

3.05—Prestation électronique des services

CONTEXTE

Au cours des dix dernières années, de nombreux gouvernements, dont celui de l'Ontario, ont eu de plus en plus recours à des moyens électroniques pour transmettre des renseignements sur les services gouvernementaux aux particuliers et aux entreprises, ainsi que pour la prestation de certains de ces services. Cette méthode s'appelle prestation électronique des services (PES).

La demande publique de services gouvernementaux offerts par voie électronique est forte et en pleine croissance. Une étude réalisée récemment a révélé que 75 % des Canadiens peuvent se relier à Internet depuis leur domicile, à l'école ou au bureau. Plus de 80 % des répondants à un sondage réalisé récemment par le secteur privé auprès des usagers canadiens du commerce électronique ont précisé qu'ils souhaitaient accomplir certaines tâches en direct, notamment le renouvellement de leur permis de conduire, la production de formulaires gouvernementaux et la recherche d'information sur les programmes gouvernementaux. En fait, 44 % des répondants au sondage ont indiqué que l'accès aux services gouvernementaux représentait l'une des six raisons les plus importantes pour lesquelles ils faisaient appel à Internet, soit presque autant que ceux qui ont mentionné les opérations bancaires et l'investissement en direct.

En février 1998, le Conseil de gestion du gouvernement approuvait une nouvelle stratégie en matière d'information et de technologie de l'information (ITI) qui faisait de l'ITI un facteur crucial de l'amélioration de la prestation des services publics. En réponse notamment à l'augmentation de la demande du public au sujet de la PES, cette stratégie opérait une transition proactive en faveur de la mise en place de « services gouvernementaux en direct » en Ontario. Les services gouvernementaux en direct consistent en l'application intégrale de l'ITI aux activités du gouvernement.

La vision de l'Ontario en matière de services gouvernementaux en direct comporte divers éléments, dont la simplification et l'automatisation des processus décisionnels et de prestation des programmes, l'amélioration de programmes d'envergure du secteur public dans les domaines de la santé, de la justice, de la gestion des ressources, des transports et de l'éducation ainsi que des mesures visant à faciliter le dialogue des citoyens avec le gouvernement ou une « démocratie numérique ». Précisons toutefois que l'aspect des

services gouvernementaux en direct qui touche de plus près le public est certes la PES. Par le recours à la PES, le gouvernement organise et intègre des services par des moyens électroniques comme les centres d'appels, les systèmes de réponse vocale interactifs, les sites Web, le courriel, les télécopieurs, les CD-ROM, les terminaux et les kiosques à accès public de même que les systèmes de paiement électronique.

Actuellement, un certain nombre de programmes gouvernementaux est offert par des moyens électroniques. Par exemple :

- Par l'entremise des quelque 70 kiosques installés à divers endroits partout dans la province, les gens peuvent se procurer des autocollants pour le renouvellement de la plaque d'immatriculation de leur véhicule, changer leur adresse à l'intention des programmes de santé et de transport de même que commander des permis de pêche et de chasse.
- À l'aide des quelque 140 postes de travail en libre-service situés dans les centres de service à la clientèle, les particuliers et les entreprises peuvent effectuer des recherches sur des noms d'entreprise, inscrire le nom de leur entreprise, présenter une demande de permis de vendeur pour la taxe de vente au détail et établir des comptes pour l'impôt-santé des employeurs et auprès de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail.
- Par l'intermédiaire de sites Internet, les particuliers peuvent accéder à des renseignements sur les services offerts par le gouvernement; commander des publications; demander des formulaires de certificat de naissance, de décès ou de mariage; consigner des statuts constitutifs et présenter des déclarations corporatives annuelles de renseignements; présenter une demande de prêt étudiant; réserver un emplacement de camping; vérifier les conditions de la circulation ou consulter les lois de l'Ontario.

Le site Internet du gouvernement (www.gov.on.ca), dont le lancement a eu lieu en 1995 et qui présente des renseignements complets sur les programmes gouvernementaux, en plus de faire office de portail central pour les citoyens souhaitant avoir accès aux services gouvernementaux en direct, a été revu à l'automne 2001 : le nombre de visites à ce site est maintenant de 500 000 par mois.

Afin d'accélérer la transition à la PES, le Conseil de gestion du gouvernement a, en juin 2000, approuvé une stratégie de PES à l'échelle du gouvernement appelée *The Corporate Strategy for Direct Electronic Service Delivery* (stratégie générale pour la prestation électronique des services). Cette stratégie vise à améliorer la qualité de la prestation des services destinés aux Ontariens et aux entreprises par l'offre, par voie électronique, de services gouvernementaux intégrés, accessibles, rentables et axés sur le client. Dans un discours prononcé en septembre 2000, le président du Conseil de gestion du gouvernement a annoncé l'objectif du gouvernement en matière de PES : « Nous avons pris l'engagement d'accroître le degré de satisfaction des Ontariennes et Ontariens à l'égard des services publics en devenant un chef de file mondial en matière de prestation

électronique des services d'ici 2003. » En outre, le gouvernement prévoit, d'ici là, d'offrir par voie électronique plus de 80 % des services qu'il met à la disposition des particuliers. On s'attend à ce que la prestation des services par l'entremise de sites Web soit l'objet de la plus forte croissance.

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) est responsable de la mise en œuvre de la stratégie globale du gouvernement en matière d'ITI. Au sein du SCG, la stratégie de PES incombe à la Direction des services gouvernementaux en direct (la Direction) du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique.

Le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé un cadre de gestion du rendement afin de vérifier les progrès réalisés dans l'exécution de la stratégie du gouvernement en matière de PES. Ce cadre comprend trois éléments ainsi que des engagements correspondants pour 2001-2002 et 2002-2003 (voir le tableau ci-après).

Engagements du gouvernement en matière de PES pour 2001-2002 et 2003

Objectif visé	Engagement pour 2001-2002	Engagement pour 2003
Accroître le degré de satisfaction des Ontariens à l'égard des services gouvernementaux	50 % des répondants au sondage vont indiquer être satisfaits des services offerts par voie électronique.	75 % des répondants au sondage vont indiquer être satisfaits des services offerts par voie électronique.
S'imposer comme chef de file mondial de la prestation électronique de services	L'Ontario sera constamment reconnu parmi les 10 régions au monde offrant les meilleurs services de PES.	L'Ontario sera constamment reconnu parmi les cinq régions au monde offrant les meilleurs services de PES.
Favoriser l'amélioration du gouvernement en rehaussant l'efficacité des services publics	75 % des nouveaux projets de PES tireront profit d'une infrastructure d'ITI commune.	100 % des nouveaux projets de PES tireront profit d'une infrastructure d'ITI commune.

Source des données : Secrétariat du Conseil de gestion

Certes, les différents ministères sont toujours responsables de la prestation des initiatives particulières de PES se rapportant à leurs secteurs de programme, mais différents comités de PES auxquels participent les ministères assurent un leadership quant à l'effort global du gouvernement et coordonnent les activités entre les ministères participants :

- Le Comité d'orientation des services d'information et de technologie de l'information supervise le programme du gouvernement en matière d'ITI et assure le leadership stratégique pour les initiatives de services gouvernementaux en direct. Le secrétaire du Conseil de gestion de gouvernement préside ce Comité, qui comprend également des membres de l'échelon sous-ministériel de l'ensemble du gouvernement.
- Le Conseil des cadres supérieurs de la technologie de l'information a pour tâche de s'assurer que l'Ontario réalise les investissements qui conviennent le mieux en matière d'ITI. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce

Conseil, qui comprend également des membres provenant de l'échelon des directeurs généraux de l'information des organismes ministériels et des regroupements d'ITI.

- Le Comité de leadership en matière de services gouvernementaux en direct coordonne stratégiquement l'initiative de services gouvernementaux en direct. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce Comité, qui comprend principalement des membres de l'échelon des sous-ministres adjoints.
- Le Conseil consultatif des services gouvernementaux en direct, qui relève du président, formule des conseils, à l'intention du président du Conseil de gestion du gouvernement, sur la transformation du gouvernement par le recours à l'ITI. Le directeur général de l'information pour la fonction publique préside ce Conseil, qui comprend des représentants des secteurs public et privé.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification de la prestation électronique des services vise à déterminer si :

- le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) dispose de systèmes et de méthodes pour surveiller et mesurer sans relâche les progrès réalisés par le gouvernement vers l'atteinte de son objectif d'accroissement de la satisfaction de la clientèle en s'imposant comme chef de file mondial de la prestation de services électroniques d'ici 2003, ainsi que pour faire rapport à ce sujet;
- les ministères développent des services électroniques et en effectuent la prestation conformément aux pratiques exemplaires et en tenant suffisamment compte des impératifs en matière d'économie et d'efficacité.

Nous avons déterminé les critères à utiliser pour la vérification, en conformité avec les objectifs de celle-ci. Ces critères ont été examinés et acceptés par les cadres supérieurs du SCG et ils ont de plus été passés en revue avec des représentants des ministères visités. Notre vérification a porté sur la période se terminant le 31 mars 2002.

Pour la vérification, nous avons tenu des discussions avec le personnel et nous avons, en outre, examiné et analysé les politiques et les méthodes correspondantes, ainsi que les documents s'y rapportant, au SCG et aux ministères des Services aux consommateurs et aux entreprises, de la Formation et des Collèges et Universités et des Transports : il s'agit de trois ministères qui réalisent actuellement des projets de PES.

Notre avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours aux contrôles et autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Sauf en ce qui concerne le travail effectué par la Direction des services de vérification interne du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, qui consistait à examiner le processus d'évaluation utilisé pour un contrat de conseil important, nous n'avons pas tenu compte des vérifications internes, car aucun rapport récent sur les projets de PES n'avait été produit.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Le gouvernement a fixé des objectifs ambitieux pour la PES et même s'il a réalisé, à ce jour, des progrès considérables quant à sa mise en œuvre, nous concluons qu'il n'arrivera sans doute pas à atteindre ses objectifs. Selon nous, il faut se pencher sur un certain nombre de questions afin d'accélérer la mise en œuvre de la PES et de s'assurer que les investissements réalisés à ce chapitre sont rentables. De plus, on doit disposer d'une gestion centrale plus proactive et pratique de l'initiative de PES. Par exemple :

- Les rapports trimestriels des ministères sur la réalisation des projets de PES ont démontré que 52 % des projets de PES des ministères étaient en retard, en juin 2001, par rapport à l'objectif fixé car ils n'avaient pas été entamés comme prévu ou ils avaient été reportés d'une façon ou d'une autre. En décembre 2001, un nombre encore moindre de projets de PES se conformaient à l'objectif fixé.
- La capacité de la Direction des services gouvernementaux en direct à réaliser une analyse significative de l'état actuel des projets, par rapport à ce qu'on avait prévu au départ, était compromise. En effet, certains projets avaient été éliminés, retardés, reportés à un autre moment, revus ou réunis de différentes façons, ce qui peut se produire pour des raisons très valables. Toutefois, la Direction ne disposait pas d'éléments suffisants expliquant les raisons de bon nombre de ces changements. De plus, les rapports trimestriels des ministères étaient produits avec un retard de six mois.
- La Direction a la responsabilité du plan de PES à l'échelle du gouvernement, mais son autorité quant à la réalisation de ce plan se borne à offrir aux cadres supérieurs une analyse des progrès réalisés par le ministère à ce jour et à formuler des recommandations au sujet des éventuelles mesures correctives ou ressources supplémentaires nécessaires. Toutefois, même à ce titre, les rapports transmis jusqu'à maintenant par la Direction aux cadres supérieurs ne l'ont pas été au moment opportun. De plus, ils étaient limités et ne comportaient pas de recommandations portant sur des actions futures.

En outre, la Direction prévoyait certes, au départ, de remettre au président du Conseil de gestion du gouvernement un rapport d'étape au printemps ou à l'été 2001, mais au moment de notre vérification, elle n'avait pas encore produit ce rapport.

- On ne s'est pas penché sur le financement nécessaire à la réalisation des projets de PES lors de l'approbation de la stratégie de PES. La raison que les ministères ont mentionnée le plus souvent pour expliquer leur incapacité à réaliser les projets prévus avait trait au manque de ressources.
- La Direction a fixé, pour 2001-2002 et 2002-2003, des objectifs en matière de satisfaction de la clientèle, de leadership mondial et quant aux mesures permettant de tirer le maximum des projets de PES. De plus, même si un sondage récent effectué auprès des clients qui utilisent les services de la PES en place révèle qu'on a atteint les objectifs fixés pour 2001-2002 au chapitre de la satisfaction de la clientèle, la Direction ne dispose pas de preuves concluantes démontrant qu'elle a atteint son objectif visant à hisser l'Ontario au rang des dix premières régions du monde quant à la prestation des services électroniques. On ne dispose pas non plus de preuves que les projets de PES sont intégrés, qu'ils tirent profit d'une infrastructure d'ITI commune et qu'ils comportent des éléments communs.

De plus, les efforts de mesure du rendement de la PES ont jusqu'à maintenant fait l'objet d'une piètre coordination entre la Direction et les ministères qui offrent les programmes de PES. En outre, on n'a pas non plus développé de mesures de l'amélioration sur le plan opérationnel ou de l'efficacité ou encore d'évaluations des coûts et des avantages économiques des projets de PES.

- Les efforts de communication visant à faire la promotion de la PES n'ont pas suffi à sensibiliser davantage le public aux services offerts par voie électronique, ni à augmenter l'utilisation de ceux-ci. L'utilisation de certains services de la PES figure nettement sous les niveaux prévus.

Nous avons passé en revue quatre projets de prestation de services à incidence élevée des ministères visités et nous avons constaté que, même si les ministères avaient mis en œuvre différentes méthodes adéquates pour la gestion de ces projets prioritaires, en ce qui a trait aux méthodes de sécurité et à la disponibilité des services, il y avait certes place à l'amélioration.

Réponse globale du Conseil de gestion

L'Ontario a mis en marche un ambitieux programme de prestation électronique des services (PES) dans le cadre de son programme global de services gouvernementaux en direct. Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG), en collaboration avec les ministères et d'autres associés, progresse simultanément sur différents fronts afin d'accroître le degré de satisfaction à l'égard des services gouvernementaux en s'imposant comme chef de file mondial de la prestation de services par voie électronique.

Selon nous, cette vérification permet de cerner les possibilités d'un recours aux pratiques exemplaires pour accélérer la mise en œuvre de la PES et pour faire en sorte que le gouvernement atteigne l'objectif fixé pour 2003. Le SCG et les trois ministères responsables qui prennent part à la

vérification ont déjà pris des mesures, conformément aux recommandations du vérificateur provincial, et ils sont convaincus d'atteindre l'objectif fixé pour 2003.

Nous sommes enchantés que le rapport de vérification reconnaisse que des progrès importants ont été réalisés et nous apprécions les conseils formulés par le vérificateur provincial dans le cadre de la transformation d'envergure que nous avons entreprise.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

RAPPORTS D'ÉTAPE

Nous avons indiqué plus haut que la stratégie du gouvernement en matière de PES vise l'atteinte, d'ici 2003, des objectifs fixés. À cet égard, tous les ministères ont présenté à l'automne 2000 des plans d'action quant à la PES et ils devaient, par la suite, présenter des rapports trimestriels sur les progrès réalisés. Les plans d'action ministériels précisent les améliorations prévues au cours de la période de deux ans et demi comprise entre septembre 2000 et avril 2003. Ils constituent la base du plan ministériel de PES du SCG (appelé « Stratégie et plan d'action pour la prestation électronique de services gouvernementaux »), qui a été approuvé par le Conseil de gestion du gouvernement en février 2001. L'analyse réalisée par le SCG, à ce moment-là, indiquait que 58 % des services gouvernementaux étaient alors offerts par l'entremise d'au moins un moyen électronique et que, si toutes les améliorations prévues étaient effectuées, ce pourcentage grimperait à 83 % d'ici 2003.

Rapports ministériels

Même si un travail considérable a été exécuté pour la préparation des plans d'action ministériels et du plan ministériel global de PES, les rapports trimestriels d'étape des ministères qui avaient été reçus au moment de notre vérification indiquaient que les progrès réels réalisés étaient décevants et que le nombre de projets faisant l'objet d'un suivi avait diminué considérablement sans aucune explication.

Les ministères devaient composer avec d'importants problèmes au sujet de la réalisation de leurs projets de PES. Plus particulièrement, les premiers rapports produits ont révélé qu'en juin 2001, 52 % des projets décrits n'avaient pas été entamés comme prévu ou encore étaient en retard par rapport au calendrier précisé dans le plan initial. Les seconds rapports indiquaient, en décembre 2001, une détérioration encore plus importante quant aux progrès réalisés.

Nous avons également constaté que l'information sur les projets figurant dans ces rapports ne correspondait pas à ce qui était indiqué dans les plans de projet initiaux. On n'avait pas évalué les rapports en ce qui concerne la diminution du nombre de rapports décrits. Une discussion avec le personnel de la Direction et notre propre analyse ont indiqué que bon nombre de ces correctifs avaient trait à la réunion de projets qui étaient au départ distincts (et, dans certains cas, il semble qu'il s'agissait de projets qui s'étaient terminés avec succès et qui n'étaient plus décrits), mais dans bien des cas, apparemment, il semble que des projets prévus ne figuraient simplement plus dans les rapports sans qu'aucune raison ne soit donnée.

Bien entendu, le respect des engagements des projets de PES incombe au sous-ministre compétent, mais nous avons également remarqué que le SCG n'avait présenté aucune demande de renseignements officielle aux ministères au sujet des mesures correctives qui avaient été mises au point, le cas échéant, pour régler le problème des projets en retard.

Cycle de production de rapports

Étant donné les ambitieux objectifs de rendement de PES fixés pour 2003, la capacité de vérifier la progression des projets de façon régulière est cruciale. Malgré cela, le cycle de production des rapports a connu des ratés importants, ce qui a rendu plus difficile le règlement des retards dans les projets. Au départ, les ministères devaient présenter le premier rapport trimestriel en avril 2001. Toutefois, ce délai a été reporté deux fois, de sorte que les ministères n'ont commencé à présenter leur premier rapport qu'à l'automne 2001.

Bon nombre de ces rapports initiaux se sont avérés inadéquats et la Direction a continué à collaborer avec les ministères durant tout l'automne et pendant l'hiver 2001 afin de préciser les exigences en matière d'information et de faire en sorte que les rapports présentés renferment toutes les données nécessaires. En mars 2002, deux ministères n'avaient pas encore présenté leur premier rapport trimestriel.

En raison des difficultés quant à la production du premier rapport trimestriel, le délai initial prévu pour le deuxième rapport trimestriel a été supprimé : on a demandé qu'il soit présenté le 5 mars 2002. Ainsi, même si l'on prévoyait que des rapports ministériels allaient être préparés tous les trois mois, pendant presque une année (à partir du moment prévu au départ pour le premier rapport, soit avril 2001), seuls deux rapports trimestriels ont été présentés.

La Direction envisage maintenant de changer l'exigence pour les rapports futurs, de sorte qu'on ne devrait les présenter que tous les six mois, plutôt que tous les trois mois. Cette méthode serait certes plus pratique pour les ministères, mais elle nuira sans contredit à la Direction car celle-ci sera moins apte à prendre connaissance de la situation et à réagir rapidement en cas de défaillance ou d'autre problème concernant un projet.

Rapports d'étape à l'intention de la haute direction

Les difficultés quant aux rapports qui sont indiquées ci-dessus ont entraîné des retards plus importants dans la présentation, à la haute direction du SCG et aux ministères offrant la PES, d'une analyse sommaire significative des progrès réalisés. Par exemple :

- Au départ, la Direction avait prévu de présenter, au président du Conseil de gestion, un résumé des progrès des ministères au printemps ou à l'été 2001, soit peu après avoir reçu les premiers rapports ministériels. À la fin de notre vérification, soit en mars 2002, seule une ébauche de ce rapport d'étape avait été préparée, mais n'avait pas encore été parachevée ni présentée au président. De plus, elle ne contenait que des renseignements sur la situation : on n'y retrouvait aucune recommandation au sujet de mesures visant le règlement des retards des projets.
- Certes, les résultats du premier rapport d'étape provisoire ont été présentés en décembre 2001 au Comité de leadership en matière de services gouvernementaux en direct, mais le Comité lui-même a eu de la difficulté à évaluer les résultats et a indiqué qu'une analyse plus poussée s'avérait nécessaire.
- À la fin de notre vérification, la Direction n'avait pas encore produit d'analyse ou de rapport sur les résultats des deuxièmes rapports trimestriels des ministères.

Sans un examen constant des progrès réalisés qui serait effectué en temps opportun, aucune mesure corrective ne peut être prise aux échelons supérieurs. Étant donné que la Direction ne dispose d'aucun moyen efficace pour exécuter le mandat du gouvernement mais qu'elle doit passer par les ministères responsables de la prestation électronique des services, ces rapports constituent l'un des seuls outils à sa disposition pour faire avancer l'initiative de PES. Ainsi, même si la Direction n'est pas autorisée à faire exécuter ou à financer les initiatives ministérielles, elle est disposée à évaluer et à communiquer les progrès réalisés et les problèmes aux comités et à la haute direction des ministères, qui peuvent prendre des mesures correctives. Toutefois, comme nous l'avons indiqué plus haut, elle a produit fort peu de rapports d'étape à ce jour.

Recommandation

Afin de s'assurer que les progrès des ministères quant à la réalisation des projets d'amélioration de la prestation électronique des services (PES) font l'objet d'une évaluation adéquate et que des mesures correctives sont prises au moment opportun, au besoin, le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **exiger de tous les ministères qu'ils présentent les rapports requis à temps et faire un suivi officiel dans les cas de non-respect de cette exigence;**
- **vérifier les améliorations apportées aux services précisés dans les plans ministériels initiaux de PES et comparer celles-ci aux résultats escomptés et réels, de sorte qu'on puisse effectuer une évaluation**

complète des réalisations en matière de PES par rapport aux objectifs initiaux;

- envisager la mise en oeuvre de méthodes officielles de suivi et demander aux ministères qui sont très en retard par rapport aux objectifs fixés d'élaborer des plans de mesures correctives;
- analyser tous les rapports présentés ainsi que transmettre une analyse sommaire et des recommandations, en temps opportun, au président du Conseil de gestion du gouvernement et aux comités consultatifs correspondants sur la PES.

Réponse du Conseil de gestion

D'après les conclusions du vérificateur provincial et nos propres consultations avec les ministères, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) passe en revue la fréquence et les méthodes des rapports d'étape ministériels sur la PES, afin de s'assurer que nous disposons à temps d'avis sur les problèmes et que nous pouvons prendre, au niveau central, des mesures visant la suppression des obstacles horizontaux. Nous comptons toujours simplifier le processus de production des rapports, afin de mettre l'accent sur les indicateurs significatifs et les produits cruciaux à livrer. La Direction accélérera les rapports d'étape au sous-ministre et soulignera les changements importants apportés aux plans ministériels pour la PES, au président du Conseil de gestion du gouvernement. Le Bureau du Conseil des ministres a également établi des engagements au sujet d'un plan de rendement pour les sous-ministres dans le but de vérifier si les engagements ministériels en matière de PES sont respectés. Un rapport qui a été remis au président du Conseil de gestion du gouvernement en juillet 2002 portait sur les premiers et deuxièmes rapports d'étape des ministères.

Il importe que les ministères modifient et peaufinent leurs plans de PES. Par conséquent, les progrès réalisés vers l'atteinte de l'objectif stratégique de PES ne peuvent pas être établis simplement par la vérification des progrès des projets initiaux figurant dans les plans présentés en octobre 2000.

Pour l'année de planification 2003-2004 et par la suite, en plus de faire le suivi des progrès réalisés quant aux produits cruciaux à livrer, le SCG évaluera également les progrès des ministères quant aux mesures de rendement approuvées. L'évaluation des résultats réels au chapitre du rendement d'après des mesures de rendement clés donnera une indication claire des progrès réalisés quant à l'atteinte de l'objectif d'accroissement de la satisfaction de la clientèle. De plus, une évaluation fréquente des projets ministériels cruciaux en fonction de jalons prévus permettra au SCG de disposer de signaux d'avertissement rapides au sujet des progrès en matière de PES.

FINANCEMENT DES INITIATIVES

À la différence des autres initiatives du gouvernement pour lesquelles, en général, on approuve le projet et le financement en même temps, l'initiative de PES du gouvernement a été approuvée sans qu'on se penche sur le financement nécessaire à cet égard. En fait, dans notre examen de l'élaboration, par la Direction, de la stratégie de PES du gouvernement, nous avons remarqué très peu d'égard envers le financement requis, la planification des ressources ou l'estimation des coûts totaux prévus de la PES. Les cadres de la Direction nous ont indiqué qu'on n'a pas envisagé le recours à un financement distinct pour la PES. Ainsi, on évaluerait et accorderait le financement pour la PES en tenant compte des méthodes administratives d'ensemble.

Les membres des comités de PES se sont déclarés préoccupés par cette séparation de la stratégie des besoins de financement. Par exemple, le procès-verbal d'une rencontre du Comité d'orientation des services d'information et de technologie de l'information qui a eu lieu en mai 2000 précisait les inquiétudes des membres au sujet du peu de détails sur le financement. Lors de l'examen de la présentation devant être faite au Conseil de gestion du gouvernement en vue de l'approbation de la stratégie de PES, le Comité a indiqué qu'on devait communiquer, au Conseil de gestion du gouvernement, une estimation du financement nécessaire en rapport avec la décision au sujet de la stratégie.

Malgré ces réserves, cette tâche n'avait pas été effectuée au moment de la présentation de la stratégie de PES et de son approbation par le Conseil de gestion du gouvernement en juin 2000. En fait, la première mesure réelle visant à cerner les besoins en matière de financement n'a été prise qu'à l'automne 2000, lorsque les ministères ont préparé des plans d'action sur la PES. La stratégie de PES et les objectifs de 2003 ont ainsi été approuvés en juin 2000 sans qu'on sache vraiment l'ampleur du financement nécessaire à cet effet.

Les plans d'action ministériels d'octobre 2000 précisaient 588 services et décrivaient les demandes de financement en vue des améliorations électroniques à apporter à la plupart de ces services : ces demandes étaient de 66 millions de dollars pour 2001-2002 et de 187 millions de dollars pour la période de quatre ans qui se termine en 2005. Nous avons indiqué plus haut que ces plans constituaient la base du plan ministériel de PES qui a été approuvé par le Conseil de gestion du gouvernement en février 2001. Toutefois, en supposant que la question du financement serait abordée dans le cadre du processus normal de planification administrative, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé le plan ministériel mais n'a pas donné son aval au financement nécessaire à son exécution.

On a remarqué une exception à la méthode de financement global des initiatives de PES, soit lorsque les ministères ont été autorisés à demander un financement central et particulier. En avril 2001, après avoir examiné 135 demandes, la Direction a transmis une analyse et des recommandations au Conseil des ministres, qui ont entraîné un financement central et particulier de 15,2 millions de dollars destiné à 14 projets de PES pour l'exercice 2001-2002.

Notre examen des procès-verbaux des comités de PES a révélé que les membres sont toujours inquiets au sujet du financement et expriment des doutes quant à la possibilité de respecter les buts du gouvernement en matière de PES à l'aide du financement actuellement consenti. En ce qui a trait aux 14 projets de PES mentionnés plus haut, nous avons constaté que les membres du Comité d'orientation des services d'information et de technologie de l'information indiquent que, selon eux, le nombre d'initiatives présentées au Conseil de gestion du gouvernement, en vue d'une approbation d'un financement propre à la PES, est trop restreint. Les procès-verbaux indiquaient de plus qu'un examen des dossiers commerciaux d'autres projets était en cours, et que celui-ci pourrait donner lieu à d'autres demandes de financement spécifiques, mais nous avons remarqué, au moment de notre vérification, qu'on n'avait accordé aucune autre approbation centrale de financement de projets de PES.

Nous avons constaté que contrairement au gouvernement de l'Ontario, le gouvernement fédéral, dans son *Budget 2000*, a prévu spécifiquement une somme de 160 millions de dollars sur deux ans en vue de la conception et du lancement d'une stratégie de services en direct. De plus, le gouvernement fédéral a prévu une somme additionnelle de 600 millions de dollars dans son *Budget 2001* pour les quatre prochaines années en vue de la mise en œuvre de sa stratégie de services en direct d'ici 2005. L'octroi de ce financement a sans doute contribué au succès que le gouvernement fédéral connaît actuellement dans le classement international des services en direct. Par exemple, Accenture, une importante société de conseils internationale, a placé le gouvernement fédéral, pour les deux dernières années, au premier rang mondial dans le domaine de la prestation de services en direct et du leadership quant aux services gouvernementaux en direct.

En Ontario, nous estimons que l'absence de financement global à l'appui de la stratégie de PES approuvée a contribué au peu de progrès réalisés quant aux plans d'action ministériels. Nous avons remarqué, au moment de notre vérification, que 13 des 14 projets de PES (soit 93 %) pour lesquels on avait consenti un financement spécifique respectaient les délais. Cette situation est fort différente de celle des autres projets de PES, qui présentent au taux d'atteinte des objectifs nettement inférieur. En fait, nous avons remarqué que dans les rapports d'étape ministériels qui comprennent une explication des retards qui prévalent, on mentionne le peu de ressources comme principale raison.

Nous avons constaté que le Conseil consultatif des services gouvernementaux en direct, qui relève du président, a également exprimé des réserves au sujet de la méthode du gouvernement quant au financement des initiatives de PES. Lors de sa deuxième réunion, le Conseil a discuté des mécanismes de financement actuels, en vertu desquels les estimations et le financement à accorder sont déterminés pour chaque programme : nous avons conclu que ceux-ci ne conviennent pas aux initiatives de TI interorganisationnelles d'envergure qui sont intégratives plutôt que propres à un programme.

Étant donné les contraintes actuelles quant au financement et le grand nombre de projets qui sont en retard, nous estimons qu'il est primordial d'établir les priorités, à l'échelle du gouvernement, au sujet des projets de PES, de façon à déterminer les initiatives de PES les

plus stratégiques et présentant la plus grande valeur pour le public. En vertu de la méthode actuelle, on risque que les projets de PES à faible priorité soient financés au détriment de projets davantage prioritaires, en raison des fonds disponibles à chaque ministère.

Recommandation

Pour garantir un financement adéquat des initiatives de prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **passer en revue les mécanismes actuels de financement des initiatives de PES afin de déterminer la possibilité du recours à un autre type de financement;**
- **s'assurer que le financement offert est utilisé pour les initiatives les plus stratégiques pour le gouvernement;**
- **envisager l'élaboration d'une proposition visant un financement central des projets de PES retardés qui sont les plus cruciaux pour l'amélioration de la prestation des programmes.**

Réponse du Conseil de gestion

Lorsque la stratégie de PES a été élaborée, on a examiné divers modèles de financement et le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) a alors décidé de ne pas avoir recours à un financement central pour la PES car, dans la mesure du possible, les décisions en matière de PES doivent être prises en fonction de toutes les priorités administratives. Outre les 14 initiatives financées par l'entremise du processus de planification administrative de 2001-2002, le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé, en mai 2002, l'octroi d'une somme supplémentaire de 16 millions de dollars pour la réalisation de 19 projets stratégiques de PES au cours de l'exercice 2002-2003. Le SCG examinera à nouveau les demandes de financement de projets de PES dans le cadre du processus de planification et d'attribution de financement de l'exercice 2003-2004. Le SCG s'engage à examiner d'autres modèles de financement et à vérifier l'efficacité des modèles utilisés par d'autres compétences.

MESURE DU RENDEMENT

Nous avons indiqué plus haut que le cadre officiel de mesure du rendement de la Direction, pour la PES, porte actuellement sur trois objectifs et, qui plus est, sur des engagements particuliers pour l'évaluation des progrès réalisés quant à l'atteinte de ces objectifs (voir le tableau à la page 162). Les objectifs actuels ont trait à la satisfaction de la clientèle, à la situation de chef de file mondial et à la possibilité de tirer avantage d'une infrastructure d'ITI commune. Dans le cadre de notre examen de la mesure du rendement en matière de PES, nous avons déterminé les progrès réalisés à ce jour par rapport à ces objectifs.

Satisfaction de la clientèle

Au début de 2002, la Direction a demandé, conformément au cadre approuvé par le CGG, un sondage complet sur la satisfaction à l'égard du service à la clientèle. Notamment, ce sondage a évalué le degré de satisfaction de plus de 1 000 usagers récents des services gouvernementaux en direct. On a ainsi recueilli les commentaires des entreprises et du public. Les résultats obtenus révèlent que le degré actuel de satisfaction quant aux services en direct de l'Ontario est supérieur à l'objectif de 50 % qui était visé. En général, les usagers qui se prévalent des programmes de l'Ontario par voie électronique ont été satisfaits des services reçus.

Nous concluons que la Direction disposait de preuves suffisantes pour démontrer qu'elle avait dépassé l'engagement établi pour 2001-2002 en matière de satisfaction de la clientèle.

Chef de file mondial

L'Ontario a fait des pas de géant, au cours des dernières années, en vue de l'établissement et du développement d'initiatives cruciales de PES. Par ailleurs, la Direction a joué un rôle primordial dans l'élaboration de lois et de politiques destinées à appuyer la PES par la définition des cadres nécessaires, par exemple au sujet des exigences en matière de sécurité et de confidentialité. Ainsi, notre vérification et le travail d'autres personnes révèlent qu'actuellement, l'Ontario offre une gamme de services électroniques de classe internationale et a établi un solide cadre à l'appui de ceux-ci.

Toutefois, nous n'estimons pas que la Direction a démontré clairement que l'Ontario a atteint l'objectif fixé pour 2001-2002, soit de figurer parmi les dix premiers prestataires de services en direct du monde. Certes, différentes études ont comparé favorablement les services en direct du gouvernement fédéral à ceux d'autres régions du monde, mais le gouvernement de l'Ontario ne peut pas, selon nous, laisser entendre que cette province a atteint ses objectifs en se fondant sur les études fédérales de comparaison.

Dans le cadre de notre travail, nous avons passé en revue des études comparatives et avons comparé nous-mêmes les services de la PES en direct offerts en Ontario et dans d'autres provinces canadiennes, ainsi que dans certains pays étrangers. Il importe de préciser qu'à ce jour, les études réalisées n'ont porté que sur les services en direct. La PES, en revanche, comprend de nombreux autres moyens électroniques, dont les kiosques, les postes de travail publics en libre-service, les centres d'appels et les systèmes de réponse vocale interactifs. Nous avons constaté que l'Ontario a investi des sommes considérables dans toutes ces technologies dans le cadre de sa stratégie de PES, mais étant donné que les données des autres régions sont insuffisantes, notre évaluation comparative s'est bornée aux services en direct.

Une étude de la PES réalisée en 2001, qui a été financée par le gouvernement et qui portait sur toutes les provinces du Canada, a classé l'Ontario derrière la Colombie-Britannique. Notre propre comparaison de quatre provinces a révélé que l'Ontario se

comparait favorablement à ces régions, mais qu'il se classait deuxième derrière la Colombie-Britannique, principalement en raison du nombre beaucoup plus élevé de services offerts dans cette province. Pour notre évaluation, nous avons tenu compte du nombre, de l'ampleur et de l'envergure des services offerts, ainsi que des possibilités de transaction et de la convivialité.

Cependant, le but de l'Ontario consiste à figurer parmi les dix premières (d'ici 2001-2002) puis parmi les cinq premières (d'ici 2003) régions non pas du Canada mais du monde. D'après nous, de nombreuses autres régions du monde offrent des services en direct qui sont supérieurs à ceux de l'Ontario. Une étude comparative annuelle des services gouvernementaux en direct réalisée par la société de conseils Accenture a classé Hong Kong au dixième rang du monde en 2001, tandis que l'Irlande figurait à ce rang en 2002. Nous avons par conséquent comparé les services en direct offerts en Ontario à ceux proposés dans ces deux régions, qui jouissaient d'une reconnaissance pour la qualité de leurs services en direct. Étant donné que la comparaison avec d'autres pays est plus difficile que la comparaison avec d'autres provinces, en raison des différences dans les structures et les mandats gouvernementaux, nous nous sommes concentrés sur 18 services publics communs à toutes les régions, dont ceux sur les certificats de naissance et de décès, l'aide aux étudiants, l'octroi de permis de conduire, le renouvellement de plaque d'immatriculation et l'inscription des entreprises. Nous avons classé l'Ontario au quatrième rang parmi les cinq régions examinées, derrière Hong Kong et l'Irlande. En se fondant sur ces données supplémentaires, on peut certes se demander si l'Ontario figure actuellement parmi les dix premières régions du monde pour la prestation de services en direct.

En ce qui concerne le potentiel de l'Ontario en matière d'amélioration, nous avons remarqué que l'étude de consultation financée par le gouvernement a révélé que, parmi les 467 services offerts en direct en Ontario, 60 % portent sur la communication de renseignements et seulement 6 % proposent des fonctions transactionnelles. À cet égard, l'étude a, de plus, indiqué que 86 % (soit plus de 170) des sites du gouvernement de l'Ontario qui étaient en mesure d'offrir des services transactionnels ne le faisaient pas encore. On peut donc conclure que, pour rehausser sa position et s'imposer comme chef de file mondial, l'Ontario a encore beaucoup à faire afin d'améliorer la prestation électronique de ses services.

Recommandation

Afin d'améliorer le rendement de la prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **accroître les exercices de comparaison actuels afin qu'ils portent sur un plus grand nombre de types de prestation électronique de services;**
- **utiliser et communiquer les résultats des études comparatives afin d'aider les ministères à déterminer les points qui exigent des**

améliorations et à élaborer des plans d'action en vue de la mise en œuvre des améliorations qui s'imposent.

Réponse du Conseil de gestion

Étant donné le nombre croissant d'études comparatives et les différentes méthodes utilisées pour les rapports, le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) reconnaît qu'il est difficile de démontrer de façon concluante que l'Ontario figure parmi les chefs de file mondiaux, et qu'il sera également difficile de le faire à l'avenir. Conformément aux recommandations du vérificateur provincial, le SCG se sert des résultats des études comparatives récentes réalisées dans le monde pour déterminer les éléments à améliorer afin de maintenir notre position de chef de file mondial. Les sondages sur la satisfaction de la clientèle et les organismes qui réalisent les études comparatives signalent cinq critères principaux qui influent sur la satisfaction et qui, en fin de compte, déterminent le classement des gouvernements à l'échelle mondiale. Nous avons pris des mesures pour apporter des améliorations à chacun de ces aspects : vision et mise en œuvre, méthode axée sur les clients, gestion des relations avec la clientèle, nombre et complexité des services en direct et portails axés sur les clients. Par exemple, une étude réalisée en Allemagne en juin 2002 classe l'Ontario au troisième rang parmi 60 régions examinées. Deux projets de l'Ontario ont reçu des prix lors de l'exposition E-Gov 2002 qui a eu lieu à Washington D.C.

Capitalisation et intégration

Nous n'avons remarqué aucune preuve concluante démontrant que 75 % des projets de PES de l'Ontario tiraient profit d'une infrastructure d'ITI commune. En fait, aucune définition précise n'a été élaborée au sujet de ce qui constitue un projet « capitalisé » et aucune évaluation n'a été faite sur le nombre d'initiatives actuelles de PES qu'on peut estimer « capitalisées ». La documentation de la Direction indique que les réalisations en rapport avec cet objectif vont être évaluées à l'aide de mesures internes, dont aucune n'a encore été définie. Nous concluons par conséquent que cette mesure est à l'heure actuelle trop vague pour être utile.

Selon nous, la question de la « capitalisation » des projets de PES fait partie d'un enjeu bien plus grand et important, soit celui de l'intégration de la PES. La vision à long terme de l'Ontario en matière de services de la PES précise que ceux-ci vont être intégrés de façon transparente dans le cadre général de la prestation des programmes gouvernementaux. Les efforts visant l'atteinte de ce but comportent de nombreux aspects dont certains sont abordés ci-après.

En nous penchant sur le développement d'une infrastructure d'ITI commune, nous avons passé en revue la stratégie de 1998 du gouvernement en matière d'ITI et nous avons

constaté qu'elle comprenait un plan d'action sur trois ans destiné à régler, pour l'année 2001 et les années suivantes, un certain nombre de problèmes cruciaux d'infrastructure, en vue de la transformation de l'environnement de TI du gouvernement. On estimait que ces changements étaient cruciaux en ce qui concerne la mise en place d'assises appuyant les principaux projets de prestation et de restructuration de services gouvernementaux, y compris les initiatives futures de PES. Toutefois, au moment de notre vérification, une bonne partie du travail envisagé en vertu de cette stratégie n'avait pas été réalisée ou encore on avait estimé qu'il ne pouvait pas être effectué comme prévu au départ. Par exemple :

- La stratégie comprenait une « architecture de l'information cible » pour la communication, le cas échéant, de l'information se rapportant aux particuliers, aux entreprises et au territoire. Ce modèle de données n'a pas encore été mis en œuvre.
- La stratégie visait la mise en œuvre d'un « bureau » normalisé dans l'ensemble du gouvernement, chaque regroupement de ministères choisissant alors un ensemble de produits d'application. Cette normalisation n'a pas encore été effectuée.
- La stratégie précisait un service d'assistance commun offrant des solutions de premier niveau ainsi qu'un système de gestion des problèmes à l'échelle du gouvernement. Ces éléments n'ont pas été mis en place.

Une autre initiative d'intégration importante à l'échelle du gouvernement a été mise en marche en 1999 par le SCG : il s'agit du « projet des 21 éléments communs ». Ce projet visait à développer une architecture et des applications approuvées au niveau central pour 21 éléments d'utilité générale communs à de nombreux services de la PES. Les éléments d'utilité générale comprennent un système de paiement par carte de crédit, une fonction de chariot et un mécanisme de changement d'adresse. Une fois créés, ces éléments approuvés pourraient être mis à la disposition de tous les ministères, ce qui réduirait le dédoublement des efforts et des investissements portant sur la conception de nouveaux composants de PES. De plus, les éléments partagés accéléreraient la mise en place d'une présentation uniforme pour les services de la PES utilisés par les Ontariens, ce qui minimiserait la confusion et la frustration des utilisateurs dues à un manque de cohérence. Toutefois, au moment de notre vérification, sauf en ce qui concerne un élément (le système de paiement par carte de crédit en direct), ces 21 éléments en étaient encore au stade du développement.

Un autre aspect de l'intégration est connu sous le nom d'intégration des systèmes. Dans une application de PES uniforme, le service « frontal » auquel le public accède par l'intermédiaire d'un site Web ou par une autre voie électronique est relié au système « dorsal » correspondant et à une base de données. Par exemple, un système qui offre aux utilisateurs la possibilité de changer leur adresse en direct serait relié à la base de données du gouvernement qui renferme ces renseignements et permet leur mise à jour. Ce type d'intégration réduit au minimum la manipulation inutile des données, la vérification des modifications et le traitement des transactions : ainsi, les systèmes intégrés sont plus efficaces et moins susceptibles d'erreurs. À ce jour, peu de systèmes de PES du

gouvernement sont entièrement intégrés (les études du secteur privé ont également mentionné ce point). À titre d'exemple pertinent, signalons que le système d'immatriculation en direct des véhicules du ministère des Transports n'a pas encore été intégré à l'ancien système d'immatriculation figurant dans l'ordinateur central du ministère. Par conséquent, le personnel du ministère doit récupérer toute l'information présentée en direct, imprimer ces renseignements et entrer à nouveau les données dans l'ancien système. De plus, aucune validation en direct n'est prévue pour les données entrées par les utilisateurs (il s'agirait, par exemple, de vérifier si tous les renseignements nécessaires ont été précisés), ce qui augmente les tâches administratives propres au traitement et au suivi de ces transactions.

Nous avons indiqué plus haut que la présentation uniforme constitue une autre façon d'intégrer les services de la PES. Il s'agit ainsi de mettre en place une méthode de présentation uniforme pour tous les sites Web d'un organisme et les nombreuses pages reliées, afin de faciliter l'utilisation de cette information. Les spécialistes estiment que cette méthode augmente la crédibilité générale, la facilité d'utilisation et la confiance envers les services de la PES offerts par un organisme. Notre examen des nombreux services en direct offerts par l'Ontario indique qu'il reste beaucoup à faire à ce chapitre. Les sites ministériels sont souvent très différents sur les plans de la présentation et des interfaces transactionnelles.

Recommandation

Afin de s'assurer que la prestation électronique des services (PES) est intégrée, le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **définir clairement la signification de l'initiative de PES « capitalisée » et comparer les projets de PES en fonction de cet objectif;**
- **terminer le développement d'une infrastructure commune d'information et de technologie de l'information (ITI);**
- **parachever le « projet des 21 éléments communs » le plus rapidement possible, afin qu'on puisse profiter des améliorations, sur le plan de l'efficacité, de ces éléments lorsque c'est possible dans le cadre des projets de PES actuels et futurs;**
- **élaborer une stratégie d'intégration des anciens systèmes aux nouveaux systèmes « frontaux » sur serveur Web;**
- **préparer une stratégie visant la normalisation continue des interfaces de PES dans l'ensemble du gouvernement, afin de mettre en place une « présentation uniforme ».**

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) s'efforce de peaufiner les mesures ministérielles du rendement de PES au sujet de l'amélioration du gouvernement par l'entremise de l'information et de la technologie de

l'information (ITI) (soit la capitalisation d'une infrastructure d'ITI commune). Une infrastructure ministérielle commune (par exemple un réseau, un répertoire, la sécurité) est mise en place et utilisée à grande échelle, à l'instar des éléments communs initiaux de la PES. Le Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique a récemment précisé les priorités en matière d'infrastructure pour les années à venir, y compris une stratégie visant l'accélération du développement et de l'utilisation des 21 éléments communs de la prestation électronique des services. Nous sommes d'accord avec les conclusions du vérificateur provincial selon lesquelles le recours à des éléments communs permettrait de réduire considérablement le temps de développement des systèmes de PES, en plus de restreindre certains coûts permanents d'exploitation.

Le SCG convient que l'intégration des anciens systèmes administratifs aux systèmes sur serveur Web constitue un aspect important de l'intégration des systèmes et des services. Il s'agit en outre de l'étape la plus complexe et la plus risquée du développement de la prestation électronique des services : c'est pourquoi nous procédons avec minutie et avec toute l'attention nécessaire. Une refonte d'envergure de l'ancien système sur les conducteurs et les véhicules est en cours au ministère des Transports. Le nouveau système supportera, notamment, les applications Web frontales.

La mise en œuvre d'une interface commune pour les clients est une priorité. Nous sommes en train de revoir nos normes de « présentation » Web afin d'opérer une transition en faveur d'une méthode commune à l'échelle du gouvernement comprenant, notamment, des mesures assurant l'accès par les personnes handicapées. Le SCG fera en sorte que le Conseil des normes informationnelles et technologiques du gouvernement et le Comité Web GO accordent la priorité aux normes d'interface de la PES.

Autres mesures du rendement

Puisque les gouvernements n'offrent que depuis peu des services par voie électronique, il n'est pas surprenant que les systèmes de mesure du rendement de la PES, en Ontario et partout au monde, n'en soient qu'à leurs balbutiements. Toutefois, on doit développer des systèmes servant à estimer le rendement attendu de la PES et les améliorations prévues au chapitre des coûts, ainsi qu'à mesurer le rendement observé d'après ces objectifs afin d'appuyer un investissement continu en matière de PES.

Plus haut, nous avons indiqué qu'à ce jour, les efforts de mesure du rendement de la Direction ont principalement été axés sur des éléments extérieurs (par exemple l'incidence sur les usagers et le classement de l'Ontario par rapport à d'autres régions). De plus, les mesures du rendement du SCG ont principalement été développées et mises en œuvre au niveau central, sans participation des ministères. Certes, nous appuyons les efforts réalisés à ce jour, mais nous estimons que pour faire progresser l'initiative de PES à un rythme

adéquat, on doit faire davantage. Plus particulièrement, on doit avoir recours à un agencement de mesures du rendement internes et externes et à une méthode plus concertée pour la mesure du rendement au niveau central et entre les ministères.

Des études réalisées par des tiers et nos propres observations révèlent que les analyses de rentabilisation du gouvernement au sujet des initiatives de PES ont jusqu'à maintenant été axées presque uniquement sur les résultats prévus au chapitre de l'amélioration du service à la clientèle. Bien entendu, l'amélioration des services est un élément crucial, mais à lui seul il ne permet pas de mesurer le rendement. En effet, il faut également tenir compte, notamment, de la rentabilité.

Différentes méthodes existent pour l'évaluation de la rentabilité. Ainsi, pour les nouvelles initiatives de PES, l'analyse de rentabilisation peut comparer les coûts de développement prévus de l'application aux prévisions quant aux avantages économiques et non économiques. Les avantages économiques peuvent comprendre des aspects comme la croissance prévue des activités commerciales, les économies découlant de la diminution du personnel de première ligne, la réduction des coûts attribuable à une moindre manutention de documents et à une baisse des erreurs exigeant une correction, la diminution ou l'élimination de l'entrée et/ou du traitement des données ainsi que la réduction des frais d'impression, de publication ou de poste. Les avantages non économiques peuvent avoir trait à l'amélioration du service à la clientèle mesurée d'après l'amélioration de temps de réponse pour les transactions et l'accroissement du degré de satisfaction des clients. Après la mise en œuvre de la PES, on pourrait se servir de mesures pour vérifier les analyses de rentabilisation et appuyer un investissement continu en vue de l'apport d'améliorations à la PES. Ces mesures pourraient notamment porter sur le coût par transaction, les statistiques sur l'augmentation du nombre d'utilisateurs et les utilisations répétées, l'exactitude des données et les améliorations au chapitre de l'efficacité, l'augmentation de la rapidité du service et l'analyse des commentaires des utilisateurs.

Nos observations des ministères ont révélé qu'à ce jour, les méthodes de mesure du rendement de la PES sont plutôt élémentaires et ciblées. Par exemple, même si le ministère des Transports a établi des normes pour son service de renouvellement des autocollants de plaques d'immatriculation, on ne vérifie pas adéquatement le rendement afin de déterminer si les objectifs fixés sont atteints et si des mesures correctives s'avèrent nécessaires. Au ministère de la Formation et des Collèges et Universités, on doit revoir la stratégie actuelle de mesure du rendement afin d'adopter d'autres objectifs et des mesures du rendement en matière de PES, en ce qui a trait aux applications en direct destinées aux étudiants. De plus, les méthodes utilisées à l'échelle du gouvernement ne sont pas suffisamment cohérentes et aucun des ministères que nous avons visités n'avait intégré ses mesures à celles utilisées au niveau central par la Direction.

Après avoir convenu de la nécessité d'élaborer des méthodes adéquates et cohérentes pour la mesure du rendement en matière de PES, la Direction a lancé, à l'automne 2001, une initiative fondamentale sur les données du rendement. Cette initiative vise à préciser un

processus pour la collecte et l'analyse des données et consiste notamment à désigner un agent de liaison au sein de chaque ministère qui aura pour fonction de déterminer les lacunes quant à la mesure du rendement, dans le but d'éliminer ces faiblesses. À l'aide de cette initiative, la Direction va tenter d'intégrer les mesures ministérielles du rendement de la PES aux mesures dont elle se sert actuellement pour évaluer la satisfaction de la clientèle et la situation par rapport aux autres régions du monde. Au moment de notre vérification, cette initiative en était encore aux premiers stades. Nous avons constaté qu'en bonne partie, le personnel de la PES que nous avons rencontré aux ministères n'était pas au courant de cette initiative.

Recommandation

Afin de garantir une mesure précise et utile du rendement des initiatives de PES du gouvernement, la Direction doit :

- élaborer d'autres méthodes pour la mesure du rendement de la PES comprenant un agencement d'objectifs internes et externes ainsi que des mécanismes améliorés pour les analyses de rentabilisation;
- collaborer avec les ministères afin de les aider à développer, de manière intégrée, des méthodes de mesure servant aux différents secteurs de programme.

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) accepte le conseil du vérificateur provincial au sujet du renforcement des mesures du rendement par l'élargissement de l'éventail des objectifs fixés. L'Ontario a fixé à dessein un objectif axé sur les clients et se fondant sur les résultats. Le SCG compte se pencher sur la façon d'élaborer d'autres objectifs internes et externes correspondant aux besoins des ministères en ce qui concerne la mesure de leur propre rendement, dans le contexte des mesures ministérielles de PES.

Le SCG a déjà pris des mesures afin de faciliter la préparation de meilleures analyses de rentabilisation des projets de PES, y compris le développement d'une trousse d'outils destinée aux ministères.

En décembre 2001, le SCG a mis sur pied un réseau pour la mesure du rendement de la PES comprenant des représentants de tous les ministères dans le but :

- *de faciliter la collecte de données ministérielles de base sur la mesure du rendement de la PES;*
- *de réaliser un essai pilote des mesures de rendement de la PES développées par le SCG et de les internaliser;*
- *de communiquer les pratiques exemplaires dans le domaine de la mesure du rendement;*
- *de susciter le développement de mesures du rendement de la PES au niveau des programmes.*

Nous reconnaissons l'importance d'un dialogue constant avec les ministères, afin de les aider à saisir le cadre de mesure du rendement de la PES et nous allons continuer à collaborer avec eux en vue de l'élaboration d'indicateurs au niveau des programmes. Par exemple, à Expo Ontario 2002, le SCG a organisé une discussion en groupe sur la mesure du rendement, afin de souligner aux participants de tous les ministères et aux regroupements d'ITI l'importance de mesurer les résultats et de combler les lacunes sur le plan du rendement. Nous allons continuer à aider activement les ministères à déterminer les moyens d'améliorer les résultats jusqu'en 2003 et même par la suite. Nous lançons l'utilisation d'une méthodologie « hors pair » pour la mesure de la maturité organisationnelle concernant la satisfaction de la clientèle, afin d'établir avec précision les points sur lesquels nous devons nous concentrer pour atteindre l'objectif fixé pour 2003.

PROMOTION ET COMMUNICATIONS

Lorsque le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé la stratégie de PES en juin 2000, il a demandé au SCG d'élaborer un plan de communication pour la PES avant l'annonce publique des objectifs fixés pour 2003 afin que le public soit au courant du nombre sans cesse croissant de services gouvernementaux offerts par voie électronique et pour en promouvoir l'utilisation. En février 2001, lorsqu'il a approuvé le plan ministériel de PES, le Conseil de gestion du gouvernement a à nouveau demandé au SCG de parachever ce plan de communication et de lui faire rapport à ce sujet en avril 2001.

Le plan de communication des services gouvernementaux en direct a finalement été terminé au printemps 2001. Ce plan précisait que, malgré les efforts déployés jusqu'à maintenant, la couverture médiatique des engagements et des activités du gouvernement en matière de PES était minime. En tenant compte du fait que la sensibilisation du public aux services électroniques offerts constituait un élément crucial de la stratégie de PES, les auteurs du plan prévoyaient un lancement très médiatisé, à l'automne 2001, d'importantes initiatives de PES, qui serait suivi de différentes annonces à « fort impact » pendant plusieurs mois et visant à susciter et à maintenir l'élan.

Selon nous, toutefois, les efforts de promotion de la PES en 2001 ont été relativement modestes. La promotion la plus importante à l'intention du public semble avoir été Expo Ontario, qui a consisté en un ensemble de séminaires et de présentations soulignant les projets de PES qui ont été couronnés de succès. Cette tribune s'est très certainement avérée excellente, mais les participants à cette exposition étaient principalement des membres de la fonction publique, d'établissements publics ou du milieu plus vaste des fournisseurs et des consultants en TI et en PES. D'après nous, il ne s'agissait pas d'une tribune efficace pour la diffusion de l'information sur la PES au public, soit les usagers réels qui sont visés par les nouvelles applications de PES.

La première communication importante au public a eu lieu beaucoup plus tard, soit lors de la présentation du rapport trimestriel du gouvernement du printemps 2002 aux résidents de l'Ontario. Ce rapport comportait plusieurs pages consacrées aux initiatives de PES et présentait un excellent aperçu des services en direct actuellement offerts et à venir, en plus de faire la promotion du portail principal du gouvernement à titre d'outil d'exploration en vue de l'accès à ces services. Nous encourageons le recours à ce type de communication de façon constante et estimons que cette méthode est la plus susceptible d'atteindre la clientèle visée, de favoriser la sensibilisation et d'inciter les gens à utiliser la PES.

En plus d'une meilleure communication au public, la promotion de la PES exige une coordination interne à l'échelle du gouvernement. Pour obtenir des résultats optimaux et pour garantir la cohérence des messages transmis, le SCG et les ministères de la PES doivent collaborer. Le plan de communication du SCG sur la PES tient compte de cet aspect et prévoit l'élaboration d'une stratégie centrale à l'intention de tous les ministères, afin qu'ils communiquent les mêmes messages. Nous avons constaté qu'il reste du travail à faire pour assurer cette coordination. La majeure partie du personnel ministériel que nous avons rencontré n'était pas au courant de la stratégie centrale.

Nous avons également émis des réserves au sujet des méthodes de communication de la PES utilisées par les ministères que nous avons visités. Ainsi, au ministère des Transports, depuis la mise en œuvre du service de renouvellement en direct des autocollants de plaques d'immatriculation en octobre 2000, on a très peu fait la promotion de ce service à l'intention du public. Ainsi, l'utilisation de celui-ci a été très limitée :

- Seulement 4 257 renouvellements d'immatriculation de véhicule ont été traités en direct pendant la période comprise entre novembre 2000 et janvier 2002, soit seulement 1,9 % des 221 100 renouvellements qu'on prévoyait d'effectuer en direct. Si l'on tient compte du fait qu'environ 7 millions de plaques d'immatriculation de véhicule sont renouvelées chaque année, l'utilisation de la méthode en direct ne représentait qu'environ 0,05 % de l'ensemble de ce service.
- Même si l'on avait prévu que le lancement du service de renouvellement des plaques d'immatriculation se ferait « en douceur », c'est-à-dire avec une publicité minime pendant les deux premiers mois d'exploitation du service afin de s'assurer que le système était en mesure de prendre en charge le nombre de transactions prévu, la stratégie de communication recommandait de procéder à une promotion davantage publicisée suite à cette période initiale de deux mois. Toutefois, nous avons remarqué très peu d'indications d'une promotion active de ce service à l'intention du public.

Nous avons constaté que le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises a élaboré une ébauche de plan de communication pour le programme Entreprises branchées de l'Ontario (ce programme permet d'effectuer l'enregistrement d'entreprises et d'autres services connexes par voie électronique). Ce plan comprenait une stratégie de promotion détaillée, mais aucune date précise n'avait été établie pour les différentes

activités prévues. Par conséquent, on ne peut pas déterminer combien des éléments prévus vont être réalisés, le cas échéant, à temps pour favoriser l'atteinte des objectifs du gouvernement en matière de PES qui ont été fixés pour 2003.

De plus, au même ministère, nous avons remarqué qu'on avait conclu un contrat de cinq ans avec une société du secteur privé en vue de l'amélioration de l'accès par le public à 24 services gouvernementaux en direct. Nous avons passé en revue les processus d'acquisition et d'évaluation auxquels le ministère a fait appel afin de garantir le recours à une méthode équitable et concurrentielle pour l'adjudication du contrat à la société. Nous avons conclu que les directives du gouvernement avaient été respectées et qu'on avait eu recours à de bonnes pratiques commerciales. Toutefois, en vertu de ce contrat, la société a pour tâche d'élaborer des plans adéquats de marketing et de communication en rapport avec les services mentionnés. Selon nous, le premier plan de promotion préparé par la société ne donnait pas suffisamment de détails sur la façon de susciter la sensibilisation du public et l'utilisation de ces services, même si les objectifs de rendement établis en vertu du contrat sont très ambitieux et laissent entendre qu'une campagne de promotion dynamique s'avérera certes nécessaire à cet égard. Le contrat porte sur quelque 11,7 millions de transactions par année avec le public et l'on estime que, d'ici la fin de la période visée de cinq ans, une part importante de ces transactions va être offerte par des voies électroniques développées par la société (plus précisément entre 5,3 et 9 millions de transactions, soit de 45 à 77 % de l'ensemble des transactions effectuées). Ces transactions comprennent le service de renouvellement des plaques d'immatriculation mentionné plus haut qui, essentiellement, n'a pas obtenu de résultats quant à l'offre en direct.

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a eu beaucoup plus de succès dans la promotion de son programme d'aide aux étudiants en direct. Les statistiques sommaires sur les prêts étudiants portant sur la dernière période de quatre ans sont présentées au tableau ci-après.

**Statistiques sur les demandes de prêt étudiant en direct en Ontario
1998-1999 – 2001-2002**

	Année scolaire			
	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Nombre total de demandes de prêt	241 124	227 131	211 735	195 087
Demandes de prêt en direct	45 538	66 361	91 275	110 722
Pourcentage de demandes présentées en direct	19 %	29 %	43 %	57 %

Source des données : Ministère de la Formation et des Collèges et Universités

La croissance du programme de prêts en direct a été plutôt impressionnante, plus de 50 % des étudiants ayant présenté une demande d'aide en direct en 2001-2002. Différents facteurs peuvent expliquer cette situation, notamment le fait que les étudiants sont en

général susceptibles d'être plus aptes à utiliser un ordinateur que l'ensemble de la population ainsi que les efforts déployés par le ministère pour indiquer la possibilité de se prévaloir du service en direct et pour intégrer cette activité à la prestation générale du programme. Un autre facteur a contribué à la réussite de ce service en direct, soit les frais associés à l'initiative. Ainsi, des frais de 10 \$ sont réclamés pour le traitement des demandes de prêt présentées par les voies traditionnelles, mais aucune somme n'est exigée pour le service en direct.

Nous estimons que cette méthode consistant à imposer des frais différents peut s'avérer utile pour la promotion des activités par Internet d'autres secteurs du gouvernement, particulièrement dans le cas où le recours à Internet entraîne une réduction des coûts à long terme pour la prestation de services gouvernementaux. Nous avons constaté que la stratégie d'établissement de prix de PES élaborée récemment par le SCG semble permettre une promotion de ce type lorsque cela convient (la stratégie d'établissement des prix du SCG précise des directives sur l'imposition de frais pour les services gouvernementaux offerts en direct).

Nous avons en outre remarqué que cette méthode d'établissement des prix recevait l'appui d'une société de conseils dont le gouvernement de l'Ontario a retenu les services en l'an 2000 afin qu'elle se penche sur la PES prévalant dans d'autres régions. Plus particulièrement, le rapport de cette société de conseils mentionnait une étude de cas réalisée en Arizona, où la plupart des plaintes des usagers des services d'immatriculation des véhicules à moteur avaient trait aux frais de 6,95 \$ réclamés, en précisant : « En moins d'un an, l'Arizona a éliminé ces frais et a observé une augmentation de 21 % du nombre de renouvellements des plaques d'immatriculation en direct. » Le rapport mentionnait également d'autres secteurs, comme les services financiers, qui se servent depuis longtemps de différents frais pour favoriser le recours à la PES.

Recommandation

Afin d'optimiser l'utilisation par le public de la prestation électronique des services (PES), le Secrétariat du Conseil de gestion doit :

- **développer et lancer une campagne de communication permanente qui suscite la sensibilisation du public à la PES et en favorise l'utilisation;**
- **collaborer avec les ministères offrant la PES afin de les aider à transmettre des messages cohérents et à coordonner les efforts de promotion;**
- **dans le cas où des objectifs précis en matière d'utilisation sont fixés pour des applications particulières de la PES, aider les ministères à élaborer des stratégies de promotion adéquates visant l'atteinte de ces objectifs;**
- **envisager le recours à des frais différents dans les cas où la PES semble permettre des économies de coûts importantes à long terme quant à la prestation des programmes.**

Réponse du Conseil de gestion

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) convient que l'acceptation des services en direct ne se fera pas sans une communication et un marketing dynamiques et, à cet effet, il peaufine sa stratégie ministérielle de communication afin de mettre l'accent sur le marketing des voies et des services électroniques du gouvernement.

Un travail considérable est en cours au SCG et au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises en vue de la mise en œuvre des plans de communication approuvés au sujet d'une prestation électronique et intégrée des services. Lorsqu'un ministère procède au lancement d'une application de PES particulière pouvant s'adresser à un nombre important de clients éventuels, il est encouragé à avoir recours à des méthodes de marketing dynamiques pour ces services en direct, tout en s'assurant de communiquer les messages ministériels prévus et d'utiliser des méthodes cohérentes.

On se penche également sur le bien-fondé de diverses politiques visant à inciter à l'utilisation des services offerts par voie électronique. Comme l'a fait remarquer le vérificateur provincial, le SCG est en train de mettre en œuvre une politique d'établissement de prix approuvée qui est axée sur la méthode utilisée. En outre, plusieurs projets pilotes doivent être entrepris au cours du présent exercice dans le but d'évaluer ces modèles et de déterminer les situations dans lesquelles ils pourraient avoir les répercussions les plus importantes.

DÉVELOPPEMENT ET PRESTATION DE SERVICES ÉLECTRONIQUES

Nous avons indiqué plus haut que les plans d'action ministériels de 2000 précisaient des services à incidence élevée pour chaque ministère. Aux ministères que nous avons visités, nous nous sommes concentrés sur les systèmes frontaux axés sur le Web qui contribuent à la prestation des services de la PES à l'intention du public. Plus particulièrement, nous avons passé en revue les processus de planification, d'exécution et de contrôle utilisés pour trois projets d'amélioration des services ainsi que pour l'un des 14 projets pour lesquels le Conseil des ministres a approuvé un financement supplémentaire. Nous avons constaté que pour ces projets à priorité élevée, les ministères avaient mis en place différentes méthodes adéquates de gestion de projet, en ce qui concerne la sécurité et la disponibilité des services, mais il y avait tout de même place à l'amélioration.

Sécurité

Lors de l'examen des questions de sécurité touchant les initiatives de PES, nous avons vérifié la sécurité du réseau gouvernemental ainsi que la sécurité des systèmes des secteurs

que nous avons examinés aux ministères visités. Le réseau gouvernemental est l'infrastructure de télécommunication qui assure la liaison entre les ministères et au sein de ceux-ci, de même qu'entre le gouvernement et le public. Les systèmes ministériels comprennent divers programmes d'application et des bases de données.

SÉCURITÉ DU RÉSEAU

En février 2001, le SCG a conclu une entente avec une société du secteur privé afin que celle-ci effectue la gestion du réseau du gouvernement. Ce projet vise le développement d'un réseau de télécommunication robuste, à grande capacité et cohérent qui permette des communications efficaces à l'interne ainsi que des liens avec le secteur public en général. Le projet comprend de nombreux éléments, et le processus de transfert des responsabilités de bon nombre de ces éléments étaient en période de transition au moment de notre vérification. Le SCG prévoit que ce projet sera terminé d'ici la fin de l'été 2002.

Nous avons constaté qu'il était impossible pour le moment d'effectuer une vérification complète de la sécurité, pour ce projet, car certaines étapes importantes du processus n'avaient pas encore été franchies. Ainsi, notre examen s'est borné aux dispositions de sécurité figurant dans le contrat conclu avec la société du secteur privé. Étant donné que ces dispositions se rapportaient aux directives et aux normes de sécurité du SCG pour les environnements informatiques, nous avons également passé en revue ces directives et ces normes, qui ont été élaborées récemment à titre de supplément aux *Management Board Information and Information Technology Security Directives* (directives sur la sécurité de l'information et de la technologie de l'information du Conseil de gestion). Nous avons aussi examiné les dispositions administratives en vertu desquelles le contrat est géré, dont les rôles et les responsabilités d'intervenants importants, comme la société (et ses fournisseurs), le groupe de sécurité ministérielle du SCG et d'autres comités de contrôle et de gestion publique.

Les dispositions du contrat et les directives de sécurité du gouvernement suffisent à donner une assurance raisonnable que le réseau gouvernemental est correctement protégé. Toutefois, le SCG devra obtenir l'assurance, par des vérifications et un contrôle constants réalisés par des fournisseurs de services tiers, que ces directives ont effectivement été mises en œuvre. Les dispositions contractuelles renferment des stipulations qui permettent un contrôle ainsi que des vérifications régulières et indépendantes, et le SCG compte demander la première vérification plus tard cette année.

Le même fournisseur du secteur privé gère et contrôle également la sécurité du réseau pour la passerelle Internet du gouvernement. Cette passerelle est le principal point d'entrée pour les utilisateurs qui accèdent aux services gouvernementaux en direct. Le SCG dispose d'un service de détection d'intrusion à cette passerelle qui repère les tentatives d'accès et les attaques non autorisées ou inappropriées. Lors de notre vérification, nous avons constaté que la surveillance réelle n'avait lieu que pendant les heures de bureau. Par conséquent, les atteintes à la sécurité qui surviennent en soirée ou durant les fins de semaine ne peuvent être repérées et réglées rapidement.

Dans le cadre de notre examen, nous avons également passé en revue les exigences normalisées en matière de sécurité d'autres gouvernements offrant des services en direct au public. Nous avons ainsi constaté que les normes de sécurité générales portant sur le Web, pour le traitement des transactions, étaient semblables. Toutefois, certaines autres régions ont prévu des mesures de sécurité d'un niveau supérieur pour certaines transactions particulières à risque élevé ou confidentielles en exigeant que les utilisateurs produisent un certificat numérique personnel qui leur a été déjà remis (il s'agit d'une identification électronique chiffrée qui sert à vérifier l'identité de l'utilisateur) pour pouvoir exécuter certaines transactions.

SÉCURITÉ DES SYSTÈMES

En février 2001, le Conseil de gestion du gouvernement a demandé à tous les ministères d'effectuer une évaluation officielle de la menace et des risques (EMR) pour toutes les initiatives de PES comportant un degré de confiance élevé. L'EMR aide les ministères à déterminer les éléments pouvant présenter un risque élevé (lorsque la nature du système ou les données exigent une protection supérieure, pour des raisons de confidentialité par exemple). Ainsi, les ministères sont en mesure d'élaborer des mesures de contrôle afin d'atténuer ces risques. Le SCG a produit un guide afin d'aider les ministères à réaliser ces évaluations. Nous avons remarqué que le ministère des Transports et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités n'avaient pas effectué d'EMR pour les services en direct que nous avons examinés. Par conséquent, nous ne pouvions pas être assurés que ces ministères disposaient de mesures de protection adéquates pour l'information de nature délicate.

Nous avons examiné les accords sur la sécurité informatique des systèmes de PES que nous avons passés en revue aux ministères visités. Ces systèmes comprenaient les applications Web ainsi que le matériel nécessaire pour relier à Internet les applications internes et les systèmes de base de données des ministères. Nous avons conclu que plusieurs aspects de la sécurité pouvaient être améliorés :

- L'information sur les cartes de crédit reçue des clients du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises est transmise à l'interne sous forme non chiffrée, par l'entremise d'un réseau local. Certes, ces communications ont lieu derrière la cloison de sécurité du gouvernement, et des mesures de sécurité approuvées par l'industrie sont intégrées au processus servant à transmettre l'information aux destinataires situés à l'extérieur, mais on peut tout de même prendre des mesures supplémentaires pour rehausser la sécurité à ce chapitre.
- Le ministère des Transports se sert de GONET, le réseau longue portée interne du gouvernement de l'Ontario, qui est protégé par une cloison de sécurité gouvernementale, pour transmettre l'information sur les cartes de crédit et les permis de conduire sous forme non chiffrée. Nous avons également remarqué qu'aucune mesure de sécurité n'était en place pour rehausser la confidentialité des données de ces

transmissions : on pourrait ainsi avoir recours à un système axé sur l'Infrastructure à clés publiques (ICP).

- Au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et au ministère de la Formation et des Collèges et Universités, les fonctions et les responsabilités quant à l'administration et l'exploitation des systèmes ne sont pas correctement partagées. Ainsi, on a attribué à certaines personnes plusieurs fonctions qui leur accordent des droits d'utilisation du système incompatibles, ce qui accroît le risque de manipulation incorrecte des données.
- De plus, ces deux ministères ne disposaient pas non plus de mesures de contrôle adéquates pour protéger les comptes d'utilisateur et les ressources système. Par exemple, le système Entreprises branchées de l'Ontario ne supprime pas les comptes d'utilisateur après un nombre précis de tentatives ratées d'ouverture de session. En outre, la protection des fichiers et la gestion des mots de passe des utilisateurs, aux deux ministères, ne respectaient pas les normes gouvernementales qui servent à garantir que des niveaux de sécurité adéquats sont en place. Par exemple, pour les deux ministères, les limites d'expiration des mots de passe des utilisateurs dépassaient les normes.
- Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ne disposait pas de méthodes et d'outils officiels d'administration de la sécurité qui en auraient assuré un contrôle dynamique. En outre, au ministère de la Formation et des Collèges et Universités et au ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, les comptes inactifs n'étaient pas supprimés rapidement des systèmes. Ainsi, dans un secteur de programme du ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises, nous avons trouvé 180 comptes d'utilisateur inactifs. On nous a indiqué qu'on ne pouvait pas supprimer ces comptes tant que l'ancienne architecture de système était en place sans mettre en péril l'intégrité des données.
- La sécurité de la salle des ordinateurs du programme Entreprises branchées de l'Ontario et du local d'électricité dans lequel se trouvent les routeurs du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario pourrait certes être améliorée. En effet, des personnes non autorisées pourraient pénétrer dans ces installations et accéder à des renseignements de nature délicate.

Recommandation

Afin que les données confidentielles soient mieux protégées contre les accès non autorisés et les tentatives d'altération, le Secrétariat du Conseil de gestion et les ministères doivent :

- **établir au niveau central un service de détection des intrusions offrant une protection 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, pour garantir une surveillance permanente du réseau du gouvernement de l'Ontario;**

- examiner la possibilité d'utiliser d'autres mécanismes de sécurité, comme des certificats numériques personnels, pour vérifier l'identité des personnes qui effectuent des transactions avec le gouvernement par l'entremise d'Internet;
- envisager l'évaluation de la menace et des risques pour tous les services importants en place qui sont offerts par voie électronique, afin de s'assurer que les données sont correctement protégées;
- songer au recours à la cryptographie ou à d'autres mesures pour protéger les données transmises sur les réseaux internes et externes du gouvernement, jusqu'à ce que d'autres méthodes, par exemple un système central axé sur l'Infrastructure à clés publiques, soient en place pour garantir la confidentialité et l'intégrité des données;
- partager les responsabilités du système de sorte qu'on n'assigne pas à une même personne des droits d'utilisation du système qui sont incompatibles;
- mettre en œuvre des contrôles plus rigoureux des mots de passe et des comptes d'utilisateur du système, afin de protéger les ressources du système et les comptes d'utilisateur.

Réponse du Conseil de gestion et des ministères

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) a reçu l'autorisation du Conseil de gestion du gouvernement de mettre en place une surveillance permanente du réseau privé de la fonction publique du gouvernement de l'Ontario, 365 jours par an. On recrute actuellement de nouveaux employés pour permettre une surveillance continue des biens d'information et d'infrastructure de la fonction publique, et un financement a été accordé pour l'expansion du réseau de détection des intrusions afin de constituer des mécanismes évolués de détection et de riposte.

Le Centre de protection de l'information accroît son partenariat avec d'autres organismes accrédités d'alerte rapide, afin de mettre sur pied un réseau servant à recueillir des renseignements rapides sur les nouvelles menaces électroniques.

L'Ontario dispose de l'un des plus importants systèmes d'Infrastructure à clés publiques (ICP) en Amérique du Nord et est en mesure de se servir de cette technologie de la sécurité pour assurer une authentification électronique évoluée. Le SCG continuera à transmettre des conseils aux regroupements et aux ministères, ainsi qu'à aider ceux-ci à tirer avantage de l'ICP actuelle et des nouveaux moyens et outils de sécurité qui sont mis à leur disposition, les contrôles cryptographiques par exemple.

Le SCG offre périodiquement des conseils au sujet de l'évaluation de la menace et des risques (EMR) des nouveaux systèmes en cours de développement au sein des ministères et accueille favorablement la recommandation portant sur un examen de la sécurité des systèmes existants :

- *Le Conseil de gestion du gouvernement a approuvé un plan en vue de la participation du SCG à la réalisation de l'EMR pour tous les systèmes cruciaux.*
- *Le SCG collabore actuellement avec les regroupements d'ITI et avec les ministères afin d'établir les priorités au sujet des systèmes à examiner.*

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités a terminé l'évaluation de la menace et des risques en août 2002. Le ministère des Transports effectuera une évaluation officielle de la menace et des risques, en respectant les directives du SCG, pour tous les projets futurs.

Le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises accorde une priorité élevée à la protection de ses voies électroniques et de ses services. Par exemple, dans les cas où les systèmes gouvernementaux sont reliés à des établissements financiers, le ministère se sert des protocoles de sécurité adoptés par le secteur international des institutions financières. De plus, l'information sur les cartes de crédit, reçue des clients, est transmise conformément aux méthodes et aux contrôles de sécurité approuvés à l'interne. Le ministère des Transports se sert à l'interne de fonctions de chiffrement, derrière la cloison de sécurité, pour les communications entre les clients et le serveur Web en utilisant un mécanisme conforme à la norme de l'industrie. Il tente également de déterminer le coût du chiffrement des données de bout en bout.

Le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises et le ministère de la Formation et des Collèges et Universités ont déjà pris des mesures pour répondre à certaines des inquiétudes du vérificateur provincial.

Le SCG s'assurera que les ministères respectent les méthodes adéquates de gestion de la sécurité et signalera aux regroupements et aux ministères l'importance de la séparation des responsabilités dans le but de limiter les atteintes à la sécurité. Chaque année, les ministères effectuent une auto-évaluation de la sécurité des données. Le SCG indiquera aux regroupements d'ITI et aux ministères les contrôles et les politiques de sécurité qui sont exigés et fera un suivi à cet égard afin de vérifier si ces regroupements et ministères mettent correctement en œuvre ces éléments.

Disponibilité des services

Pour être viables et crédibles, les services de la PES doivent être conçus de façon à faire preuve d'une disponibilité élevée. Autrement dit, les interruptions de service doivent être minimales. Nous avons passé en revue les processus de sauvegarde des données et de reprise des applications Web en cas de sinistre adoptés par certains ministères et avons des réserves à exprimer.

- Au ministère des Transports, on se servait d'un seul ordinateur serveur pour plus de 15 applications en direct, même si en général les serveurs ne prennent en charge qu'une ou deux applications de taille moyenne. La surcharge de ce serveur a entraîné des interruptions du système et des problèmes de performance au cours de la dernière année. Au moment de notre vérification, le ministère se préparait à ajouter une application de réservation d'essai sur route par Internet sur ce même serveur. Cet ajout ne manquera certes pas d'aggraver la situation quant à la disponibilité des services. De plus, le ministère ne disposait pas de méthodes, d'utilitaires du système ou d'outils de diagnostic pour vérifier la performance du système en temps réel. Étant donné que le système existant présente des problèmes de capacité de performance, une surveillance de ce type permettrait de prévenir les pannes soudaines.
- Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités stocke toutes les données d'application nouvelles et modifiées du Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario dans un serveur Web et transfère ces données, deux fois par jour, à un système d'application dorsal. Différentes mesures de sécurité sont en place pour protéger ces données entre les transferts. Toutefois, malgré ces mesures de sécurité, des données de demandes de prêt étudiant risquent d'être perdues si le système Web tombait en panne entre les transferts de fichier prévus. Une sauvegarde en temps réel permettrait de remédier à la situation.

Recommandation

Pour garantir une disponibilité élevée des services en direct et pour s'assurer que toutes les données recueillies des clients demeurent complètes et exactes :

- le Secrétariat du Conseil de gestion doit élaborer des normes et des politiques afin de régler le problème de la disponibilité des systèmes;
- le ministère des Transports doit examiner la performance de son matériel et ses besoins au chapitre de la capacité, afin de s'assurer que ses systèmes sont en mesure d'offrir au public des services d'un niveau adéquat;
- le ministère de la Formation et des Collèges et Universités doit envisager la mise en place d'un processus de sauvegarde en temps réel pour les données des demandes portant sur le Régime d'aide financière aux étudiantes et étudiants de l'Ontario.

Réponse du Conseil de gestion et des ministères

Le Secrétariat du Conseil de gestion (SCG) fera en sorte que, si la situation le justifie, une redondance suffisante soit intégrée à l'infrastructure, dans le but de permettre une disponibilité élevée des applications cruciales qui doivent être offertes en tout temps, comme les systèmes utilisés par les services de police et d'ambulance. Le SCG élaborera des politiques et des normes afin que l'architecture et la structure des nouveaux systèmes

favorisent une disponibilité élevée, dans les cas où les besoins fonctionnels l'exigent, et il collaborera avec les ministères afin de mettre à niveau les systèmes existants.

Le ministère des Transports remplace rigoureusement les serveurs désuets et surchargés. Le serveur qui est mentionné est visé par ce projet de remplacement. On compte terminer la refonte de l'application surchargée et des serveurs Web au quatrième trimestre de 2002-2003. Suite à la mise en place du serveur de remplacement, le ministère prévoit d'améliorer la surveillance dynamique en faisant appel à des outils de diagnostic et des utilitaires du système modernes.

Le ministère de la Formation et des Collèges et Universités estime que le risque de perte de données est très faible en ce qui concerne son système actuel. Les données recueillies par l'entremise du système Web sont protégées par un mécanisme de protection de disque qui garantit un traitement constant et continu de l'information en cas de panne du lecteur. De plus, les données essentielles figurant dans les demandes des étudiants sont archivées entre les deux sauvegardes quotidiennes : on vise ainsi à permettre une récupération complète des données en cas de perte à la suite d'une catastrophe.