sens.

ServiceOntario continue de chercher des moyens d'intégrer davantage les produits et la prestation des services afin d'améliorer le service à la clientèle, de protéger la vie privée des gens et de renforcer l'intégrité des données tout en s'acquittant des obligations du gouvernement en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels sur la santé*. À cette fin, ServiceOntario proposera des façons possibles d'envoyer des avis électroniques de changement de nom au ministère des Transports (MTO) et au ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD).

Maintenir l'intégrité des registres, veiller à ce qu'ils ne soient pas modifiés incorrectement et éviter les incohérences sont d'importantes priorités pour ServiceOntario et tous ses ministères partenaires. ServiceOntario s'efforcera de tirer parti des efforts antérieurs du MTO et du MSSLD et d'envisager d'autres améliorations de ses processus de confrontation des données pour les certificats de décès. Il continuera en même temps de rapprocher l'adresse figurant sur le permis de conduire et celle associée à la carte Santé avec le consentement du client.

Les modifications plus importantes, comme une stratégie centralisée et harmonisée d'authentification et de vérification de certains critères d'admissibilité, demandent plus de temps et d'argent et pourraient nécessiter un élargissement des pouvoirs de ServiceOntario. Celui-ci consultera le Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée de l'Ontario et travaillera en étroite collaboration avec ses partenaires à élaborer une proposition qui envisage l'élargissement des ententes existantes de mise en commun de l'information.

SURVEILLANCE DE LA PERFORMANCE EN TI DE TERANET

Dans le cadre de son accord de licence, Teranet doit suivre la méthodologie standard de l'industrie pour s'assurer que des contrôles efficaces sont en place pour les processus clés de TI qui interviennent dans la prestation des services électroniques d'enregistrement foncier. Pour démontrer sa conformité à cette exigence, Teranet remet à ServiceOntario des rapports trimestriels sur la performance en TI par rapport à des mesures incluant l'accessibilité, la disponibilité, le temps de réponse du système, la performance du serveur et du réseau, la sécurité, la fonctionnalité des applications, l'intégrité des données ainsi que la sauvegarde du système et des données. Des comités comprenant des représentants de ServiceOntario et de Teranet se réunissent régulièrement afin de surveiller la performance de Teranet et l'atteinte des objectifs établis.

Nous avons remarqué que ServiceOntario compte sur l'information fournie par Teranet pour ses activités de surveillance et que les rapports ne font pas l'objet d'une vérification indépendante par ServiceOntario ou par des auditeurs internes ou externes. ServiceOntario n'obtient pas d'assurance indépendante que les rapports de performance de Teranet sont complets et exacts et que les plans de reprise après sinistre et les mesures de sécurité sont systématiquement validés.

Chaque trimestre, Teranet remet à ServiceOntario une copie du logiciel de code source du programme qui permettrait au Ministère d'utiliser ou de reconstituer le système électronique d'enregistrement immobilier au cas où Teranet ne pourrait ou ne voudrait pas remplir ses obligations aux termes de l'accord. Nous avons confirmé que ServiceOntario recevait régulièrement le code source; il n'avait cependant pas testé le logiciel pour s'assurer de pouvoir utiliser le programme sans le soutien et la collaboration continus de Teranet.

RECOMMANDATION 6

Pour mieux assurer la fiabilité et la disponibilité continues du système électronique d'enregistrement immobilier de l'Ontario, ServiceOntario doit obtenir une assurance indépendante que les rapports de performance, plans de reprise après sinistre et mesures de sécurité de Teranet répondent aux normes de l'industrie et sont validés de façon systématique. ServiceOntario doit aussi tester périodiquement sa copie du logiciel de programme d'enregistrement immobilier.

RÉPONSE DE SERVICEONTARIO

Dans le cadre de leur engagement continu à améliorer les services, ServiceOntario et Teranet ont convenu d'appliquer un cadre d'évaluation détaillé qui est conforme aux

normes recommandées par les Comptables professionnels agréés du Canada (anciennement l'Institut Canadien des Comptables Agréés) pour les rapports sur les contrôles d'un organisme de service. Ce nouveau cadre s'appliquera à la production des rapports à compter de mars 2014. ServiceOntario examinera d'autres façons rentables d'obtenir une assurance indépendante additionnelle des plans de reprise après sinistre et des normes relatives aux mesures de sécurité.

L'accord de licence avec Teranet n'inclut pas un plan directeur pour la transition du système électronique d'enregistrement immobilier de Teranet à un autre exploitant du secteur public ou privé. ServiceOntario examinera des moyens rentables de vérifier sa copie du logiciel de code source qu'il reçoit de Teranet aux fins de l'enregistrement foncier.