

# Réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis

## Contexte

Le ministère des Transports (le ministère) a pour mandat de fournir aux Ontariens un réseau de transport intégré, sûr et efficient. Sa Division de la sécurité des usagers de la route s'occupe d'améliorer la sécurité routière et la mobilité, au moyen de la promotion et de la réglementation des habitudes de conduite sécuritaires, ainsi que le service à la clientèle et l'accès aux produits et services du ministère, notamment ceux relatifs à l'immatriculation et à la délivrance des permis de conduire. On peut obtenir ces produits et services de différentes façons, notamment par l'Internet, dans les centres d'examen du permis de conduire, aux guichets ServiceOntario, ainsi que par la poste et par téléphone. Toutefois, les bureaux de délivrance privés répartis dans l'ensemble de la province et que l'on appelle collectivement le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (RPIDP), représentent la voie de prestation de service la plus importante.

Le RPIDP traite tous les ans près de 19 millions d'opérations, dont environ 80 % des opérations d'immatriculation de véhicules et 40 % des opérations de délivrance des permis de conduire de l'Ontario. En fait, le RPIDP s'occupe de l'ensemble des opérations de renouvellement et de remplacement

des permis de conduire, des vignettes de validation et des plaques d'immatriculation, et traite les demandes de produits tels que les permis de stationnement pour personnes handicapées. La prestation des services liés à l'obtention d'un permis de conduire initial, comme les examens de la vue et les examens pratiques, est assurée par les centres d'examen du permis de conduire. Au cours de l'exercice 2004-2005, le RPIDP a perçu des revenus de plus de 766 millions de dollars au titre des produits et services se rapportant aux conducteurs et aux véhicules. Les exploitants du RPIDP touchent des commissions pour le traitement des opérations : en 2004-2005, le montant de ces commissions s'élevait à plus de 42 millions de dollars.

En outre, le RPIDP perçoit la taxe de vente provinciale sur la vente des véhicules d'occasion pour le compte du ministère des Finances (environ 130 millions de dollars en 2004-2005), ainsi que les contraventions de stationnement impayées pour le compte du ministère du Procureur général (environ 42 millions de dollars en 2004-2005).

La province compte actuellement quelque 280 bureaux privés d'immatriculation et de délivrance des permis, qui emploient à peu près 1 200 personnes. Le ministère estime que 98 % des résidents de l'Ontario habitent dans un rayon de 40 kilomètres de l'un ou l'autre de ces bureaux, lesquels présen-

**Figure 1 : Ventilation des bureaux du RPIDP, selon le type**

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Taille du bureau	Nbre	% des bureaux	% des opérations
		totaux	totales
Petit (de 1 à 2 terminaux; principalement dans les régions rurales ou éloignées)	168	60	20
Moyen (de 3 à 5 terminaux; principalement dans les régions urbaines)	76	27	39
Grand (6 terminaux et plus; principalement dans les grands centres urbains)	36	13	41
<b>Total</b>	<b>280</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

tent des différences importantes sur le plan de la taille du bureau et du volume d'activités, comme on peut le constater dans la figure 1. Les terminaux auxquels il est fait référence sont des terminaux d'ordinateur que les bureaux du RPIDP utilisent pour se connecter aux systèmes du ministère et pour traiter les opérations. Si la majorité des bureaux fonctionnent de façon autonome, 35 % sont exploités en combinaison avec une autre entreprise, par exemple, une quincaillerie.

avons examiné de la documentation, analysé de l'information, interrogé le personnel des bureaux principal et régionaux du ministère, et visité six bureaux du RPIDP. Nous avons effectué un sondage auprès de tous les autres bureaux du RPIDP, et obtenu un taux de réponse de près de 65 %. En plus des renseignements pertinents qui nous ont été fournis directement par les délivreurs, nous avons recueilli de l'information au cours d'une rencontre avec le président et l'ancien président de l'Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes des missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés et comprenait, en conséquence, les procédés de vérification que nous jugeons nécessaires dans les circonstances. Nous avons également examiné les activités et rapports récents et pertinents de la Direction des services de vérification interne du ministère. Ces rapports n'ont pas modifié la portée de notre vérification, mais certains points relevés par la Direction ont été utiles pour planifier notre travail.

## Objectif et portée de la vérification

Notre vérification de la gestion ministérielle du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (RPIDP) visait à évaluer si le ministère disposait de politiques et de procédures adéquates pour :

- garantir que les produits et services liés à l'immatriculation et à la délivrance des permis sont fournis de manière efficace et efficiente, et en conformité avec les politiques ministérielles et la loi;
- mesurer l'efficacité des services du réseau et faire rapport à ce sujet.

Nous avons défini les critères à appliquer pour satisfaire l'objectif de la vérification, et la haute direction du ministère les a approuvés. Dans le cadre de notre travail de vérification sur place, nous

## Résumé

Le ministère et le gouvernement considèrent que le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (RPIDP) représente un actif stratégique important pour ce qui est d'assurer la prestation

des services gouvernementaux de première ligne. Par ailleurs, comme il n'y a eu aucune augmentation de la rémunération liée au RPIDP en huit ans, ce modèle de prestation est relativement économique. Or, à cause de cette absence d'augmentation et d'autres facteurs, les rapports entre le ministère et le RPIDP se sont détériorés au cours des dernières années, de sorte que les deux parties sont maintenant davantage des adversaires que des partenaires. Si aucune mesure n'est prise pour améliorer la situation, la possibilité d'utilisation future du RPIDP, notamment l'élargissement éventuel de sa gamme de services en vue d'améliorer l'offre de services de première ligne aux citoyens ontariens dans d'autres domaines que ceux concernant l'immatriculation et la délivrance des permis, pourrait être gâchée.

En ce qui a trait aux rapports entre le ministère et le RPIDP et à la qualité des services offerts au public, nous avons fait les constatations suivantes :

- Il n'y a eu aucune augmentation de la rémunération des délivreurs depuis 1997. L'allocation annuelle, qui fait partie de la rémunération, ne permet pas d'assurer la viabilité financière des petits bureaux et il semble qu'un grand nombre de délivreurs à faible volume d'activités ont de la difficulté à survivre.
- Les politiques et les procédures élaborées par le ministère n'étaient pas appliquées de manière uniforme dans le RPIDP, principalement à cause des rapports contractuels différents existant entre le ministère et les délivreurs privés. Sur quelque 280 délivreurs, 246 bureaux étaient exploités en vertu d'un ancien contrat qui, contrairement au nouveau, ne comporte pas de durée fixe, ne précise pas les mesures correctives à prendre si le rendement devenait inférieur à des normes acceptables, n'exige pas que les délivreurs acquittent le coût du matériel égaré même lorsque ceux-ci n'avaient pas pris les mesures nécessaires pour le protéger, n'empêche pas les conflits d'intérêts en interdisant aux délivreurs d'exploiter leurs bureaux dans l'établissement d'un concessionnaire automobile et n'exige pas de vérifier l'existence d'un casier judiciaire avant de laisser de nouveaux employés accéder aux données confidentielles contenues dans le système de contrôle et de délivrance du ministère.
- Le tiers des clients qui remplissent les cartes de commentaires remises par les bureaux du RPIDP étaient insatisfaits en général du service reçu, mais le ministère ne consignait pas ces renseignements pour repérer les problèmes généralisés nécessitant la prise de mesures correctives. Les longues attentes et le manque de courtoisie et d'empressement du personnel faisaient partie des plaintes qui revenaient le plus souvent. Or, il serait possible de régler en partie le problème des longs délais d'attente en dotant certains bureaux du RPIDP d'un plus grand nombre de terminaux. Dans 54 bureaux, le volume d'opérations pourrait justifier l'ajout d'un terminal, tandis que 39 autres bureaux ont possiblement plus de terminaux qu'ils n'en ont besoin.
- Pour seulement quelque 50 % des cas, les personnes qui appelaient au centre d'appels du ministère, qui aide les délivreurs à traiter les opérations, recevaient une réponse dans un délai de deux minutes, alors que l'objectif du ministère est de 80 %. De plus, le personnel du centre d'appels n'était pas disponible pour répondre aux appels environ 40 % du temps. Par ailleurs, alors que le volume d'appels avait presque doublé depuis 1996, rien n'était prévu pour donner une formation à l'ensemble des délivreurs sur les problèmes les plus courants, afin de réduire leur dépendance à l'égard du centre d'appels.
- Moins d'un cinquième de 1 % de toutes les opérations de renouvellement de plaques d'immatriculation, renouvellement effectué bon an mal an par la plupart des conducteurs de l'Ontario, étaient traitées par le biais de l'Internet en 2004. D'après les estimations du gouvernement, entre 45 % et 77 % des opérations de renouvellement

seraient effectuées de cette façon d'ici 2006. Par ailleurs, comme les applications Internet n'étaient pas intégrées aux systèmes de délivrance du ministère, le traitement de ces opérations par le ministère coûtait en fait plus cher que ce n'aurait été le cas si elles avaient été traitées par les délivreurs.

Sur le plan des mesures de contrôle visant les délivreurs et de la surveillance de la conformité aux politiques ministérielles et à la loi, nous avons constaté ce qui suit :

- Le ministère n'atteignait pas sa propre norme de surveillance consistant à soumettre tous les délivreurs à une vérification complète chaque année. Alors que 159 vérifications complètes avaient été effectuées en 2001, il n'y en avait eu que trois en 2002 et une seule en 2003. On note une légère amélioration en 2004, alors que 19 vérifications complètes ont été effectuées, mais ce nombre ne représente que 7 % des 280 bureaux du RPIDP. Par ailleurs, sept bureaux n'avaient jamais fait l'objet d'une vérification.
- La portée limitée des vérifications, ainsi que les lacunes sur le plan de la surveillance du système ou de la supervision, ont fait en sorte que beaucoup de risques importants n'ont pas été gérés de façon adéquate. Par exemple :
  - Dans le cadre du traitement électronique des opérations, les délivreurs sont en mesure de rajuster les droits et d'exécuter des entrées de données non justifiées (par exemple, effectuer des changements d'adresse mineurs ou exécuter des opérations multiples pour un même conducteur ou un même véhicule) afin d'augmenter leurs commissions.
  - Dans le cadre du traitement manuel des opérations, les délivreurs sont en mesure d'entrer des montants de revenu et de commission inexacts. Pour près du tiers des opérations manuelles que nous avons examinées à titre d'échantillon, le montant des commissions était erroné (surestimé dans la plupart des cas).

- Il y a eu des cas d'usage abusif de renseignements de cartes de crédit de clients et de création frauduleuse de permis de conduire au moyen de la modification des photos, des dates de naissance ainsi que des noms et adresses figurant sur des permis de conduire existants.
- Du matériel, tel que des plaques d'immatriculation, des vignettes, des permis de conduire provisoires et d'autres permis, a été égaré et pourrait servir à des fins illégales. Au cours des quatre dernières années, plus de 56 000 articles à risque élevé ont été déclarés manquants ou volés.

Nous avons remarqué que le ministère ne disposait pas de procédures permettant de garantir que :

- tous les conducteurs de la province sont assurés;
- les conducteurs qui demandent un permis de stationnement pour personnes handicapées y ont effectivement droit.

## RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Le ministère apprécie le travail effectué par le Bureau du vérificateur général ainsi que les recommandations formulées par celui-ci.

Les hauts fonctionnaires du ministère ont rencontré le personnel du Bureau du vérificateur général à plusieurs reprises et ont convenu de quatre aspects prioritaires en rapport avec le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, à savoir :

- élaborer une stratégie de rémunération, qui tient compte tant des grands que des petits bureaux;
- instaurer des méthodes d'évaluation efficaces de la satisfaction de la clientèle;
- améliorer les mesures de contrôle internes;
- adopter des mesures visant à améliorer les rapports de travail entre le ministère et le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis.

Nous prenons des mesures à l'endroit de toutes les recommandations formulées par le vérificateur.

La sécurité routière, la qualité du service à la clientèle, la gérance efficace des revenus du gouvernement et la protection des renseignements personnels sont de grandes priorités du ministère.

Le ministère apprécie le rôle essentiel et durable que les délivreurs privés continuent de remplir dans la prestation des services d'immatriculation et de délivrance des permis à l'échelle de la province.

## Constatations détaillées de la vérification

Lorsque le ministère fournit des produits et des services comme le renouvellement des permis de conduire et des plaques d'immatriculation, il veille à ce que la population reçoive en tout temps un niveau de service élevé et à ce que ses produits et services soient fournis conformément à la réglementation, tout en s'assurant par ailleurs que les revenus connexes sont perçus comme il se doit par le RPIDP et remis promptement au gouvernement. Le ministère a élaboré des politiques et des procédures en rapport avec ces trois objectifs et surveille leur respect par les bureaux du RPIDP.

### QUALITÉ DU SERVICE

#### Problèmes systémiques

##### Rémunération

L'insatisfaction des délivreurs à l'endroit de leur rémunération constitue un obstacle majeur à la prestation constante d'un service de grande qualité à la population. Ce problème touche particulièrement les petits bureaux d'immatriculation et de

délivrance des permis situés en région éloignée. Les fonctionnaires du ministère ont par ailleurs laissé entendre qu'il est de plus en plus difficile de remplacer les exploitants des petits bureaux qui prennent leur retraite ou qui abandonnent l'exploitation du bureau.

En 1987, le ministère a adopté la méthode de rémunération actuelle des délivreurs, qui comporte deux composantes, à savoir une commission temporaire pour chaque opération traitée et une allocation annuelle. Les commissions sont la principale source de rémunération et elles sont versées en fonction de la complexité de l'opération et du travail requis pour la traiter.

Le montant de la commission versée pour chaque opération se calcule en multipliant un temps de traitement de référence estimatif par un taux de rémunération. Lorsque les procédures font l'objet d'un changement important, le ministère examine et actualise le temps de référence. Le taux de rémunération, qui n'a pas été augmenté depuis 1997, est actuellement de 0,5575 dollar par minute pour toutes les opérations. Le fait que ce taux n'ait pas été augmenté au cours des huit dernières années est la plus grande source d'insatisfaction des délivreurs. À des fins de comparaison, nous avons remarqué que le taux de rémunération versé aux délivreurs était de 0,846 dollar par minute au Québec, c'est-à-dire un taux supérieur de 52 % à celui de l'Ontario.

Le ministère soutient que les occasions beaucoup plus grandes de toucher des commissions plus élevées à la suite de la multiplication des opérations traitées par les délivreurs au cours des dernières années font en sorte qu'il n'a pas été nécessaire d'augmenter le taux de rémunération. Les délivreurs font valoir de leur côté que, parallèlement, les frais de main-d'œuvre et autres coûts ont augmenté de façon comparable et qu'un nombre toujours plus important des opérations peu compliquées, et par le fait même plus rentables, sont effectuées par d'autres voies, comme les guichets ServiceOntario. Le RPIDP doit donc traiter un plus grand pourcentage des opérations compliquées, les-

quelles nécessitent souvent beaucoup d'interactions avec le client ou des appels au service de dépannage du ministère. Les dé livreurs sont d'avis que la commission temporelle les rémunère uniquement pour le temps consacré au traitement d'une opération exempte de problèmes, et qu'elle ne tient pas compte du temps qu'il faut consacrer aux clients qui ont besoin d'aide ou de conseils supplémentaires, ce qui s'avère de plus en plus fréquent.

Par ailleurs, l'exploitant des guichets ServiceOntario touche un montant plus élevé que les dé livreurs pour traiter les mêmes opérations. Le ministère a certes négocié récemment une structure de frais moins élevés avec le fournisseur du service de guichets, mais notre examen nous a permis de constater qu'il reste un écart dans le montant versé pour la majorité des huit opérations ministérielles traitées actuellement par les guichets. Par exemple, le ministère verse au fournisseur du service de guichets des frais d'exploitation de 2,45 dollars pour chaque changement d'adresse traité, mais une commission de 1,32 dollar seulement (46 % de moins) aux dé livreurs pour la même opération. Il en est de même pour le renouvellement des plaques d'immatriculation : le ministère verse 2,45 dollars au fournisseur du service de guichets, mais seulement 1,82 dollar (26 % de moins) aux dé livreurs.

L'allocation annuelle, qui est la seconde composante de la rémunération des dé livreurs, correspond à un montant annuel fixe de 2 057 dollars. Comme c'était le cas pour le taux de rémunération, cette allocation n'avait pas été augmentée depuis 1997. Selon la documentation du ministère, l'allocation vise les fins suivantes :

- assurer aux dé livreurs à faible volume un revenu minimum fixe en plus de leurs commissions;
- compenser les dé livreurs pour une partie des frais fixes engagés sans égard au volume d'activités;
- améliorer la viabilité financière des bureaux de délivrance qui sont exploités dans bien des cas en combinaison avec une autre entreprise;

- contribuer à réduire le taux de roulement élevé des bureaux à faible volume et à stabiliser ainsi le RPIDP.

Bien que le mode de calcul de la rémunération soit le même pour tous les dé livreurs, leurs volumes d'activités sont très différents et leurs revenus, par conséquent, varient considérablement. La figure 2 présente un résumé de la rémunération versée à la plupart des dé livreurs en 2004 (en plus de cette rémunération, certains bureaux tirent un revenu d'une entreprise exploitée au même endroit, c'est-à-dire, une entreprise avec laquelle ils partagent les locaux).

Comme on peut le constater dans la figure 2, les commissions versées à un dé livreur individuel en 2004 allaient de 3 600 dollars (un bureau comptant un terminal) à plus de 660 000 dollars (un bureau comptant six terminaux). En fait, 88 dé livreurs ont touché des commissions inférieures à 50 000 dollars en 2004, lesquelles, combinées à l'allocation de 2 057 dollars, devaient servir à payer les frais du bureau. Ces frais comprennent le salaire du personnel (le cas échéant), le loyer, les services publics, les fournitures et d'autres coûts. Or, tous ces frais ont augmenté depuis l'établissement du taux de commission actuel il y a huit ans. Bien que nous n'ayons pas accès aux données sur le bénéfice net des dé livreurs, qui est un renseignement confidentiel, pour confirmer notre analyse, les données de la figure 2 et celles provenant d'observations faites sur le terrain laissent entendre qu'un grand nombre de petits dé livreurs, plus particulièrement ceux qui ne partagent pas leurs locaux avec une autre entreprise et, par conséquent, n'ont pas d'autres sources de revenus, éprouvent des difficultés financières. Au total, 79 des 158 petits bureaux (un ou deux terminaux) sont dans cette situation et doivent compter uniquement sur la rémunération versée par le ministère.

Étant donné que la fermeture des bureaux à faible volume d'activités irait dans la plupart des cas à l'encontre des objectifs du ministère en matière de service à la clientèle, le ministère pourrait devoir conclure de nouveaux arrangements en matière de

Figure 2 : Rémunération et revenus des bureaux privés, selon le nombre de terminaux, en 2004

Source des données : ministère des Transports

	Nombre de terminaux				Total
	1	2	3-5	6-9	
<b>Nombre de bureaux</b>	<b>111</b>	<b>47</b>	<b>72</b>	<b>39</b>	<b>269<sup>1</sup></b>
<b>Commission (en milliers de dollars)</b>					
bureau ayant la commission annuelle la plus faible	3,6	36,6	76,0	130,7	
bureau ayant la commission annuelle la plus élevée	70,7	132,0	396,1	660,3	
commission moyenne/terminal	30,8	42,8	51,4	60,0	
commission moyenne/bureau	30,8	85,6	208,5	395,5	
<b>Commission totale<sup>2</sup> (en milliers de dollars)</b>	<b>3 417,3</b>	<b>4 021,3</b>	<b>15 010,6</b>	<b>15 425,6</b>	<b>37 874,8<sup>1</sup></b>
<b>Allocation</b>					
par bureau (en dollars)	2 057,0	2 057,0	2 057,0	2 057,0	
% de la rémunération totale	6,3	2,4	1,0	0,5	
<b>Rémunération moyenne totale/bureau (en milliers de dollars)</b>	<b>32,8</b>	<b>87,6</b>	<b>210,5</b>	<b>397,6</b>	
<b>Revenu (en millions de dollars)</b>					
moyenne/bureau	0,6	1,6	3,9	7,3	
<b>Revenu total<sup>3</sup></b>	<b>66,2</b>	<b>75,3</b>	<b>277,3</b>	<b>284,9</b>	<b>703,7<sup>1</sup></b>

<sup>1</sup> Seuls les bureaux pour lesquels on disposait de données pour une année complète font partie de cette analyse.

<sup>2</sup> Les montants de commission sont fondés sur l'année civile 2004.

<sup>3</sup> Les montants de revenu sont fondés sur l'exercice 2003-2004.

rémunération pour assurer la stabilité du réseau. Nous croyons que l'allocation annuelle est un aspect que le ministère aurait intérêt à revoir. La figure 2 montre que l'allocation est une composante peu importante de la rémunération totale des grands bureaux, mais qu'elle peut avoir une importance cruciale pour les petits délivreurs. Nous sommes donc d'avis que le ministère doit envisager d'abandonner l'allocation fixe par bureau pour adopter une allocation qui varie en fonction d'éléments tels que la taille du bureau, les besoins de soutien financier et le désir de maintenir la présence d'un bureau dans une région donnée. L'application de ces facteurs pourrait avoir comme résultat de supprimer l'allocation de grands bureaux et de bonifier celle de petits bureaux. Une augmentation de l'allocation annuelle pourrait fournir aux délivreurs à faible volume d'activités un revenu qui compenserait de façon adéquate le montant beaucoup plus faible qu'ils touchent en fait de commissions. À cet égard, nous avons remarqué que le Québec garantit un

revenu minimum annuel de 21 500 dollars à tous les délivreurs.

À l'instar des exploitants des bureaux du RPIDP qui se plaignent de la rémunération qui leur est versée par le ministère, les employés du réseau sont mécontents des salaires plutôt faibles qu'ils reçoivent des exploitants. Les délivreurs auxquels nous avons rendu visite et certains de ceux qui ont répondu à notre sondage ont laissé entendre qu'ils ne pouvaient se permettre de payer un salaire horaire de plus de 10 à 12 dollars. En comparaison, au seul bureau de délivrance qui relève du ministère, les employés touchent un salaire horaire moyen supérieur à 20 dollars pour faire le même travail que les employés du RPIDP.

Ces faibles salaires font que le roulement de personnel est élevé dans un grand nombre de bureaux et que ceux-ci ont de la difficulté à embaucher du personnel compétent. Les régions du Centre et du Sud-Ouest sont les plus touchées, car c'est là où se trouvent les grands bureaux ayant besoin d'un plus

grand nombre d'employés, et les coûts de la vie y sont plus élevés. Ce problème est exacerbé par le fait que la formation du personnel prend de plus en plus de temps à cause de la complexité accrue des opérations, de l'augmentation des attentes relatives à la protection des renseignements personnels et à la sécurité et du fait que l'examen de la documentation fournie à l'appui d'une opération (par exemple, les pièces d'identité des clients) est de plus en plus rigoureux et prend de plus en plus de temps.

Deux rapports récents émanant d'adjoints parlementaires du ministère, l'un daté d'août 2003 et l'autre de septembre 2004, concluent également que le RPIDP ne reçoit pas une juste rémunération et recommandent d'augmenter tant le taux de commission que l'allocation annuelle.

## RECOMMANDATION

Afin de garantir la stabilité du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis et le maintien des niveaux de service à la clientèle, le ministère doit, dans le cadre de la négociation d'une nouvelle entente provinciale avec les dé livreurs privés, revoir ses arrangements en matière de rémunération.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Nous convenons qu'il faut verser une juste rémunération aux dé livreurs pour l'important travail qu'ils accomplissent.

Le ministère mettra en œuvre un projet pilote qui favorisera une rémunération dictée par le marché pour les services d'immatriculation et de délivrance des permis de conduire. Le ministère discutera ensuite des résultats avec le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis et entreprendra un examen complet de la rémunération des dé livreurs.

Le ministère étudie également d'autres stratégies pour améliorer les possibilités de revenus des dé livreurs, notamment l'instauration d'une garantie de rémunération minimum pour les

bureaux qui sont situés dans des collectivités éloignées et mal desservies et dont les commissions annuelles sont inférieures à 10 000 dollars, pour assurer le maintien de leur présence dans ces collectivités. Il étudie également la possibilité d'autoriser les dé livreurs qui exploitent un bureau en vertu de l'entente relative aux dé livreurs privés de 2001 à participer à des campagnes publicitaires et à vendre certains produits de consommation.

## Ententes contractuelles

Un autre obstacle important à la prestation constante d'un service de grande qualité au public est l'absence d'une relation type uniforme entre le ministère et les dé livreurs privés qui établirait leurs responsabilités respectives. Ce problème a été relevé tant par notre Bureau au cours de vérifications antérieures que par la Direction des services de vérification interne du ministère. Il s'ensuit qu'un certain nombre de pratiques et d'exigences en matière de rendement varient dans l'ensemble du RPIDP et que beaucoup d'exigences importantes ne sont pas entièrement satisfaites.

À l'heure actuelle, il existe deux ententes contractuelles fondamentalement différentes entre le ministère et les dé livreurs privés : un protocole d'entente qui remonte à 1982 et qui régit 246 dé livreurs privés, et une entente relative aux dé livreurs privés, qui remonte à 2001 et qui régit les autres bureaux (au nombre de 34 au moment de notre vérification).

De l'aveu même du ministère, le protocole conclu en 1982 n'est plus adapté aux rôles et responsabilités actuels du ministère et des dé livreurs privés ni à leurs attentes respectives en matière de rendement, en partie à cause de deux changements majeurs qui se sont produits au cours des 15 dernières années. Tout d'abord, le nombre de conducteurs et de véhicules immatriculés en Ontario a considérablement augmenté, ce qui a entraîné une hausse de la quan-



tité d'opérations traitées par les délivreurs. Ensuite, le RPIDP traite maintenant plusieurs types d'opérations, dont un grand nombre relevaient auparavant des bureaux de délivrance exploités par le ministère. Par exemple :

- Le RPIDP est devenu responsable du traitement de nouveaux types d'opérations à la suite de l'instauration du système de délivrance graduelle des permis de conduire en 1994 et du programme Air pur Ontario en 1999.
- En 1998, 17 types d'opérations dont le traitement relevait uniquement des bureaux exploités par le ministère ont été transférés au RPIDP, notamment le remplacement et le renouvellement anticipé des permis de conduire et la délivrance des permis d'instructeurs de conduite.
- Au début de 2002, le RPIDP a commencé à offrir tous les autres produits et services courants relatifs à l'immatriculation et à la délivrance des permis de conduire (il ne reste actuellement qu'un seul bureau de délivrance exploité par le ministère qui offre ces produits et services).

L'entente relative aux délivreurs privés a été adoptée en novembre 2001 pour mieux faire état

du rôle grandissant des délivreurs privés dans la prestation des services du ministère et pour préciser les attentes quant à la qualité du service offert au public. La nouvelle entente énonce les normes, les politiques et les procédures que les délivreurs privés sont tenus d'observer. Au départ, le ministère avait l'intention de faire en sorte que les délivreurs existants adhèrent à cette entente, mais il n'y est pas parvenu. Au moment de notre vérification, les 34 bureaux privés qui avaient été établis après l'adoption de la nouvelle entente étaient les seuls à l'avoir signée. À cet égard, nous avons remarqué que presque tous les délivreurs auxquels nous avons rendu visite et qui exerçaient leurs activités selon le protocole de 1982, ainsi que quelques-uns qui avaient répondu à notre sondage, ont indiqué qu'ils n'adopteraient pas volontairement la nouvelle entente, car ils estimaient qu'elle privilégiait trop le ministère.

La figure 3 met en relief quelques différences importantes entre l'entente de 2001 et le protocole de 1982.

Le fait qu'une grande majorité de bureaux exercent leurs activités dans le cadre d'une entente moins rigoureuse crée un certain nombre de problè-

### Figure 3 : Principales différences entre le protocole de 2001 et l'entente de 1982

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Entente relative aux délivreurs privés (régit 34 bureaux)	Protocole d'entente de 1982 (régit 246 bureaux)
L'entente est d'une durée fixe de cinq ans et comprend une disposition de renouvellement pour une autre période de cinq ans.	L'entente n'a pas de durée fixe et vient uniquement à échéance au moment de l'abandon, du départ en retraite ou du décès du délivreur.
Le ministère peut résilier le contrat sans motif déterminé, moyennant un avis de 60 jours.	La résiliation sans motif déterminé comporte des risques juridiques.
Le délivreur doit donner un avis de 120 jours avant d'abandonner ses activités.	Le délivreur doit donner un avis de 60 jours seulement avant d'abandonner ses activités.
L'entente peut être attribuée à un tiers.	L'entente n'est pas transférable.
Le délivreur doit souscrire à une assurance responsabilité de 2 000 000 \$ ou plus pour tout dommage se produisant sur les lieux.	Le délivreur doit souscrire à une assurance responsabilité de seulement 500 000 \$ ou plus pour tout dommage se produisant sur les lieux.
Le délivreur doit se conformer à la <i>Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée</i> , à la <i>Loi sur les services en français</i> et à la <i>Loi sur les personnes handicapées de l'Ontario</i> (les Lois).	La conformité des délivreurs aux <i>Lois</i> n'est pas exigée.

## Figure 4 : Préoccupations et répercussions relatives aux contrats

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Préoccupation	Répercussion
<p>Contrairement à l'entente de 2001, le protocole de 1982 ne prévoit :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aucune disposition précisant les mesures correctives à prendre lorsque le rendement laisse à désirer;</li> <li>• aucune pénalité en cas d'inobservation des politiques et des procédures;</li> <li>• aucun mécanisme de résolution des différends.</li> </ul>	<p>Le ministère a de la difficulté à prendre des mesures correctives lorsque les dé livreurs ont un rendement médiocre (nous avons remarqué que deux dé livreurs ayant des antécédents de piètre service à la clientèle ne respectaient pas les directives ministérielles malgré les rappels; certaines plaintes remontaient à 1991).</p>
<p>Dans le cadre du protocole de 1982, la résiliation du contrat s'applique uniquement en cas de non-conformité ou de service médiocre.</p>	<p>D'après le ministère, la résiliation comporte des risques juridiques importants étant donné que le protocole de 1982 n'a pas de durée fixe.</p>
<p>Contrairement à l'entente de 2001, le protocole de 1982 n'exige pas que les dé livreurs vérifient si les employés ont un casier judiciaire.</p>	<p>Le ministère est moins certain que seules les personnes habilitées ont accès aux données confidentielles sur les conducteurs.</p>
<p>Le protocole de 1982 n'exige pas la participation au Programme de gestion du rendement, lequel établit les attentes relatives au rendement des dé livreurs, les normes de référence, les responsabilités et les procédures quant au fonctionnement (on compte à l'heure actuelle 78 dé livreurs ne participant pas au programme).</p>	<p>Les dé livreurs qui ne participent pas au programme :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sont soumis à une vérification moins rigoureuse (absence de sondage annuel de la clientèle, de rapport résumant les résultats des vérifications et d'un plan de mesures correctives);</li> <li>• n'exigent pas que leurs employés signent des accords de non-divulgateion pour assurer le maintien de la confidentialité des renseignements des consommateurs.</li> </ul>
<p>Aux termes du protocole de 1982, les dé livreurs n'ont pas à payer pour le matériel égaré (p. ex., vignettes de validation, plaques d'immatriculation et autres permis) (l'entente de 2001 prévoit le paiement du matériel égaré si le dé livreur n'observe pas les pratiques appropriées pour protéger le matériel).</p>	<p>Les bureaux sont moins enclins à assurer une protection adéquate du matériel, lequel peut être manquant, volé ou utilisé à des fins frauduleuses ou illégales.</p>
<p>Contrairement à l'entente de 2001, le protocole de 1982 n'empêche pas les dé livreurs de fabriquer, de vendre ou de louer des véhicules à moteur.</p>	<p>Une concession d'automobiles exploitée par un dé livreur jouit d'un avantage concurrentiel injuste par rapport aux autres concessionnaires qui font appel aux services du dé livreur pour traiter leurs opérations relatives aux véhicules, étant donné que le dé livreur-concessionnaire a accès aux prix de vente de la concurrence (nous avons relevé six cas du genre).</p>

mes quant à la qualité du service fourni. La figure 4 énonce quelques-unes de nos préoccupations à cet égard.

Si l'on veut offrir constamment un service de qualité élevée dans l'ensemble de la province, il faut que les normes contractuelles auxquelles est soumis chaque bureau soient également uniformes et élevées dans l'ensemble du RPIDP.

## RECOMMANDATION

Afin de garantir une application constante, uniforme et effective des politiques et des procédures de traitement des opérations relatives à l'immatriculation et à la délivrance des permis de conduire et d'assurer ainsi la satisfaction des attentes du public en matière de service, le ministère doit travailler de concert avec les

délivreurs privés à l'élaboration d'une nouvelle entente convenant aux deux parties. Cette entente doit faire état des rôles et des responsabilités actuels du ministère et des délivreurs privés et de leurs attentes respectives.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Nous sommes conscients de l'importance d'avoir un marché uniforme dans l'ensemble du réseau d'immatriculation et de délivrance des permis, et nous travaillons à l'adoption d'un même marché pour tous les délivreurs. Toutefois, en raison de nos obligations contractuelles actuelles, il nous est difficile d'exiger unilatéralement que tous les délivreurs passent à un même type de marché sans préavis adéquat.

Conformément à ce qui est indiqué dans le rapport du vérificateur général, l'entente relative aux délivreurs privés qui a été adoptée en novembre 2001 améliore la reddition de comptes et renforce les mesures du rendement. En juin 2005, 40 délivreurs privés exerçaient leurs activités dans le cadre de cette entente et 5 autres délivreurs étaient en voie de passer du protocole de 1982 à l'entente de 2001.

Les avantages de l'entente actuelle relative aux délivreurs privés comprennent notamment ce qui suit :

- le délivreur peut attribuer le marché à un tiers;
- le délivreur peut exploiter plus d'un bureau de délivrance;
- le délivreur est autorisé à mener ses activités dans le cadre d'un partenariat ou d'une société;
- le délivreur est autorisé à participer à des campagnes publicitaires et à vendre certains produits de consommation.

En collaboration avec l'Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association, le ministère examine l'entente relative aux délivreurs privés et préconise son adoption. Au besoin, il étudiera la

possibilité d'améliorer l'entente ou d'adopter un marché entièrement nouveau contenant de nouvelles modalités.

### Rapports entre le ministère et les délivreurs

En réponse à notre sondage du RPIDP sur la façon d'améliorer le fonctionnement du réseau, plusieurs délivreurs se sont plaints de leurs rapports avec le ministère. Les plaintes portaient sur l'absence de communication véritable entre le RPIDP et le ministère sur des questions comme la rémunération, sur le fait que le ministère établisse les politiques et les procédures sans consulter le RPIDP et sur le fait qu'il soit insensible en général aux besoins des délivreurs. Voici quelques exemples des commentaires que nous avons reçus :

« Le RPIDP est très mécontent – nous pourrions être un réseau de prestation de services remarquable si l'on nous payait comme il faut et si l'on respectait notre travail. »

« Traitez-nous comme les gens d'affaires compétents que nous sommes au lieu d'entretenir une relation maître-esclave. »

« Douze ans plus tard, les problèmes n'ont pas changé. Les délivreurs ne sont ni écoutés ni pris au sérieux. »

« Le ministère des Transports semble considérer le RPIDP comme une partie négligeable. »

« Le refus du ministère de remédier aux principales préoccupations des délivreurs empoisonne les rapports et freine tout effort de collaboration avec le RPIDP visant à apporter des changements positifs. »

Comme nous le verrons dans une autre section, le gouvernement élabore actuellement une stratégie visant à faire davantage appel au RPIDP comme moyen d'augmenter et d'améliorer les services de première ligne offerts aux citoyens de l'Ontario. Or,

l'état actuel des rapports n'augure rien de bon pour ce qui est des tentatives d'élargir ultérieurement le rôle du RPIDP. Si les rapports de travail entre le ministère et ses partenaires du RPIDP ne s'améliorent pas, des occasions d'affaires seront perdues.

## RECOMMANDATION

Afin d'assurer un partenariat à long terme véritable avec le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (RPIDP), compte tenu surtout du rôle que le RPIDP pourrait jouer dans l'amélioration des services gouvernementaux de première ligne, le ministère doit élaborer une stratégie formelle pour améliorer ce partenariat.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère est fermement déterminé à renforcer son partenariat avec l'Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association et le RPIDP au moyen d'un meilleur dialogue et d'améliorations opérationnelles.

Le ministère a pris des mesures récemment à cet égard en créant deux comités conjoints avec l'Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association – l'un se penche sur les problèmes opérationnels qui ont une incidence sur les activités quotidiennes des délivreurs et l'autre étudie des initiatives à long terme stratégiques pour améliorer le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis.

Le ministère prépare actuellement deux séances de formation qu'il commencera à offrir au RPIDP à compter de l'hiver 2005-2006 et qui mettent l'accent sur le renforcement de l'intégrité opérationnelle et de la sensibilisation à la fraude au sein de la clientèle. Le ministère continuera d'examiner d'autres possibilités de formation pour le RPIDP. Ces initiatives sont deux exemples qui témoignent de l'engagement du ministère à assurer des rapports efficaces avec le RPIDP.

## Plaintes des clients

Dans l'ensemble, le tiers des clients qui ont rempli les cartes de commentaires remises par les bureaux du RPIDP en 2004 étaient insatisfaits en général du service reçu. Le manque de courtoisie et d'empressément du personnel était l'une des principales plaintes, et le ministère a reçu beaucoup de commentaires négatifs relativement aux temps d'attente. Les deux tiers de ces clients ont dit avoir attendu plus de 20 minutes avant d'être servis et le tiers, plus de 30 minutes.

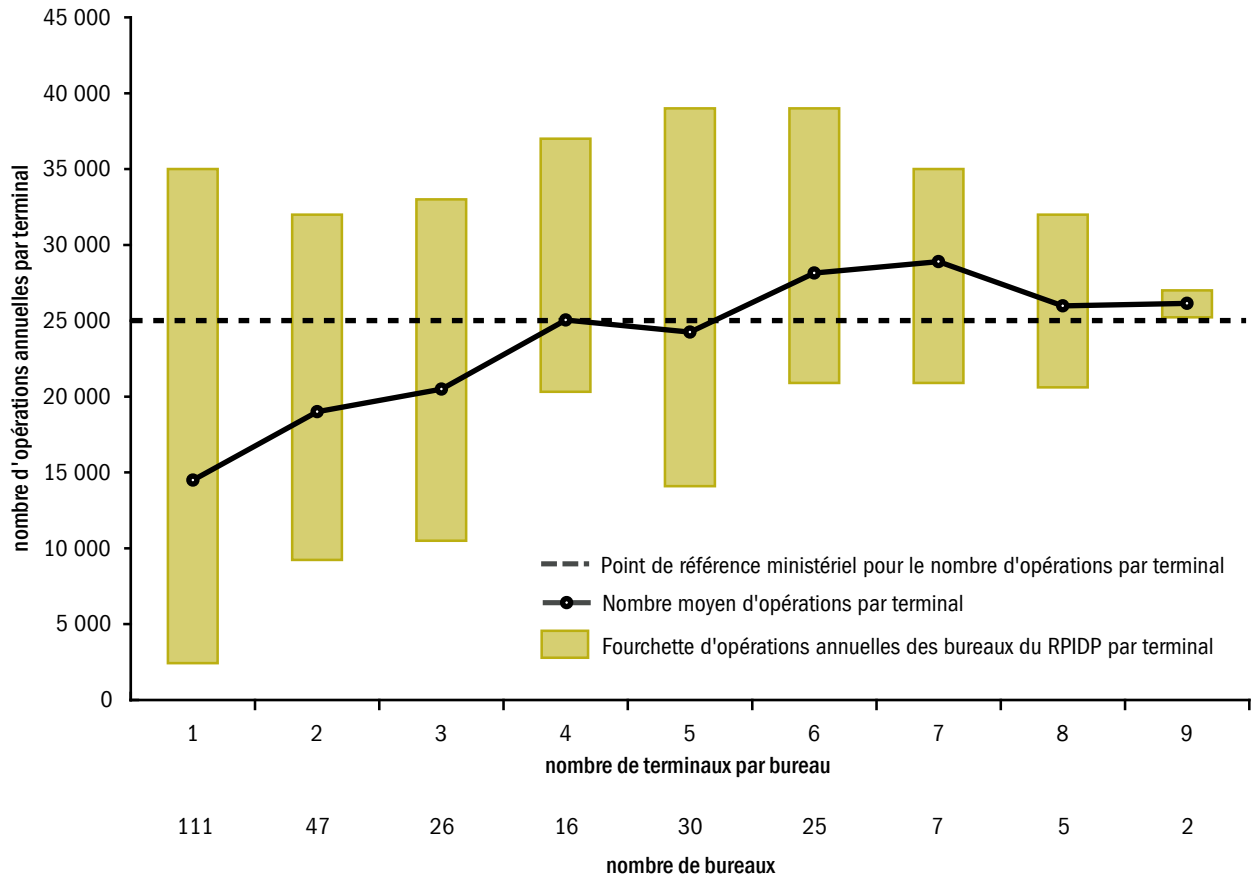
Le nombre d'employés affectés au service à la clientèle et le nombre de terminaux d'ordinateur disponibles sont deux éléments clés d'une gestion efficace des temps d'attente. Un grand nombre de délivreurs ont indiqué qu'ils aimeraient avoir davantage de terminaux pour améliorer le service, mais comme le coût des terminaux et de leur entretien est assumé par le gouvernement, le ministère hésite à en fournir davantage sauf si le volume d'activités le justifie vraiment. Il se base principalement sur la norme de 25 000 opérations annuelles par terminal pour déterminer s'il est nécessaire d'ajouter des terminaux.

La figure 5 présente un résumé du volume d'activités du RPIDP en rapport avec le nombre de terminaux présents dans les bureaux. Les barres indiquent la fourchette d'opérations annuelles traitées par un terminal selon la taille des bureaux (la taille des bureaux est fondée sur le nombre de terminaux par bureau).

Il serait utile d'avoir d'autres renseignements pour bien comprendre le niveau d'activités des bureaux du RPIDP – par exemple, comment se répartit le nombre d'opérations sur l'année? Y a-t-il des périodes de pointe importantes? En l'absence de détails de ce genre ou d'une analyse écrite formelle, nous avons employé les données dont nous disposons sur le nombre d'opérations annuelles pour évaluer le besoin de ressources informatiques dans le RPIDP.

**Figure 5 : Nombre d'opérations par terminal dans l'ensemble du RPIDP**

Source des données : ministère des Transport



Nous avons déterminé, pour des bureaux de chaque taille, le nombre de bureaux où le volume d'opérations dépassait de beaucoup la norme ministérielle ainsi que le nombre de bureaux où ce volume était de beaucoup inférieur à la norme. Nous avons établi que, dans l'ensemble du RPIDP, les terminaux de 54 bureaux traitaient un nombre suffisamment élevé d'opérations pour justifier l'ajout possible d'un terminal. De même, dans l'ensemble du RPIDP, les terminaux de 39 bureaux traitaient un nombre d'opérations suffisamment faible pour justifier le transfert possible d'un terminal à un autre bureau. En nous fondant sur les renseignements transmis par le ministère, à savoir que le maintien d'un bureau à quatre terminaux coûte environ 30 000 dollars par année, nous avons estimé que si le ministère effectuait tous les ajouts et les transferts de terminaux que nous avons

recommandés, ses coûts annuels augmenteraient d'environ 110 000 dollars. Ces mesures pourraient toutefois avoir un effet très positif sur la prestation des services dans les bureaux qui servent les plus grands nombres de clients.

Comme les 71 guichets ServiceOntario répartis dans la province constituent une autre voie de prestation pour les clients qui ont besoin de services d'immatriculation et de délivrance de permis de conduire, nous avons examiné le volume d'opérations de ces guichets pour déterminer s'ils étaient utilisés de façon optimale. Nous avons constaté que le nombre d'opérations traitées par guichet au cours de l'exercice 2003-2004 se situait entre 1 387 et 34 204, la moyenne étant de 16 530 opérations par guichet. D'après notre analyse, 18 guichets étaient sous-utilisés, le volume d'activité étant inférieur à 10 000 opérations. Le ministère aurait intérêt à exa-

miner s'il est préférable de maintenir les guichets à faible volume là où ils sont, lorsque d'autres sources de service existent dans la région, ou de les transférer dans des endroits où le volume d'activité est élevé afin d'offrir un meilleur service à la population.

## RECOMMANDATION

Afin d'améliorer les services offerts au public d'une manière qui soit rentable, le ministère doit :

- envisager d'ajouter des terminaux dans les bureaux de délivrance privés dont le nombre d'opérations est de beaucoup supérieur à la norme ministérielle;
- envisager de redistribuer les terminaux des bureaux dont le nombre d'opérations est de beaucoup inférieur à la norme ministérielle;
- évaluer l'utilisation des guichets ServiceOntario pour déterminer s'il serait préférable de transférer les guichets qui sont moins utilisés dans les endroits servant de nombreux clients.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère convient avec le vérificateur général que la prestation des services au public doit se faire de la façon la plus rentable possible.

Le ministère élabore un processus opérationnel type que les administrateurs des bureaux de délivrance appliqueront pour évaluer s'il est nécessaire d'ajouter, d'enlever ou de redistribuer des terminaux pour répondre à la demande de la clientèle. La mise en œuvre de ce processus est prévue au milieu de 2006.

Le ministère examine les volumes d'opérations des bureaux de délivrance selon un processus d'évaluation en deux étapes de la demande de service à la clientèle. Tout d'abord, le ministère examine la capacité opérationnelle de chaque bureau pour déterminer la pertinence d'établir un bureau supplémentaire ou de procéder à

une attribution stratégique de terminaux. Il n'y a pas de points de référence précis, car chaque bureau de délivrance fait l'objet d'un examen indépendant. L'analyse du ministère repose sur sa connaissance du bureau de délivrance, du genre d'opérations qui y sont effectuées en général et de l'efficacité du délivreur.

Si l'analyse initiale indique que l'établissement d'un nouveau bureau de délivrance pourrait être nécessaire dans la région (plutôt que d'ajouter des terminaux), le ministère effectue une analyse plus détaillée des besoins opérationnels. Il examine alors les données démographiques de la région, la croissance ou le déclin historique des opérations (par exemple, le nombre de concessionnaires automobiles), la viabilité commerciale actuelle d'un nouveau bureau de délivrance et les répercussions possibles sur le public et sur les autres délivreurs situés dans les environs. L'analyse des besoins opérationnels vise à confirmer qu'il existe bel et bien un besoin de maintenir les services ou d'en ajouter de nouveaux.

Au début de 2005, le ministère a transféré deux guichets ServiceOntario dans des endroits comptant un plus grand nombre de clients et transférera cinq autres guichets dans les nouveaux centres de ServiceOntario (à compter du 6 septembre 2005 en principe). Le ministère continuera de surveiller le réseau de guichets sur le plan du rendement et du service à la clientèle.

## L'Internet comme voie de prestation

### Promotion du Service

À l'heure actuelle, il y a six opérations dont le traitement peut être effectué au moyen de l'Internet et par les bureaux du RPDIP : les changements d'adresse sur un certificat d'immatriculation et sur un permis de conduire, les renouvellements de plaques d'immatriculation, les demandes de trousse

d'information sur un véhicule d'occasion et les demandes de résumé d'un dossier de conducteur ou d'un dossier de véhicule (relevé de trois ans du dossier d'un conducteur et historique d'un véhicule, respectivement). Les clients qui ont accès à un ordinateur relié à l'Internet peuvent effectuer ces opérations facilement, sans se déplacer.

Or, nous avons remarqué que le ministère ne faisait pas la promotion de cette voie de prestation. Par exemple, le formulaire de demande de renouvellement de plaques d'immatriculation, envoyé tous les ans à des millions de résidents de l'Ontario, ne mentionne aucunement la possibilité de renouveler les plaques par voie électronique. En revanche, il préconise l'utilisation des guichets comme solution de rechange à la procédure habituelle qui consiste à se rendre dans un bureau de délivrance pour obtenir des vignettes de validation. En outre, même si le formulaire ne fait pas ouvertement la promotion de la prestation du service par la poste, il fournit une adresse postale pour le renouvellement des plaques d'immatriculation. Le fait de ne pas promouvoir l'Internet comme voie de prestation va à l'encontre de l'engagement global du gouvernement d'être un chef de file mondial de l'offre de services par voie électronique pour les Ontariens.

L'absence de promotion pourrait être l'une des raisons pour lesquelles il n'y a qu'environ 250 000 opérations d'immatriculation et de délivrance de permis qui soient effectuées annuellement au moyen de l'Internet. Au cours de l'exercice 2003-2004, on ne comptait que 10 892 renouvellements de plaques (moins du cinquième de 1 % du total des opérations), lesquels sont effectués tous les ans par la plupart des conducteurs de l'Ontario. Bien qu'il s'agisse d'une augmentation par rapport aux 4 257 renouvellements traités au cours de la période allant de novembre 2000 à janvier 2002, ce dont nous avons fait état dans notre rapport 2002 sur la prestation électronique des services, le gouvernement prévoyait au départ qu'entre 45 % et 77 % de ces opérations seraient effectuées par voie électronique en 2006.

Le fait que le ministère n'ait pas intégré sa capacité Internet aux systèmes d'immatriculation et de délivrance des permis de conduire pourrait être l'une des raisons expliquant qu'il ne fasse pas la promotion de l'Internet comme voie de prestation du service. En conséquence, lorsque le ministère reçoit une demande par Internet, tout le traitement doit être fait ensuite manuellement, notamment la saisie des données de la demande dans le système des permis de conduire par le personnel du ministère. Il s'ensuit que le service offert par Internet a coûté au ministère 500 000 dollars environ au cours de l'exercice 2003-2004, soit à peu près 2 dollars par opération. Si le RPIDP avait traité ces opérations, le ministère aurait versé des commissions d'environ 365 000 dollars.

### Modifications du système pour permettre les opérations par Internet

Le processus d'intégration de la capacité Internet et du système de délivrance du ministère est en cours depuis l'automne 2001, lorsque le gouvernement a retenu les services d'une entreprise privée pour développer une capacité Internet de bout en bout pour 24 opérations gouvernementales (c'est-à-dire une capacité allant de l'entrée des données par l'utilisateur jusqu'aux bases de données du gouvernement). Sans égard au fait que 20 de ces opérations relevaient du ministère des Transports, l'entreprise a été choisie par le ministère des Services aux consommateurs et aux entreprises (MSCE), car ce dernier, par l'intermédiaire de sa division ServiceOntario, était chargé de mettre en œuvre et de gérer pour le compte du gouvernement les services en personne, par téléphone et par Internet offerts aux particuliers et aux entreprises.

La capacité Internet intégrée devait être fonctionnelle dans un délai d'un an environ. Nous avons toutefois été informés que l'entreprise choisie avait été remerciée de ses services pour rupture de contrat en 2003, avant que le travail ne soit terminé et avant de lui verser quelque paiement que ce

soit. Par conséquent, les opérations effectuées par Internet continuent de faire l'objet d'un traitement manuel.

Selon les estimations du ministère, le développement d'une capacité Internet de bout en bout pour 18 types d'opérations coûterait environ 3 millions de dollars sur une période de quatre ans, en plus des coûts permanents d'environ 190 000 dollars par année. Actuellement, le RPIDP traite environ 5,5 millions de ces opérations tous les ans, à un coût approximatif de 11 millions de dollars en commissions par année. D'après les estimations de coûts du ministère, si le traitement de 28 % de ces opérations se faisait par Internet, le ministère récupérerait la totalité de son investissement en un an. Ainsi, la voie de prestation par Internet, en plus d'améliorer le service offert à la clientèle, permettrait au gouvernement de réaliser des économies importantes, suivant le pourcentage de clients qui utiliseraient cette voie.

Nous avons constaté que, aux termes d'un protocole d'entente préliminaire liant le ministère et le MSCE, ceux-ci devaient collaborer à l'élaboration et à la mise en œuvre, d'ici mars 2006, d'opérations effectuées de bout en bout sur Internet pour le renouvellement des plaques d'immatriculation, l'obtention de la trousse d'information sur un véhicule d'occasion et l'achat de plaques personnalisées.

Dans le cadre de la planification de l'offre de services améliorés et plus nombreux par le biais d'Internet, il faut tenir compte de la perte de revenus qui en résulterait à coup sûr pour le RPIDP. Bien que ce ne soit pas une raison valable à notre avis pour empêcher les Ontariens de profiter d'une amélioration aussi importante du service, le gouvernement reconnaît la valeur du RPIDP en tant que réseau physique de première ligne offrant un contact personnel direct avec les Ontariens et, par conséquent, la nécessité de maintenir la viabilité et la prospérité du réseau. Au nombre des stratégies envisagées par le ministère en ce sens, mentionnons :

- l'augmentation des types d'opérations traitées par le RPIDP pour y inclure, par exemple, la délivrance des cartes d'Assurance-santé ou des cartes Plein air (cartes servant à protéger et à contrôler différentes ressources en poisson et en gibier, et que doivent se procurer les personnes qui souhaitent s'adonner à des activités de chasse ou de pêche) (presque tous les délivreurs qui ont reçu notre visite ainsi que ceux qui ont répondu à notre sondage ont indiqué qu'ils seraient prêts à traiter d'autres types d'opérations pour hausser leur chiffre d'affaires actuel);
- le transfert du RPIDP à l'organisme gouvernemental ServiceOntario.

## RECOMMANDATION

Pour assurer la prestation efficace de ses services et s'assurer qu'ils sont offerts au public de la façon la plus pratique possible, le ministère doit :

- intégrer pleinement son service Internet à son système d'immatriculation et de délivrance des permis et en élargir l'utilisation en en faisant la promotion;
- élaborer des stratégies pour assurer la viabilité du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis face à l'utilisation accrue de l'Internet.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Nous convenons avec le vérificateur général que la population mérite des services pratiques et offerts dans un souci de rentabilité.

Le ministère appuie la stratégie générale de ServiceOntario qui vise à offrir aux citoyens et aux entreprises l'accès à des produits et services gouvernementaux de qualité élevée, offerts par différentes voies. Le ministère continue d'examiner avec ServiceOntario les possibilités d'accroître l'accès aux produits et services du gouvernement par Internet.



Compte tenu de l'existence de l'Internet comme voie de prestation de service, le ministère met au point des stratégies pour assurer la viabilité du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, notamment l'instauration d'une garantie de rémunération minimum pour les bureaux de délivrance qui sont situés dans des collectivités éloignées et insuffisamment desservies et dont les commissions annuelles sont inférieures à 10 000 dollars, afin d'assurer leur présence dans ces endroits, et l'autorisation pour les délivreurs qui exercent leurs activités en vertu de l'entente de 2001 de participer à des campagnes publicitaires et de vendre certains produits de consommation.

### Centre d'appels

Le ministère exploite un centre d'appels pour aider les délivreurs à traiter les opérations d'immatriculation et de délivrance de permis. En fait, certaines opérations nécessitent l'intervention du centre d'appels pour mener le processus à bien. Environ 75 % des appels reçus se rapportent au traitement des opérations d'immatriculation et de délivrance des permis, et bon nombre d'entre eux visent à obtenir des précisions sur les politiques et les procédures. Le reste des appels a trait à des arriérés et des questions techniques en rapport avec le système de contrôle et de délivrance. Le centre emploie 32 agents et son coût de fonctionnement annuel est d'environ 2 millions de dollars.

Bien que le volume d'activités annuel du centre d'appels ait presque doublé entre 1996 et 2004, passant de 112 000 appels à 215 000, le ministère n'a pas prévu de formation à l'intention du personnel du RPIDP sur les problèmes les plus courants faisant l'objet des appels afin de réduire la dépendance à l'égard du centre.

Un grand nombre de délivreurs ont déclaré, en réponse à notre sondage, que le délai de réponse

du centre d'appels s'était certes amélioré de façon importante au cours des dernières années, mais qu'il fallait encore attendre souvent jusqu'à 30 minutes avant d'obtenir une réponse. Les délivreurs étaient souvent contraints de demander à leurs clients de patienter pendant qu'eux-mêmes attendaient une réponse du centre d'appels. Notre examen du centre nous a permis de constater ce qui suit :

- Seulement 51 % des appels obtenaient une réponse dans un délai de 2 minutes – l'objectif du ministère est de 80 %.
- Le taux d'abandon (c'est-à-dire le taux auquel les appelants raccrochent avant qu'on leur réponde) était de 11 % – l'objectif du ministère est de 5 %.
- Pour la période de janvier à novembre 2004, les agents du centre d'appels, d'après nos estimations, n'étaient pas disponibles pour répondre aux appels environ 40 % du temps, car ils n'étaient pas connectés au système. Quatre opérateurs n'étaient pas connectés au système pendant plus de 60 % de leur temps disponible.

Les délivreurs privés se sont aussi plaints du fait qu'ils ne reçoivent pas toujours des réponses uniformes de la part du personnel du centre d'appels. Nous avons remarqué que les opérateurs n'ont jamais reçu de formation formelle et qu'ils sont censés apprendre en cours d'emploi. En 2004, le ministère a élaboré un manuel de politiques et de procédures pour la formation des nouveaux agents; toutefois, au moment de notre examen, la formation relative à ce manuel n'avait toujours pas débuté. À l'heure actuelle, le manuel sert uniquement de document de référence.

### RECOMMANDATION

Afin d'aider le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis à offrir un meilleur service aux clients, le ministère doit :

- faire en sorte de réduire la dépendance des délivreurs à l'endroit du centre d'appels en

consignant les questions ou problèmes les plus courants et en élaborant des procédures pour offrir de la formation aux délivreurs sur ces questions;

- veiller à ce que les agents du centre d'appels reçoivent une formation adéquate et soient disponibles en tout temps pour répondre aux appels.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère convient de la nécessité d'aider le réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis à offrir un meilleur service aux clients.

Le ministère a mis au point un processus suivant lequel les délivreurs privés ou les superviseurs de leurs bureaux peuvent transmettre aux échelons supérieurs leurs plaintes concernant les services du centre d'appels. Ce processus permettra au centre d'appels et au ministère de consigner, de déterminer et de résoudre les questions qui sont importantes pour les délivreurs privés individuels et mettra en relief les aspects que le ministère doit renforcer pour offrir un meilleur service au réseau dans son ensemble.

Afin de promouvoir un meilleur service à la clientèle, le ministère intégrera les leçons apprises dans un plan d'orientation et de formation qui sera mis en œuvre à l'automne 2005. Le ministère fait une plus grande utilisation de la technologie afin de consigner par sujet les appels faits au centre d'appels pour déterminer les domaines où il est nécessaire de préciser les procédures ou l'information donnée ou sur lesquels il faut axer la formation. Il effectuera un contrôle pour évaluer l'incidence de ces précisions et de cette formation sur la réduction de la dépendance à l'endroit du centre d'appels et sur l'application uniforme des politiques et des procédures dans l'ensemble de la province.

Le ministère continuera de surveiller les statistiques sur le service des agents pour s'assurer que le temps disponible pour répondre aux appels est maximisé et que les autres objectifs en matière de service, comme répondre à 80 % des appels dans un délai de 2 minutes, sont atteints.

## CONFORMITÉ À LA RÉGLEMENTATION ET AUX EXIGENCES

### Activité de vérification

La conformité des délivreurs privés à la réglementation et aux exigences gouvernementales fait l'objet d'une surveillance au moyen de vérifications périodiques. Ces vérifications sont effectuées à l'interne par les analystes du Bureau de gestion du rendement du ministère et sur place par les administrateurs des bureaux de délivrance, c'est-à-dire les employés régionaux du ministère. Les vérifications visent à garantir que la documentation pertinente figure dans les dossiers pour toutes les opérations, que l'identité des clients est vérifiée comme il se doit, que les renseignements fournis dans les documents sont exacts, que les opérations sont traitées correctement, que le calcul des commissions est exact, que l'encaisse et les revenus sont gérés de façon adéquate et que le matériel important est conservé en lieu sûr et fait l'objet d'une gestion appropriée.

Dans le cas des bureaux qui participent au Programme de gestion du rendement, la Direction des services opérationnels du ministère effectue également un sondage annuel pour évaluer la satisfaction des clients à l'endroit de la prestation de services par le délivreur. En outre, le ministère évalue le rendement des bureaux dans un certain nombre de domaines, ainsi que le rendement global. Enfin, un plan d'action est créé ou actualisé en fonction de tous les renseignements recueillis au cours du cycle de vérification.

Voici les points qui nous préoccupaient relativement au processus de vérification :

- D'après la norme du ministère, il faut effectuer tous les ans au moins une vérification complète des 280 délivreurs. Or, comme on peut le voir dans la figure 6, cette norme n'a pas été atteinte au cours des cinq dernières années; en fait, l'étendue de la vérification a diminué de façon spectaculaire au cours des dernières années.
- Bien que le ministère ait effectué un certain nombre de vérifications partielles au cours des dernières années, 60 bureaux, représentant environ 20 % du RPIDP et percevant des revenus annuels d'environ 150 millions de dollars, n'avaient été soumis à aucune vérification depuis au moins trois ans. Sept bureaux n'avaient jamais fait l'objet d'une vérification.
- Selon la politique ministérielle, les nouveaux délivreurs doivent faire l'objet d'une vérification sur place dans les six mois de l'ouverture de leur bureau. Il est important de faire ces vérifications pour s'assurer que les nouveaux délivreurs comprennent parfaitement les politiques et les procédures du ministère et qu'ils les appliquent comme il se doit. Nous avons toutefois constaté que les vérifications sur place n'avaient pas été effectuées dans le délai prévu pour près de 80 % des 29 nouveaux bureaux ouverts au cours des quatre dernières années. Dans deux cas, elles avaient eu lieu plus de deux ans après l'ouverture du bureau.

Le faible niveau de vérification du ministère est dû à un certain nombre de facteurs dont nous discutons ci-dessous :

- Au sein du ministère, quatre groupes participent directement ou indirectement à la surveillance du RPIDP. Il s'agit des administrateurs régionaux des bureaux de délivrance, du Bureau de gestion du rendement, de la Direction des services opérationnels et de l'unité des microfilms et des dossiers. La participation des quatre groupes est nécessaire pour effectuer une vérification complète des bureaux qui participent au Pro-

**Figure 6 : Étendue de la vérification, 2000-2004**

Source des données : ministère des Transports

Année	Vérifications complètes effectuées	Étendue (%)
2000	71	25
2001	159	57
2002	3	1
2003	1	0,4
2004	19	7

gramme de gestion du rendement. Nous avons constaté que ces quatre groupes n'arrivaient pas à coordonner leurs activités de façon efficace. Par exemple, au moment de notre vérification, les demandes de documents sur microfilm présentées à l'unité des microfilms et des dossiers n'avaient pas été exécutées depuis près de 48 semaines. Près de 75 % des demandes concernaient des documents dont le Bureau de gestion du rendement avait besoin pour effectuer son travail de vérification. Le fait de ne pas avoir obtenu ces documents a retardé les visites de vérification sur place des administrateurs régionaux des bureaux de délivrance, qui ont lieu normalement après les vérifications effectuées par le Bureau de gestion du rendement.

- En mars 2002, le système de contrôle et de délivrance a été inopérant pendant près de 10 semaines à la suite d'une grève de la fonction publique de l'Ontario. Pendant cette période, le personnel du RPIDP était rémunéré sur une base quotidienne pour traiter manuellement quelque 2 millions d'opérations d'immatriculation et de délivrance de permis, ce qui a représenté un coût supplémentaire de plus de 7 millions de dollars pour le ministère. Après la grève et la remise en fonction du système, tant le personnel du RPIDP que les employés du ministère ont dû entrer dans le système les opérations qui avaient été traitées manuellement. Cette tâche a pris plus d'un an et demi et, comme la saisie d'un grand nombre de ces opérations ne respec-

tait pas l'ordre d'exécution initial, il s'est produit environ 240 000 erreurs qu'il a fallu ensuite corriger. Toutes les ressources de vérification du ministère ont été affectées à cette tâche.

- Le ministère estime qu'il faut compter en moyenne quatre ou cinq jours pour accomplir tout le travail requis au cours de la vérification sur place d'un bureau de délivrance, et cet exercice peut prendre beaucoup plus de temps lorsque le bureau est situé dans une région éloignée ou lorsque les constatations de la vérification sont complexes. Au moment de notre vérification, la surveillance des 280 délivreurs de la province était assurée par seulement dix administrateurs des bureaux de délivrance. Dans l'une des régions, plus de 50 bureaux relevaient d'un même administrateur. Nous avons remarqué que ces employés remplissent d'autres fonctions en plus de leur tâche de vérification, comme la coordination de l'ouverture et de la fermeture des bureaux dans leur région, la formation des nouveaux délivreurs et la responsabilité de répondre aux demandes de renseignements des délivreurs et du public.

Nous avons remarqué que le ministère, au moment de notre vérification, devant la nécessité d'améliorer ses pratiques de surveillance, avait élaboré avec le concours des services de vérification interne un nouveau processus et un nouveau programme de vérification qu'il envisageait de mettre en œuvre. En voici les caractéristiques :

- revoir la fonction du Bureau de gestion du rendement de façon à ce que ses activités soient davantage axées sur la surveillance que sur la vérification, et de sorte qu'il assure la coordination, crée des profils de risque, définisse les problèmes de l'ensemble du système et les mesures correctives nécessaires, forme les administrateurs des bureaux de délivrance et présente des rapports trimestriels à la direction;
- faire en sorte que la sélection des vérifications soit axée sur le risque;

- accorder une plus grande latitude au vérificateur afin d'augmenter la taille des échantillons, au besoin.

## RECOMMANDATION

Pour garantir que le ministère assure une surveillance adéquate du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis (RPIDP) du point de vue de l'efficacité des contrôles exercés sur des éléments comme l'encaisse et le matériel et sur des processus comme la perception des revenus, et pour faire en sorte que le service soit dispensé sans interruption, le ministère doit :

- augmenter le nombre de vérifications complètes qu'il effectue annuellement;
- mieux coordonner les activités des quatre groupes qui participent à la surveillance du RPIDP.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère est conscient qu'il importe d'assurer une surveillance adéquate du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis.

Le ministère s'est engagé à renforcer sa présence sur le plan de la vérification et de la surveillance. Depuis mars 2005, 21 vérifications ont été menées au bureau central et 49, sur place. En cinq mois à peine, nous avons effectué 11 vérifications complètes, ce qui représente une amélioration importante par rapport aux 20 vérifications complètes exécutées au cours des deux dernières années. Sur ces 11 vérifications, 7 concernaient des bureaux ayant un volume d'opérations élevé. Par ailleurs, le ministère élabore un plan de vérification des bureaux à risque élevé situés dans la région du grand Toronto et dans les grands centres urbains afin de décourager et de détecter les activités frauduleuses au sein du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis.

Le ministère a terminé la mise à l'essai d'une méthode de vérification améliorée et ce fut un

succès. La nouvelle méthode, qui sera mise en œuvre au cours de l'hiver 2005-2006, regroupera les fonctions de surveillance et de vérification dans un même bureau et utilisera de façon plus judicieuse le personnel régional. Des ressources du bureau central seront mutées au bureau régional, de sorte que 11 vérificateurs régionaux s'ajouteront à l'effectif existant. Dans le cadre de cette structure, le ministère soumettra chaque bureau à une vérification pour établir un rendement de base et appliquer une stratégie de vérification axée sur le risque.

## Gestion du risque

### Contrôles du système d'information

L'utilisation non conforme du système de contrôle et de délivrance est un aspect qui devrait retenir l'attention au cours des vérifications régulières. L'utilisation non conforme comprend la communication des mots de passe entre les employés du délivreur, pratique qui est interdite par la politique ministérielle, et la manipulation du système pour produire de faux dossiers, ce qui est encore plus grave.

Nous avons remarqué dans le cadre de nos visites à un échantillon de bureaux de délivrance que les employés se communiquaient les mots de passe. Le risque de cette pratique est prouvé dans un rapport d'enquête de juillet 2004 sur un cas de fraude : un employé qui avait imputé de façon frauduleuse plus de 2 000 dollars à des cartes de crédit de clients n'avait pu être identifié parce que les employés se communiquaient les mots de passe. Le ministère a remboursé les clients pour 25 opérations frauduleuses imputées à leurs cartes de crédit et a ensuite récupéré les fonds auprès du bureau de délivrance.

Dans un autre cas remontant à janvier 2004, un employé d'un bureau de délivrance s'était rendu coupable d'avoir changé les photos, les dates de naissance, les noms et les adresses sur des permis

de conduire en vigueur. Ces pseudo-opérations étaient consignées dans le système de contrôle et de délivrance et des parties externes recevaient par la poste des permis frauduleux comportant les données falsifiées. En février 2004, deux autres cas de permis frauduleux créés au même bureau ont attiré l'attention du personnel du ministère. Des accusations ont été portées relativement à ces cas. Une analyse ministérielle de l'événement a montré qu'il était facile pour les employés de manipuler le système actuel pour produire de faux documents. Au moment de notre vérification, le ministère mettait au point un rapport d'anomalies qui signalerait les opérations comportant des changements multiples aux dossiers des conducteurs à des fins de suivi.

### Contrôles du matériel

Les délivreurs conservent dans leurs bureaux le matériel suivant : plaques d'immatriculation, vignettes de validation, permis de conduire provisoires, certificats d'immatriculation, autorisations de déplacement temporaire et permis temporaires de stationnement pour personnes handicapées. Tout le matériel est commandé et répertorié dans le système de contrôle et de délivrance et attribué aux bureaux du RDIDP par les agents du ministère responsables de l'approvisionnement et de l'attribution du stock. Chaque bureau du RPIDP reçoit un approvisionnement de trois mois d'articles contrôlés. Dans le cadre de l'attribution du stock, les agents tiennent compte non seulement des commandes reçues des délivreurs, mais également des envois de stock précédents et des habitudes d'utilisation du délivreur. Le matériel est expédié directement aux délivreurs.

Alors que la politique ministérielle exige que les bureaux de délivrance assurent une protection adéquate du matériel, nous avons remarqué que les pratiques dans ce domaine étaient très différentes d'un bureau à l'autre, tant au cours de nos visites à un échantillon de bureaux que dans les réponses des délivreurs à notre sondage. Par exemple, cer-

tains bureaux conservaient le matériel sous clé dans un lieu situé à l'écart de la zone de travail générale, tandis que d'autres le conservaient dans la zone de travail générale, mais sous clé dans des armoires; certains ne conservaient d'aucune façon le matériel sous clé.

Nous avons relevé que, ces quatre dernières années, plus de 49 000 articles à risque élevé avaient été déclarés manquants et que plus de 7 000 avaient été déclarés volés. Il est apparu que 70 % du matériel manquant concernait six bureaux et que 75 % du matériel volé était le fait de trois autres bureaux. Au moment de notre vérification, le ministère n'avait ni fait enquête sur les écarts de matériel ni tenté de récupérer les pertes. Or, le matériel égaré ou volé peut servir à des fins frauduleuses ou illégales. À cet égard, nous avons noté que la Direction des services de vérification interne, dans son rapport de mars 2004 sur la gestion du matériel, avait conclu que le ministère était incapable de rendre compte de façon fiable du matériel, de sorte qu'il était difficile de justifier l'imputation des coûts du matériel aux délivreurs.

### Contrôles des commissions et de la perception des revenus

Les délivreurs privés sont tenus d'effectuer des dépôts dans le compte de la province au moins une fois par jour et dès que le montant de liquidités en main s'élève à 15 000 dollars. Le ministère effectue un rapprochement quotidien des dépôts bancaires et des opérations consignées dans le système de contrôle et de délivrance au moyen d'un processus automatisé, et ce, pour chaque bureau. Pour résoudre les cas où des écarts sont constatés, le ministère fait une enquête auprès de la banque, examine de nouveau le système de contrôle et de délivrance, examine les documents à l'appui ou procède à des vérifications. Au moment de notre vérification, nous avons relevé l'existence de plus de 750 écarts remontant à quatre ans et représentant un montant total de 2,7 millions de dollars. Certains écarts con-

cernaient des bureaux qui avaient cessé leurs activités. Les opérations effectuées par carte de débit ou de crédit font également l'objet d'un rapprochement quotidien avec les opérations consignées dans le système de contrôle et de délivrance; dans ce cas, le montant total des écarts n'était pas important, mais nous avons tout de même relevé plus de 1 000 écarts.

Le ministère a relevé certaines façons de faire, qui sont indiquées ci-après, permettant aux délivreurs, lorsqu'ils traitent des opérations, d'empêcher l'acheminement des montants appropriés au ministère et d'augmenter leur rémunération de façon inopportune.

- Lorsque les clients paient comptant les renouvellements ou les remplacements de permis de conduire, les délivreurs peuvent percevoir le bon montant de droits, consigner dans le système un rajustement de droits pour un montant plus faible et garder la différence.
- Les délivreurs peuvent réclamer des commissions pour des changements d'adresse non demandés et non justifiables – par exemple, remplacer « 123, av. Quelconque » par « 123, avenue Quelconque ».
- Les délivreurs peuvent diviser la demande d'opération d'un client en plusieurs parties afin de réclamer une commission pour chacune. Par exemple, si dans le cadre du renouvellement du permis de conduire, il faut aussi changer l'adresse du conducteur, le délivreur peut traiter deux opérations au lieu d'une seule et réclamer une commission pour chacune, soit une pour le renouvellement et une pour le changement d'adresse.

Au moment de notre vérification, le ministère avait mis au point un rapport d'anomalies, qui consigne les opérations multiples concernant un seul conducteur ou un seul véhicule, mais seulement pour la dernière pratique susmentionnée. Nous avons toutefois constaté que l'utilité de ce rapport était limitée. Il n'y a pas de signalement pour les deux autres types de manipulation de données. Ces

signalements pourraient comprendre, par exemple, la production de rapports d'anomalies pour tous les rajustements apportés aux droits normaux et pour tous les changements d'adresse où le code postal reste le même.

Nous avons également remarqué que 22 651 chèques sans provision, représentant un montant total de 10,4 millions de dollars, restaient impayés en date du 31 décembre 2004. Étant donné qu'il n'y a pas de recoupement entre le système d'immatriculation des véhicules et le système de délivrance des permis de conduire, nous craignons plus précisément qu'une personne ayant réglé une opération d'immatriculation avec un chèque sans provision puisse continuer d'effectuer des opérations de délivrance de permis de conduire, et inversement.

À cet égard, nous reconnaissons qu'une nouvelle politique ministérielle adoptée en janvier 2005 interdit aux délivreurs privés d'accepter les chèques personnels; seuls les chèques certifiés ou les chèques commerciaux sur lesquels est imprimé le nom de l'entreprise peuvent être acceptés.

### Autres questions de conformité

Certains types d'opérations non traités électroniquement par le système de contrôle et de délivrance doivent être traités manuellement par les bureaux de délivrance; c'est ce qu'on appelle les « opérations à manipulation spéciale ». Au cours de l'exercice 2003-2004, le RPIDP a perçu des revenus de 59,7 millions de dollars sur ces opérations et le ministère a versé 965 000 dollars en commissions connexes. Les vérifications visent à garantir, en particulier, que le personnel ne sous-estime pas les revenus et ne réclame pas des commissions excédentaires sur ces opérations. Pour près du tiers des opérations à manipulation spéciale que nous avons soumises à un sondage, nous avons constaté que les délivreurs n'avaient pas réclamé le bon montant de commission : dans la plupart des cas, le montant réclamé était plus élevé que la commission réellement gagnée.

La gestion adéquate des documents est un autre aspect auquel il faudrait s'attarder lors des vérifications régulières. Par exemple, nous avons relevé ce qui suit dans le cadre de nos visites aux bureaux de délivrance :

- Les certificats du Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles et les lettres d'autorisation des concessionnaires n'étaient pas à jour. Le maintien de renseignements à jour sur les concessionnaires aide à prévenir le transfert frauduleux de véhicules par des personnes qui se présentent faussement comme concessionnaires de véhicules automobiles et qui évitent ainsi de payer la taxe de vente au détail.
- Dans bien des cas, les formulaires du ministère n'étaient pas remplis correctement. Par exemple, il manquait souvent le nom ou la signature du client, les renseignements sur l'assurance du véhicule n'étaient parfois pas consignés et dans certains cas il n'y avait aucune indication que l'identité du client avait été vérifiée. Dans quelques cas, l'identité avait été vérifiée, mais la vérification n'avait pas été effectuée selon les directives ministérielles.

### RECOMMANDATION

Afin de réduire le risque que le personnel et les clients du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis s'engagent dans des activités répréhensibles, non conformes ou frauduleuses en rapport avec les produits et services relatifs à l'immatriculation et à la délivrance des permis de conduire, le ministère doit :

- produire des rapports d'anomalies pour le système de contrôle et de délivrance et en assurer le suivi;
- améliorer ses mesures de contrôle du matériel;
- effectuer rapidement un suivi des écarts relevés dans le cadre du rapprochement des revenus et des montants déposés par les délivreurs;

- accélérer le recouvrement des chèques sans provision et envisager d'effectuer un recouvrement entre le système d'immatriculation des véhicules et le système de délivrance des permis.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère convient que le contrôle et la protection des renseignements personnels, des revenus et du matériel sont de la plus haute importance.

En mars 2005, le système de contrôle et de délivrance a commencé à produire de nouveaux rapports d'anomalies (qui attirent l'attention, par exemple, sur les rajustements des droits de permis de conduire, notamment la raison consignée par l'opérateur pour le rajustement, sur les changements de données multiples dans un seul dossier et sur l'accès non autorisé aux renseignements). Le ministère fera en sorte d'apporter d'autres améliorations à ces rapports (d'ici décembre 2005, selon ses prévisions) pour permettre de repérer rapidement les activités non conformes ou frauduleuses.

Le ministère reconnaît l'importance de rendre compte de tout le matériel fourni au réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis; il étudie des solutions et les besoins en matière de ressources pour garantir que le matériel est conservé en sécurité comme il se doit. Le ministère a consacré des efforts à l'identification et à la correction de plus de 500 000 écarts de matériel qui se sont produits entre mai et décembre 2003. Il met au point un cadre de vérification axée sur le risque, qui sera mis en oeuvre au cours de l'hiver 2005-2006, afin de régler de manière plus efficace les problèmes touchant les finances, le matériel et le système de contrôle et de délivrance au sein du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis. Par ailleurs, le ministère a fourni aux délivreurs privés un certain nombre d'outils

pour les aider à effectuer le rapprochement du matériel.

Depuis la vérification du Programme de sécurité des usagers de la route effectuée par le vérificateur général en 2001, le ministère a instauré un programme de rapprochement quotidien automatisé qui a considérablement amélioré le rapprochement des revenus. Au 31 mai 2005, plus de 700 000 opérations de dépôt représentant des revenus de 4 milliards de dollars avaient été soumises à ce programme et il ne restait environ que 1 000 opérations non rapprochées. Le ministère veillera à résoudre de façon satisfaisante les éléments non rapprochés d'ici le 31 décembre 2005.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2005, le ministère a cessé d'accepter les chèques personnels présentés en personne. Depuis, le nombre de chèques sans provision a considérablement diminué. Afin d'éliminer complètement ces chèques, le ministère revoit sa politique consistant à accepter les chèques des entreprises et les chèques reçus par la poste et poursuivra ses efforts de recouvrement des créances impayées. Cet examen sera terminé à l'automne ou à l'hiver 2005-2006.

Afin d'atténuer le risque d'activités frauduleuses, le ministère collabore présentement avec l'Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association à l'élaboration de séances de formation en personne destinées aux délivreurs et axées sur le renforcement de l'intégrité professionnelle et de la sensibilisation à la fraude au sein de la clientèle, sur la gestion du matériel, sur la protection de l'intégrité des bases de données et des systèmes et sur la détection des documents frauduleux. La mise en oeuvre est prévue à l'hiver 2005-2006.



## Sélection des nouveaux délivreurs privés

Lorsque le secteur privé a commencé à offrir les produits relatifs à l'immatriculation et à la délivrance des permis, les services des délivreurs privés étaient retenus directement (c'est-à-dire sans appels d'offres ou autres concours). En 1986, le gouvernement a adopté un processus de mise en concurrence comprenant la publication de demandes de propositions et un processus d'évaluation uniforme. Le ministère a apporté des améliorations à ce processus en novembre 2001.

Le processus de sélection est généralement enclenché à la suite de l'abandon, du départ en retraite ou du décès d'un exploitant du RPIDP. Le taux de roulement annuel dans le RPIDP est d'environ 5 % actuellement, soit 15 bureaux de délivrance privés par année. La sélection d'un nouveau délivreur prend 27 semaines en général et il faut compter 12 semaines de plus pour préparer l'ouverture d'un nouveau bureau.

Afin de réduire au minimum la perturbation du service, le ministère nomme des délivreurs provisoires pendant le processus de sélection. L'examen des 36 sélections qui ont été effectuées depuis novembre 2001 nous a permis de constater que, même en tenant compte du recours à des délivreurs provisoires, il fallait compter en moyenne quatre mois pour rétablir le service d'un bureau de délivrance qui était fermé. Dans cinq cas, la perturbation du service a duré entre 6 et 11 mois et dans un cas, 22 mois.

La première étape du processus de sélection consiste en une analyse de la demande opérationnelle visant à vérifier si un bureau de remplacement est toujours nécessaire ou à déterminer s'il convient d'établir un nouveau bureau et la taille que devrait avoir celui-ci. Le ministère publie ensuite une demande de propositions par le biais du système d'appels d'offres électronique de la province. Les propositions sont soumises à une évaluation en trois étapes. Les deux premières étapes comprennent, entre autres, la vérification de l'existence d'un

casier judiciaire, la vérification d'autres références, une déclaration de conflit d'intérêts et une évaluation des compétences et aptitudes du candidat en matière de finances, de gestion, d'exploitation, d'administration et de service à la clientèle. La partie la plus importante de l'évaluation (qui compte pour 75 %) a lieu à la troisième étape et comprend une présentation en personne par le candidat et une entrevue avec celui-ci, au cours de laquelle le ministère continue d'évaluer ses compétences, discute de son plan d'affaires et lui pose des questions à résoudre sur divers aspects de la gestion d'un bureau de délivrance.

Bien que la politique ministérielle stipule qu'un candidat doit franchir la deuxième étape du processus d'évaluation pour pouvoir passer à l'étape suivante, nous avons relevé plusieurs cas où des candidats, surtout ceux des bureaux situés dans le Nord, étaient passés à la troisième étape sans s'être d'abord qualifiés à la deuxième étape. Nous avons aussi remarqué qu'un grand nombre de ces candidats avaient décroché le marché de délivreur. Le ministère nous a informés qu'il a dû adapter son processus d'acquisition, tout en continuant de respecter les pratiques d'acquisition du gouvernement, pour les bureaux situés dans le Nord, car il est incapable d'attirer des candidats qualifiés pour ces bureaux qui sont en général plus petits.

Nous avons aussi remarqué que l'entrevue que l'on fait passer aux candidats à la troisième étape, et qui représente 45 % de l'évaluation totale, était d'une valeur discutable dans le cas où les candidats connaissaient les questions pour y avoir déjà répondu lorsqu'ils avaient soumis des propositions pour exploiter d'autres bureaux de délivrance. Ces candidats jouissaient d'un avantage injuste par rapport aux autres. Nous avons relevé deux cas de candidats qui étaient dans cette situation et dont les notes obtenues à l'entrevue aux questions réitérées avaient fait la différence entre leur note finale et celle du candidat s'étant classé deuxième.

## RECOMMANDATION

Pour garantir que seuls les soumissionnaires compétents et qualifiés choisis selon un processus de mise en concurrence équitable obtiennent des marchés de gestion de bureaux de délivrance, le ministère doit :

- revoir ses politiques et ses procédures pour s'assurer qu'elles peuvent être appliquées de façon uniforme et efficace;
- veiller à ce que la partie du processus de sélection qui se compose de la présentation en personne et de l'entrevue ne confère pas un avantage injuste aux candidats réitérants.

Le ministère doit également accélérer la nomination des délivreurs provisoires ainsi que la sélection des nouveaux délivreurs pour réduire au minimum la perturbation du service à la clientèle.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère convient avec le vérificateur que l'acquisition des services des délivreurs privés doit être équitable, ouverte et transparente. Il s'engage à observer un processus conforme aux directives courantes en matière d'acquisition qui s'appliquent à l'ensemble de la fonction publique de l'Ontario.

Le ministère a terminé une étude sur la meilleure façon d'établir un service provisoire, étant donné que chaque bureau provisoire est unique et nécessite une stratégie différente pour assurer la continuité du service à la clientèle. Afin de réduire au minimum la perturbation du service à la clientèle tout en respectant les exigences du gouvernement en matière d'acquisition, le ministère a entrepris en mai 2004 un processus de sélection accéléré pour identifier un fournisseur de services provisoire en attendant d'en choisir un nouveau. Le ministère pourrait également aiguiller les clients vers des

bureaux voisins, le cas échéant, au lieu de choisir un fournisseur de services provisoire.

Le ministère revoit actuellement tout son processus d'acquisition pour déterminer des façons de le rationaliser et de le rendre plus efficace. Il examinera toutes les composantes du modèle d'évaluation pour atténuer le risque que des candidats réitérants jouissent d'un avantage injuste par rapport aux autres candidats (en veillant, par exemple, à ne pas poser les mêmes questions dans des entrevues subséquentes).

Les répondants aux appels d'offres portant sur un petit bureau de délivrance (de un à deux terminaux) sont en général des propriétaires uniques qui ne sont pas nécessairement familiers avec les processus d'acquisition du gouvernement. C'est la raison pour laquelle le ministère a mis au point en juin 2005 un processus de demande de propositions simplifié pour les petits bureaux afin de faciliter les réponses à ces demandes. Le ministère continuera de mettre en œuvre son processus d'acquisition des services de délivreur privé en respectant rigoureusement les exigences du gouvernement en matière d'acquisition.

Dans le cadre d'un nouveau processus d'acquisition, le ministère a mis en œuvre un projet pilote en août 2005 qui favorisera la rémunération dictée par le marché pour la prestation des services d'immatriculation et de délivrance des permis. Le nouveau processus d'acquisition est fondé sur les compétences et ne confère pas d'avantages aux délivreurs actuels ou aux candidats réitérants. Les intéressés doivent soumettre un plan d'affaires détaillé et indiquer la rémunération qu'ils espèrent recevoir pour la prestation des services d'immatriculation et de délivrance des permis. Les possibilités comprises dans ce marché ont été publiées à grande échelle.

## MESURE DU RENDEMENT

Le ministère a utilisé plusieurs moyens en vue de recueillir l'information nécessaire pour mesurer le rendement du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis. Ces moyens comprennent les activités de vérification et, pour 182 bureaux, le Programme de gestion du rendement. Conformément à ce que nous avons mentionné précédemment, le processus de vérification du Programme de gestion du rendement comporte, outre une vérification interne et de visites de vérification sur place, un sondage annuel de la clientèle, un résumé des résultats de vérification et un plan d'action ministériel pour apporter les améliorations qui s'imposent.

### Sondage de la clientèle

Notre examen du sondage de la clientèle effectué dans le cadre du Programme de gestion du rendement nous a permis de constater que le ministère avait fait parvenir environ 450 000 sondages – sur une période allant d'octobre 2004 à février 2005 – aux bureaux de délivrance. Le ministère a demandé aux bureaux de remettre le sondage à un échantillon de clients effectuant certaines opérations. Le ministère prévoyait un taux de réponses d'environ 10 %, soit 45 000 sondages, ce qui lui permettrait d'atteindre son objectif d'obtenir un échantillon statistiquement représentatif des sondages remplis pour chaque bureau et chaque région et pour la province dans son ensemble. En mars 2005, ce taux de réponses avait été atteint pour seulement 88 des 267 bureaux.

En confiant la distribution des sondages aux bureaux de délivrance, le ministère n'a aucune assurance que les résultats sont vraiment représentatifs de l'échantillon ciblé – c'est-à-dire que rien ne garantit que toutes les personnes faisant partie de l'échantillon de population ont une chance égale de répondre au sondage. À cet égard, nous avons noté qu'un certain nombre de délivreurs qui ont reçu notre visite ou qui ont répondu à notre enquête

ont indiqué, comme on pouvait s'y attendre, qu'ils ne remettraient pas un sondage à un client ayant l'air mécontent. Les administrateurs des bureaux de délivrance que nous avons interrogés ont aussi fait part de préoccupations au sujet de la sélection des répondants au sondage.

### Cartes de commentaires

Les observations des clients sur les cartes de commentaires distribuées dans chaque bureau du RPIDP sont une autre source d'information sur le rendement. Au cours des quatre dernières années, le ministère a reçu en moyenne 1 800 cartes de commentaires par année de la part de clients des délivreurs privés.

Le ministère consigne les cartes de commentaires d'après la date reçue, la nature des observations, les mesures prises par le personnel du ministère à la suite des plaintes et le délai de règlement des plaintes. Des rapports détaillés des commentaires reçus sont envoyés tous les mois aux bureaux régionaux du ministère pour soutenir leur surveillance des bureaux du RPIDP. Nous avons toutefois constaté, au début de 2005, que le dernier rapport du genre avait été envoyé en août 2004. Nous avons également noté qu'il serait possible d'améliorer ces rapports en y incluant un résumé des commentaires des clients. Cette information pourrait mettre en relief les problèmes qui reviennent le plus fréquemment, et auxquels le ministère pourrait remédier au moyen de la formation ou par le biais de communications subséquentes dans l'ensemble du RPIDP ou dans les régions ou les bureaux où certains problèmes sont plus préoccupants.

## RECOMMANDATION

Afin d'améliorer ses méthodes d'évaluation du rendement des délivreurs et la satisfaction de la population à l'endroit des services reçus, le ministère doit :

- envisager une autre façon d'effectuer les sondages auprès de la clientèle garantissant que tous les clients ont la possibilité d'y participer;
- résumer les commentaires des clients de manière régulière pour cerner les problèmes les plus courants, diffuser cette information dans l'ensemble du réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis et élaborer des stratégies pour remédier à ces problèmes.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Nous sommes déterminés à améliorer la qualité de nos services et à mesurer la satisfaction des clients à leur égard. Le ministère étudiera d'autres méthodes pour mesurer la satisfaction de la clientèle d'ici octobre 2005.

En collaboration avec l'Ontario Motor Vehicle Licence Issuers Association, le ministère commencera à communiquer au réseau privé d'immatriculation et de délivrance des permis, trimestriellement, à compter de septembre 2005, les données des cartes de commentaires, les tendances en matière de service à la clientèle et les pratiques exemplaires. Le ministère collaborera aussi avec cette association à l'élaboration d'un certain nombre de mesures du service à la clientèle, par exemple, mesurer le nombre de plaintes tous les ans en ayant comme objectif de le réduire d'une année à l'autre. Ces mesures seront élaborées d'ici décembre 2005.

En juin 2005, le ministère a commencé à préparer des rapports mensuels améliorés sur les données des cartes de commentaires des clients et se servira de ces données pour élaborer des stratégies visant à remédier aux problèmes éprouvés par les clients.

## AUTRES POINTS

### Assurance des véhicules

L'assurance automobile est obligatoire en Ontario. Par conséquent, lorsque les conducteurs renouvellent leurs plaques d'immatriculation, ils doivent fournir le nom de leur assureur ainsi que le numéro de leur police. Toutefois, ni le bureau de délivrance ni le ministère ne vérifient ces renseignements. Nous avons examiné un échantillon de plus de 70 enregistrements de véhicules et renouvellements de plaques d'immatriculation effectués récemment et tenté de vérifier les renseignements fournis au sujet de l'assurance. Voici les résultats de cet examen :

- Dans un cas, l'assureur n'existait pas.
- Dans trois cas, le numéro de police n'était pas valide.
- Dans un cas, le véhicule n'était pas enregistré sous le numéro de police fourni.
- Dans deux cas, la police avait été annulée peu de temps après le renouvellement de l'immatriculation.
- Dans sept cas, le véhicule était assuré, mais le numéro de police fourni n'était pas le bon.

D'après ces résultats, nous craignons qu'il puisse y avoir un nombre important de conducteurs qui prennent le volant dans la province sans être assurés. À cet égard, nous avons remarqué que le ministère, dans ses rapports annuels sur la sécurité routière, indique que plus de 48 000 véhicules non assurés avaient été impliqués dans des collisions en Ontario entre 1993 et 2003. Près de 22 000 de ces véhicules avaient été impliqués dans des collisions ayant causé des blessures et plus de 500, de la mortalité.

Nous avons également constaté qu'à partir du 4 avril 2005, le ministère a cessé d'exiger que le RPIDP conserve les formulaires de demande contenant les renseignements sur l'assurance. Dorénavant, ce document est vu uniquement par le bureau de délivrance et retourné ensuite au conducteur. En raison de cette nouvelle procédure, il pourrait

être difficile de vérifier la validité de l'assurance au moment de l'opération.

### Permis de stationnement pour personnes handicapées

Le ministère délivre des permis de stationnement pour personnes handicapées aux requérants admissibles qui sont incapables de marcher sans aide sans éprouver de sérieux problèmes ou sans mettre leur sécurité ou leur santé en danger. Cette incapacité doit être attestée par un médecin. Le ministère traite tous les ans environ 75 000 nouvelles demandes et 36 000 demandes de renouvellement. Au moment de notre vérification, il y avait environ 520 000 permis en vigueur. D'après les documents du ministère, il est apparu que plus de 1 600 permis avaient été saisis récemment par le service de police de Toronto sur une période d'un an et que des accusations avaient été déposées pour utilisation abusive d'un tel permis. Le programme de délivrance et de renouvellement des permis fait actuellement l'objet d'un examen.

Au cours de notre vérification, nous avons remarqué que le ministère ne soumettait pas les demandes reçues dans le cadre de ce programme à un examen adéquat. Par exemple, moins de 1 % des demandes de permis de stationnement pour personnes handicapées étaient vérifiées auprès du médecin indiqué dans la demande. Le ministère effectue plutôt une vérification limitée de 25 % des demandes en s'assurant que le nom du médecin indiqué dans la demande figure dans la liste affichée sur le site Internet de l'Ordre des médecins et chirurgiens de l'Ontario. Puisque tout le monde peut accéder à ce site et consulter la liste des médecins inscrits, nous sommes d'avis que cette procédure ministérielle ne donne aucunement l'assurance que le médecin a réellement attesté la demande.

## RECOMMANDATION

Afin d'améliorer la sécurité routière et l'efficacité de ses opérations d'immatriculation et de délivrance des permis, le ministère doit mettre au point des stratégies pour vérifier :

- les données d'assurance fournies dans les demandes de renouvellement d'immatriculation;
- l'information médicale fournie dans les demandes de permis de stationnement pour personnes handicapées.

## RÉPONSE DU MINISTÈRE

Le ministère prend très au sérieux le problème des véhicules non assurés.

Le projet à venir sur les véhicules non assurés devrait, entre autres, faciliter la vérification des données d'assurance. Plus précisément, au moment du renouvellement de l'immatriculation, le ministère vérifiera systématiquement en ligne l'assurance du véhicule dans la base de données du Bureau d'assurance du Canada.

Le ministère convient de la nécessité d'améliorer le processus de délivrance des permis de stationnement pour personnes handicapées et entamera des discussions avec la communauté médicale sur l'élaboration de stratégies visant à améliorer la vérification de l'information médicale fournie dans les demandes de permis.

Le ministère prend également d'autres mesures pour limiter l'utilisation abusive, notamment restreindre l'attestation par les médecins à leur champ de pratique et adopter un permis inviolable plus sûr pour remédier aux problèmes de contrefaçon et d'utilisation abusive.

Le ministère adoptera d'autres changements à l'automne 2005, notamment :

- le renforcement des critères d'admissibilité actuels pour garantir que seules les personnes ayant des problèmes de mobilité mesurables et observables obtiennent un permis;

- l'amélioration des processus administratifs pour accélérer le traitement des demandes et améliorer la gestion des données;
- l'adoption d'une nouvelle appellation « Accessible Parking Permit » (permis de stationnement accessible) en accord avec l'orientation générale du gouvernement qui consiste à moderniser la terminologie relative aux personnes handicapées.