

Audit du rendement

Numérisation des services gouvernementaux par ServiceOntario

// Rapport de l'auditeur indépendant

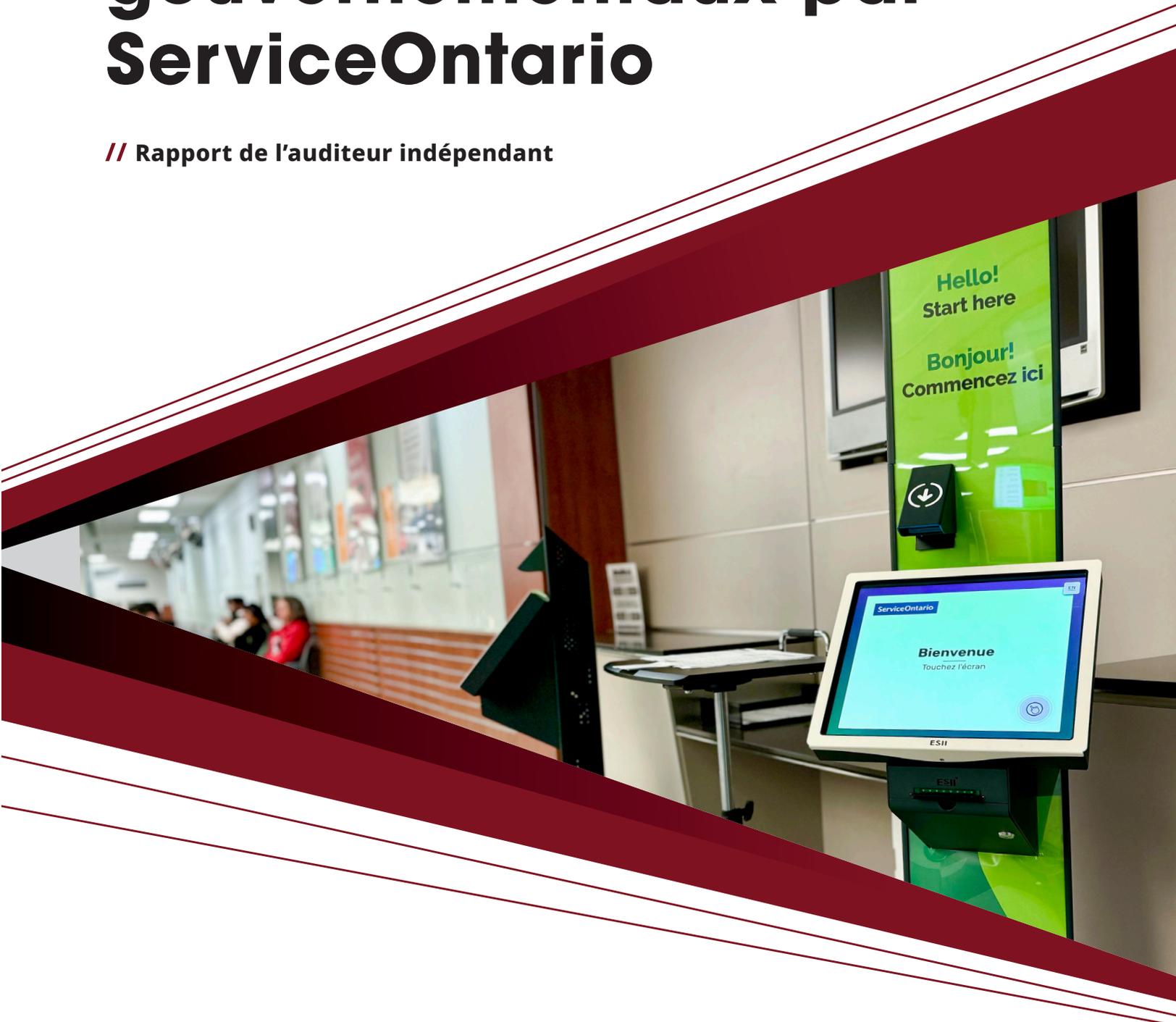


Table des matières

1.0 L'audit en bref	1
// Pourquoi nous avons effectué cet audit	1
// Notre conclusion	1
// Nos constatations	3
2.0 Contexte	10
2.1 Aperçu	10
2.2 Numérisation	14
2.3 Normes de service	16
2.4 Indicateurs de rendement	16
2.5 Cybersécurité	16
2.6 Stockage et protection des données	17
2.7 Activités aux points de service de ServiceOntario	18
2.8 Programme d'assurance de la qualité de ServiceOntario	19
2.9 Accès aux dossiers des conducteurs et des véhicules des Ontariens	20
3.0 Objectif et étendue de l'audit	21
4.0 Nos constatations	23
4.1 Numérisation de ServiceOntario	23
4.2 Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants	38
4.3 Rendement des activités numériques de ServiceOntario	42
4.4 Numérisation des activités de ServiceOntario	46
4.5 Cybersécurité	53
4.6 Surveillance des activités de ServiceOntario	57
4.7 Accès aux dossiers des conducteurs et des véhicules des Ontariens	61

Recommandations et réponses de l'entité auditée	63
Critères d'audit	75
Approche d'audit	76
Opinion d'audit	78
Acronymes	79
Glossaire	80
Annexe 1 : Liste des affiches devant être exposées dans les points de service de ServiceOntario, juillet 2024	82
Annexe 2 : Points de service de ServiceOntario que nous avons visités lors de notre audit du rendement, 2024	83
Annexe 3 : Campagnes publicitaires de ServiceOntario, 2020-2021 à 2023-2024	84



1.0 L'audit en bref

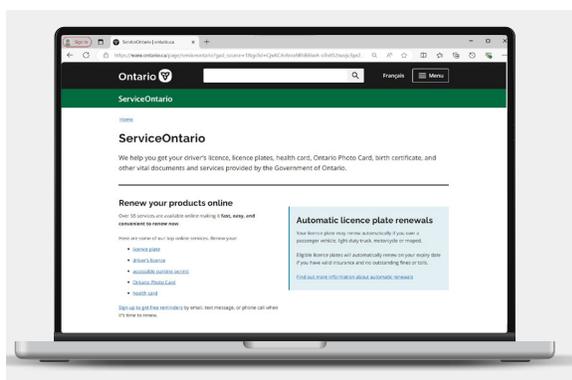
// Pourquoi nous avons effectué cet audit

- La sécurité et le bon fonctionnement des systèmes de TI de ServiceOntario sont essentiels pour garantir que les activités du gouvernement sont menées avec un minimum de perturbations et que les services sont fournis en toute sécurité et dans les meilleurs délais.
- ServiceOntario sert de point de contact centralisé permettant aux Ontariens d'accéder à plus de 300 services clés du gouvernement provincial, tels que la demande et le renouvellement des cartes Santé, des permis de conduire et des cartes-photos de l'Ontario. Notre Bureau n'a jamais audité les activités de TI de ServiceOntario.
- Bon nombre des services qui n'étaient autrefois offerts qu'en personne sont maintenant offerts en ligne aux Ontariens. Étant donné que ServiceOntario est en cours de numérisation de ses services, il est essentiel d'évaluer si ses efforts répondent aux besoins des Ontariens et si les services en ligne sont utilisés de manière optimale.
- Le personnel de ServiceOntario traite régulièrement les renseignements confidentiels et personnels des Ontariens, et il est important de vérifier si ces données sont sauvegardées, conservées et éliminées conformément aux normes et à la législation en vigueur.

// Notre conclusion

Après avoir consacré 10 ans et environ 100 millions de dollars à ses principales initiatives numériques, ServiceOntario n'a pas réussi à s'acquitter de l'un de ses mandats de numérisation des services publics. Notre audit a révélé que l'adoption par le public des services offerts en ligne par ServiceOntario a été lente, puisqu'un tiers seulement des

transactions ont été effectuées en ligne pour ses neuf principaux services à volume élevé en 2023 et au cours des cinq dernières années. En outre, ServiceOntario ne propose pas d'option en ligne pour plus de la moitié de ses sous-services, même pour certains liés à des produits très demandés tels que les permis de conduire et les cartes Santé. Nous



avons constaté que cela était attribuable à l'utilisation d'une approche fragmentée pour déployer des options en ligne.

Nous avons également constaté que ServiceOntario ne disposait pas de contrôles adéquats pour protéger les données personnelles des Ontariens contre les accès non autorisés. Les systèmes de TI essentiels stockant des données confidentielles n'étaient pas protégés par des mots de passe forts. De plus, nous avons constaté que toutes les données contenues dans les systèmes que nous avons examinés ne faisaient pas l'objet d'un calendrier d'archivage approuvé régissant leur conservation.

Notre audit a révélé que ServiceOntario était en mesure d'atteindre l'un de ses trois indicateurs de rendement clés qu'il avait établis pour faire le suivi des résultats de la numérisation. Il n'a pas atteint ses deux autres indicateurs, qui mesurent la satisfaction de la clientèle à l'égard des services en ligne et l'adoption de ses services numérisés offerts en ligne. Pour les services offerts en ligne, les normes de service visant à garantir une prestation en temps opportun étaient soit absentes, soit désuètes.

ServiceOntario a accepté l'ensemble de nos 18 recommandations.

// Nos constatations

Lenteur de l'adoption des services gouvernementaux en ligne

- Même si ServiceOntario a dépensé 27 millions de dollars au cours des cinq dernières années (2019-2020 à 2023-2024) pour numériser neuf de ses 10 principaux services conformément à son mandat, nous avons constaté que l'adoption des services gouvernementaux en ligne a été lente. En moyenne, au cours de cette période, seulement 33 % des neuf transactions les plus importantes sur le plan du volume a été effectué en ligne, alors que l'objectif de ServiceOntario était de 33 % : les Ontariens ont donc choisi ou été obligés de se rendre aux points de service en personne pour accéder aux deux autres tiers de ces services.
- Voici quelques exemples de services clés dont le taux d'adoption était faible : Immatriculation en ligne pour les commerçants (2 %), renouvellement d'une carte Santé (16 %) et permis de stationnement accessible (24 %).
- ServiceOntario n'a pas analysé toutes les raisons potentielles pour lesquelles ses efforts de numérisation ont donné lieu à des taux d'adoption aussi faibles jusqu'à présent. Dans notre audit, nous avons relevé deux principales raisons à ce phénomène. Tout d'abord, ServiceOntario ne dispose pas d'un plan global de numérisation de ses services, ce qui donne lieu à une approche fragmentée. Deuxièmement, ServiceOntario n'utilise pas, dans ses campagnes publicitaires, une approche ciblant les services dont le taux d'adoption est faible.
- Lors de nos visites dans les centres ServiceOntario, nous avons observé que le personnel n'informait pas toujours la clientèle de la disponibilité des services en ligne, que ce soit au cours des interactions liées au service ou, par exemple, en installant des affiches bien en vue ou en distribuant des brochures.

» Recommandations 1, 2 et 3

// Nos constatations

ServiceOntario a été lent à attirer des commerçants de véhicules automobiles qui auraient profité du programme d'immatriculation des véhicules en ligne

- ServiceOntario a lancé, au coût de 18 millions de dollars, le Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants (IELC) en mars 2022 afin de faciliter l'accès des acheteurs et des commerçants de véhicules automobiles de l'Ontario à l'immatriculation des véhicules en ligne.
- Nous avons interrogé 25 commerçants, et bon nombre d'entre eux ont fait part de leurs préoccupations concernant les exigences onéreuses liées au programme, notamment l'obligation d'affecter du personnel au traitement des immatriculations de véhicules, les contraintes d'espace associées à la garde en lieu sûr des stocks contrôlés comme les plaques d'immatriculation, et les inspections régulières effectuées par ServiceOntario. Par conséquent, ces commerçants ont continué à se rendre dans les points de service de ServiceOntario pour immatriculer leurs véhicules au lieu d'utiliser le programme IELC.
- Depuis le lancement du programme IELC, les commerçants de véhicules automobiles se sont adressés aux principaux intervenants, y compris à leur propre organisme de réglementation (Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles), afin de clarifier certaines exigences et d'exprimer leurs préoccupations concernant le programme, plutôt que de s'adresser directement à ServiceOntario. Par exemple, ils n'ont pas été informés de l'objectif et du but du programme et ne comprenaient pas clairement les exigences du programme, notamment en ce qui concerne la nomination d'un agent de sécurité responsable de l'administration du programme IELC local, chez le commerçant et de surveiller le respect des exigences du programme, comme la protection des stocks contrôlés.
- Ces obstacles à l'inscription entre ServiceOntario et les commerçants de véhicules automobiles lors de la mise en place du programme IELC n'ont pas été résolus.

» Recommandations 4 et 5

// Nos constatations

De nombreux services en ligne et technologies émergentes d'importance ne sont pas encore offerts

- Parmi les 784 sous-services offerts par ServiceOntario, 404 (52 %) ne sont toujours pas offerts en ligne. Il en est ainsi depuis la mise en œuvre initiale d'une stratégie numérique en 2015, ServiceOntario 2.0, dont l'objectif est d'élargir l'offre de services numériques au profit des Ontariens. En outre, nous avons constaté que plus de 70 % des sous-services liés à quatre des produits les plus populaires de ServiceOntario (l'immatriculation des véhicules, les cartes Santé, les permis de conduire et les cartes-photo) n'étaient toujours pas offerts en ligne et devaient être obtenus en personne.
- Certains nouveaux modes de prestation numérique accessibles aux résidents d'autres administrations canadiennes comme la Colombie-Britannique n'ont pas encore été lancés en Ontario. Il s'agit notamment des pièces d'identité numériques pour simplifier le processus de vérification de l'identité, ainsi que des agents conversationnels et des applications mobiles pour offrir un accès plus rapide et pratique aux services.
- Pour de nombreux services importants, le processus de première ligne, en contact avec la clientèle, a été mis en ligne, mais les processus d'arrière-guichet étaient manuels, ce qui a entraîné des pertes d'efficacité et des retards internes persistants. Par exemple, les 21 services liés aux permis de stationnement accessible exigent une vérification manuelle. Autre exemple : cinq des 11 services en ligne liés aux certificats de naissance comportent des processus d'arrière-guichet manuels. La prestation de ces services est plus longue qu'en Colombie-Britannique ou au Nouveau-Brunswick, où les processus d'arrière-guichet ont également été numérisés.

» Recommandation 6

Des éléments essentiels d'une stratégie numérique font défaut

- Bien qu'au cours des dix dernières années, ServiceOntario ait élaboré quatre plans stratégiques qui décrivent ses objectifs en matière de prestation de services aux Ontariens, des éléments clés de la stratégie numérique sont absents de ces plans. Par exemple, les plans ne comprenaient pas d'objectifs de numérisation assortis de paramètres et de résultats ciblés, ils ne précisaient pas les principaux services gouvernementaux à numériser ainsi que les activités et les échéanciers correspondants, et ils n'estimaient pas les coûts. À titre de comparaison, d'autres administrations, telle la Colombie-Britannique, disposaient de plans de numérisation plus complets comportant ces éléments clés.

» Recommandation 7

// Nos constatations

Les normes de service pour de nombreux services importants sont manquantes ou désuètes

- ServiceOntario ne disposait d'aucune norme de service (c'est-à-dire d'un délai cible pour l'exécution d'un service) pour 294 des 380 sous-services offerts en ligne (soit 78 %), notamment pour certains de ses services importants, par exemple le renouvellement des cartes Santé et des permis de conduire.
- Les normes de service ont été établies en 2008, lorsque les services n'étaient offerts qu'en personne, pour 87 ou 22 % des sous-services offerts en ligne. ServiceOntario n'a pas mis à jour les normes depuis plus de 15 ans, même si les sous-services sont maintenant offerts en ligne, ce qui en accélère la prestation. Nous avons comparé les normes de service pour un échantillon de six services en ligne qui sont également offerts par les gouvernements de la Colombie-Britannique et du Nouveau-Brunswick, et nous avons constaté que ces autres administrations fixent des cibles de service plus rapides que l'Ontario.

» **Recommandations 8 et 9**

L'exploitation des points de service de ServiceOntario doit être améliorée

- Nous avons observé des lacunes dans les activités quotidiennes de ServiceOntario qui pourraient être corrigées par la numérisation. Par exemple, environ 75 % ou 213 des quelque 280 points de service de ServiceOntario utilisaient des méthodes manuelles pour calculer les temps d'attente. Ce processus manuel peut faire l'objet de manipulations et d'erreurs, et nous n'avons pas pu nous fier à l'exactitude des calculs. Nous avons également constaté que, sur le site Web de ServiceOntario, les renseignements sur les temps d'attente pour ces points de service étaient manquants ou inexacts. ServiceOntario n'a pas l'intention d'afficher les temps d'attente sur son site Web ou dans ses points de service, même si cette information serait utile à de nombreux Ontariens.
- Le personnel des points de service de ServiceOntario nous a indiqué que les appareils photo et les dispositifs de numérisation des signatures (qui sont utilisés pour prendre les photos et saisir les signatures des clients lors de la délivrance de permis de conduire, de cartes Santé ou d'autres cartes d'identité) étaient lents et souvent défectueux. Nous avons observé ces problèmes sur place et avons également relevé 5 546 incidents de service liés à ces problèmes, qui étaient principalement dus au logiciel sous-jacent des systèmes de TI hérités sur lesquels ces caméras fonctionnent.
- Nous avons également constaté la faiblesse des contrôles de sécurité. Par exemple, ServiceOntario n'avait pas mis en place d'authentification multifactorielle, une norme

// Nos constatations

de sécurité pour le personnel accédant aux systèmes de TI, ni de contrôles pour empêcher le personnel des points de service publics et privés d'accéder aux sites Web de partage de fichiers. Nous avons aussi relevé des cas où le personnel partageait des identifiants de connexion et laissait des renseignements sensibles sans surveillance. Ces lacunes augmentent le risque de compromission des systèmes de TI et de divulgation de renseignements sensibles à des personnes non autorisées.

- Nous avons constaté que de nombreux points de service de ServiceOntario ne disposaient d'aucune caméra de sécurité sur place. Il s'agit d'une recommandation pour les points de service publics conformément aux lignes directrices sur la sécurité physique de ServiceOntario, mais quelques points de service publics n'ont pas suivi cette recommandation. Sur les points de service privés, pour lesquels il ne s'agit pas d'une obligation, beaucoup ne disposaient d'aucune caméra. L'absence de caméras de sécurité augmente le risque d'effractions et de vols de renseignements sensibles ou de stocks contrôlés, comme les plaques d'immatriculation.
- Dans les points de service privés où des caméras de sécurité ont été installées, les enregistrements, qui contiennent des renseignements personnels identificatoires sur les résidents de l'Ontario, ont été stockés ou gérés par les fournisseurs de services de caméras de sécurité ou les exploitants indépendants des points de service privés, et non par la fonction publique de l'Ontario (FPO) ou ServiceOntario. Bien que les contrats entre les exploitants indépendants et ServiceOntario contiennent des dispositions visant à protéger les enregistrements des caméras au moyen de contrôles de chiffrement, ServiceOntario ne surveille pas le respect de cette exigence, par exemple dans le cadre des examens de son Programme d'assurance de la qualité. De ce fait, les données personnelles des Ontariens risquent davantage d'être exposées, et ServiceOntario risque davantage d'enfreindre la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.

» **Recommandations 11, 12 et 13**

// Nos constatations

Les pratiques de cybersécurité de ServiceOntario doivent être améliorées

- Nous avons examiné les contrôles liés aux évaluations de cybersécurité. En raison de la nature de la cybersécurité et afin de réduire au minimum le risque d'exposition, nous avons fourni des détails pertinents de nos constatations et recommandations directement à ServiceOntario.
- Les données des Ontariens risquent d'être divulguées sans leur autorisation ou de subir une cyberattaque telle que l'hameçonnage, car environ 18 % des 2 055 employés de ServiceOntario travaillant dans des points de service publics qui traitent les données personnelles des Ontariens avaient suivi l'une des deux formations obligatoires sur la cybersécurité en 2023. Aucun des 1 261 employés des points de service privés n'a accès à cette formation. Notre audit a également permis de constater une augmentation, au cours des cinq dernières années, du nombre de membres du personnel qui ouvrent des pièces jointes et des liens frauduleux lors d'essais de simulation d'hameçonnage.

» Recommandations 14, 15 et 16

ServiceOntario n'a pas atteint les seuils de conformité pour les catégories d'assurance de la qualité

- Nous avons analysé les résultats du Programme d'assurance de la qualité de ServiceOntario et constaté que de nombreux points de service n'atteignaient pas les seuils de conformité établis par ServiceOntario dans certaines des catégories évaluées dans le cadre de l'évaluation du rendement global du programme, et que ce rendement insuffisant s'était poursuivi, voire aggravé, au cours des cinq dernières années. Par exemple, les formulaires de demande n'étaient pas remplis par le client ou comportaient des renseignements inexacts, et les documents à l'appui requis n'étaient pas complets, lisibles ou exacts.
- Un plus grand nombre de points de service privés que de points de service publics de ServiceOntario, pour les catégories que nous avons examinées, n'ont pas respecté les seuils de conformité, et pourtant, les accords conclus entre ServiceOntario et les propriétaires de points de service privés ne prévoient pas de conséquences en cas de non-respect des seuils de conformité établis.

» Recommandation 17

Les cas d'accès inapproprié aux dossiers des conducteurs et des véhicules des Ontariens n'ont pas tous été examinés

- Nous avons constaté que le processus mis en place par ServiceOntario pour détecter les cas d'utilisation abusive du système ou d'accès inapproprié aux dossiers des conducteurs et des véhicules pour consulter et modifier des renseignements personnels et enquêter sur ceux-ci comporte des faiblesses. Le personnel peut consulter et modifier des renseignements personnels dans ce système, avec ou sans transaction valide et sans validation préalable de la part du client. À l'inverse, le personnel d'autres entités, comme les institutions financières, doit obtenir la validation du client avant de pouvoir accéder aux dossiers de celui-ci. Cette validation peut être le mot de passe ou le numéro d'identification personnel du client, ou encore un code de sécurité envoyé à son appareil mobile.
- ServiceOntario a mis en place une procédure d'examen des activités inhabituelles dans les cas où un employé de ServiceOntario accéderait à un numéro de permis de conduire ou à un numéro d'immatriculation de véhicule plus d'un certain nombre de fois par mois.
- Nous avons relevé d'autres critères qui pourraient suggérer un accès inapproprié aux dossiers. ServiceOntario n'a pas examiné les raisons pour lesquelles le personnel a accédé aux dossiers dans ces circonstances.

» **Recommandation 18**

2.0 Contexte

2.1 Aperçu

ServiceOntario est une division du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement (Ministère) qui offre des services au public. ServiceOntario sert de point de contact centralisé permettant aux Ontariens d'accéder aux services du gouvernement provincial gérés par différents ministères. Par exemple, ServiceOntario sert de point de contact pour la délivrance des permis de conduire aux Ontariens admissibles, en partenariat avec le ministère des Transports.

ServiceOntario fournit au total 88 produits avec plus de 300 services accessibles en personne ou en ligne. Pour l'ensemble des 88 produits, il existe au total 784 sous-services, selon le profil du client ou du produit :

- » les permis de conduire pour toutes les catégories de permis et les immatriculations de véhicules pour toutes les catégories de véhicules, y compris le renouvellement d'un permis de conduire, la mise à jour de l'adresse d'un conducteur et le renouvellement d'une plaque d'immatriculation;
- » les cartes Santé pour les adultes, les enfants et les aînés, y compris la demande ou le renouvellement d'une carte Santé;
- » l'enregistrement des événements naturels, par exemple les certificats de naissance, de décès et de mariage;
- » les permis de pêche et de chasse, y compris les renouvellements.

La **figure 1** présente des exemples des principaux produits ainsi que les services et sous-services connexes fournis par ServiceOntario.

Les services sont fournis de diverses façons, notamment en ligne, en personne, par courrier postal et par téléphone. Pour la prestation de services en personne, ServiceOntario exploite environ 280 points de service physiques dans l'ensemble de l'Ontario. Parmi ces points de service, 70 %, soit 194, sont gérés par des exploitants indépendants, notamment des commerces de détail,

Figure 1 : Exemples des principaux produits, services et sous-services fournis aux Ontariens par ServiceOntario

Source des données : ServiceOntario

Produit	Service	Sous-service
Immatriculation d'un véhicule	Transfert	Véhicule de tourisme
		Motocyclette/cyclomoteur/motocyclette à vitesse limitée
		Véhicule utilitaire léger
		Véhicule utilitaire lourd/autocar/autobus scolaire/véhicule agricole
		Motoneige/véhicule tout terrain
		Remorque
		Véhicule à basse vitesse
	Remplacement de permis (perte/vol/dommages/changement)	Véhicule de tourisme
		Motocyclette/cyclomoteur/motocyclette à vitesse limitée
		Véhicule utilitaire léger
		Véhicule utilitaire lourd/autocar/autobus scolaire/véhicule agricole
		Motoneige/véhicule tout terrain
		Remorque
		Véhicule à basse vitesse
Permis de conduire	Renouvellement	Catégorie non utilitaire (G, M)
		Catégorie utilitaire (A, B, C, D, E, F)
	Changement d'adresse	Catégorie non utilitaire (G, M)
		Catégorie utilitaire (A, B, C, D, E, F)
Carte Santé	Renouvellement	Adulte (16à ⁷⁹ ans)
		Aîné (80 ans et plus)
		Nouveau-né/enfant (15 ans et moins)
	Changement d'adresse	Adulte (16à ⁷⁹ ans)
		Aîné (80 ans et plus)
		Nouveau-né/enfant (15 ans et moins)

en vertu d'un contrat avec le Ministère. Ils offrent de nombreux services en demande, tels que l'immatriculation et la délivrance de permis de conduire ainsi que leur renouvellement, les services liés aux cartes-photos de l'Ontario et la plupart des services liés à la carte Santé. Les 30 % restants sont gérés directement par le Ministère et offrent toute la gamme de services.

2.1.1 Structure organisationnelle

ServiceOntario a été créé en 2006 et emploie 2 055 personnes. ServiceOntario compte également 194 points de service privés qui employaient 1 261 employés de service au guichet en mai 2024.

2.1.2 Activités de TI et soutien

Le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux du Ministère est le principal responsable des besoins opérationnels quotidiens en matière de TI et fournit du soutien aux systèmes de TI appartenant à ServiceOntario. Dans le but d'offrir aux Ontariens une expérience client uniforme, ServiceOntario a mis en place une infrastructure de TI normalisée dans ses points de service publics et privés. Les Services technologiques d'infrastructure (STI) fournissent l'accès à Internet et des biens de TI tels que les systèmes de distribution de billets, les ordinateurs, les imprimantes, les numériseurs et les claviers.

Les biens de TI permettent au personnel de ServiceOntario d'accéder aux systèmes de TI afin de traiter les transactions des Ontariens, par exemple la délivrance ou le renouvellement des cartes Santé et des permis de conduire, les services liés aux véhicules et aux transports, les enregistrements immobiliers et les services liés aux événements naturels tels que la délivrance des certificats de naissance et de mariage.

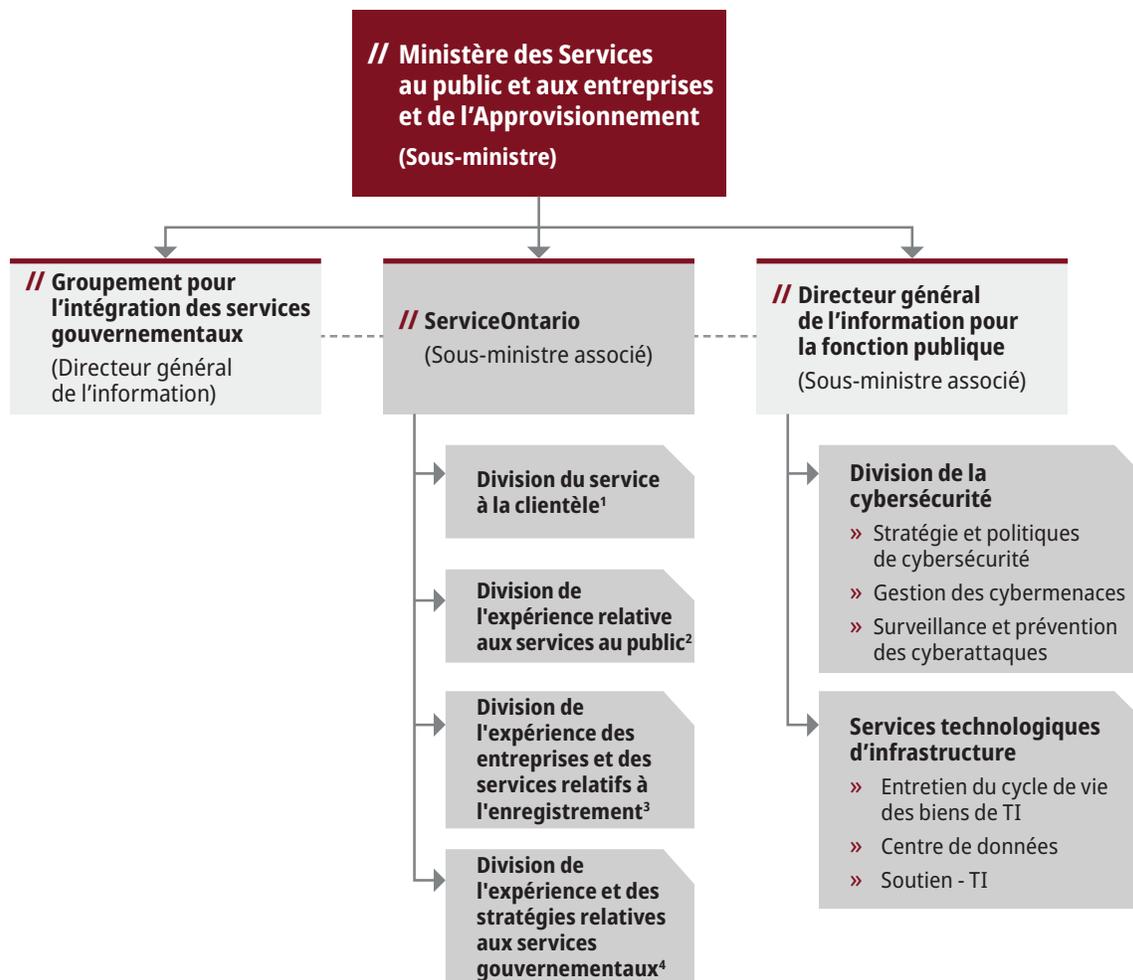
Les STI et les ministères partenaires, comme le ministère des Transports, fournissent des équipements de TI spécialisés, notamment des caméras, des équipements d'examen de la vue et des numériseurs de signature. Ces équipements de TI permettent aux représentants du service à la clientèle travaillant au guichet d'imprimer et de distribuer des documents importants tels que des formulaires, des reçus, des accusés de réception et des permis temporaires.

La Division de la cybersécurité (DCS), une division à l'échelle de l'organisation du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (DGIFP), fournit tous les services liés à la cybersécurité et surveille les cybermenaces pour ServiceOntario. La DCS effectue toutes les évaluations des menaces et des risques et les essais de pénétration de manière centralisée pour tous les systèmes de TI utilisés par ServiceOntario.

La **figure 2** présente les rapports hiérarchiques entre ServiceOntario et les groupes chargés des activités de TI.

Figure 2 : Rapport hiérarchique entre ServiceOntario et l'exploitation des TI

Source des données : Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement



- 1 La Division du service à la clientèle, gère les initiatives de modernisation des centres de service, les audits des centres de service et la formation, et supervise les centres de service couvrant les régions du Centre, du Nord, de l'Est et de l'Ouest.
- 2 La Division de l'expérience relative aux services au public supervise la conception et la prestation de l'expérience globale relative aux services au public, ce qui comprend la prestation directe de services en ligne, le soutien à la prestation de services en personne et dans les centres de contact, et la garantie que les produits rejoignent le public.
- 3 La Division de l'expérience des entreprises et des services relatifs à l'enregistrement gère les services de délivrance de permis, les services d'enregistrement immobilier, les services de prestation de services aux entreprises et aux particuliers et le registre des statistiques de l'état civil.
- 4 La Division de l'expérience et des stratégies relatives aux services gouvernementaux gère et supervise la planification stratégique et financière, la gestion des risques et la continuité des activités, et coordonne les engagements des partenaires. Elle fournit également des services d'impression, de courrier et de traduction, des services d'apprentissage et de formation numériques, des services de gestion des biens excédentaires et des services de distribution en entrepôt. Cette division a rejoint ServiceOntario le 1^{er} avril 2024.

2.2 Numérisation

Le gouvernement numérique est un modèle de gouvernement conçu pour maximiser l'utilisation des données et de la technologie afin de fournir des services gouvernementaux accessibles, uniformes et efficaces. Un gouvernement numérique peut réduire le temps et les efforts nécessaires aux particuliers et aux entreprises pour accéder aux principaux services gouvernementaux ainsi que les efforts manuels requis par le gouvernement pour traiter et valider les renseignements nécessaires à la prestation de ces services. Il peut s'agir de permettre aux individus de demander et de renouveler des permis, de gérer leurs pièces d'identité délivrées par le gouvernement ou de demander des permis spéciaux sur des sites Web ou une application mobile offerts par leur gouvernement.

2.2.1 Stratégie numérique et gouvernance de ServiceOntario

En 2015, ServiceOntario a lancé une stratégie appelée ServiceOntario 2.0 qui avait pour objectif d'accorder la priorité au numérique pour s'assurer que les Ontariens aient un accès numérique aux principaux services gouvernementaux en ligne. Les services en ligne sont offerts sur le site Web ontario.ca. Bien que l'objectif principal de la numérisation des services soit de moderniser tous les services de première ligne et d'arrière-guichet, ServiceOntario continuera aussi à fournir des services en personne dans ses points de service physiques pour les Ontariens qui préfèrent ce mode de service.

La *Loi de 2019 pour des services simplifiés, accélérés et améliorés* établit les exigences relatives à la prestation de services numériques. ServiceOntario a reçu pour mandat d'adopter une approche donnant la priorité au numérique d'abord avec ses 10 services les plus importants sur le plan du volume, qui ont été définis d'après le volume de transactions. La **figure 3** présente les 10 services les plus importants sur le plan du volume en 2019-2020 et 2023-2024. ServiceOntario avait également l'intention d'accroître l'adoption de ces services en ligne en permettant aux Ontariens de choisir la prestation en ligne plutôt que de se rendre dans un point de service de ServiceOntario.

ServiceOntario a élaboré son dernier plan de prestation des services sur deux ans (2023 à 2025) afin de rendre l'accès aux services gouvernementaux simple et pratique. Avant ce plan, ServiceOntario avait également élaboré des plans stratégiques, comme les plans ServiceOntario 2.0 (2015), Modernisation de ServiceOntario (2021) et Meilleurs services de ServiceOntario (2022). La **section 4.1.3** contient des précisions sur ces plans.

Dans le cadre de son plan de prestation des services, ServiceOntario a défini huit domaines d'intervention prioritaires afin d'améliorer la manière dont les entreprises et les Ontariens accèdent aux services gouvernementaux et d'introduire de nouvelles technologies telles que le téléversement de photos numériques et les signatures électroniques. Les huit domaines d'intervention prioritaires soutiendront la numérisation de certains services publics définis dans le cadre de mandats gouvernementaux en cours. Les domaines d'intervention comprennent

Figure 3 : 10 services les plus importants selon le volume de transactions, 2019-2020 2023-2024

Source des données : ServiceOntario

Classement	2019-2020	2023-2024
1	Immatriculation d'un véhicule : renouvellement d'une plaque d'immatriculation ¹	Immatriculation d'un véhicule : transfert
2.	Immatriculation d'un véhicule : transfert	Immatriculation d'un véhicule : renouvellement d'une plaque d'immatriculation
3.	Carte Santé : renouvellement	Carte Santé : renouvellement
4.	Permis de conduire : renouvellement	Permis de conduire : renouvellement
5.	Carte Santé : changement d'adresse	Permis de conduire temporaire : impression/réimpression
6.	Permis de conduire : changement d'adresse	Enregistrement immobilier ²
7.	Immatriculation d'un véhicule : remplacement d'un permis ³	Immatriculation d'un véhicule : remplacement d'un permis ³
8.	Immatriculation d'un véhicule : initiale	Carte Santé : changement d'adresse
9.	Dossier de conduite	Produit de recherche d'entreprise : demande de rapport de profil d'entité
10.	Dossier de renseignements sur un véhicule d'occasion (DRVO)	Permis de conduire : changement d'adresse

 Désignée comme transaction à volume élevé pour les deux années.

1. Comprend la vignette de validation. Le renouvellement des vignettes d'immatriculation a été supprimé en 2022.

2. Comprend le dépôt de documents pour l'enregistrement dans le système.

3. Si le permis est perdu, volé ou endommagé, ou si celui-ci doit être modifié.

l'amélioration de l'expérience d'affaires, le soutien aux événements de la vie, l'amélioration de l'expérience en personne et le développement d'une culture de la sécurité, du respect et de l'inclusion en milieu de travail.

ServiceOntario collabore avec divers intervenants clés des STI et du Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux, ainsi qu'avec divers ministères partenaires, comme le ministère des Transports et le ministère de la Santé, afin d'élaborer les systèmes et les outils permettant d'offrir des produits et des services en ligne qui étaient traditionnellement offerts uniquement en personne.

2.3 Normes de service

Les normes de service représentent une mesure de la qualité ou un délai auquel peut s'attendre un client ou un bénéficiaire de service. ServiceOntario a établi des normes de service pour 87 sous-services; ces normes définissent le délai auquel les Ontariens peuvent s'attendre pour effectuer une transaction liée à ces services, comme la demande et l'obtention d'un renouvellement de permis de conduire, d'une carte Santé, d'une carte-photo, d'un certificat de mariage, d'un renouvellement de permis de stationnement accessible, ou d'une plaque d'immatriculation personnalisée pour un véhicule.

2.4 Indicateurs de rendement

Les indicateurs de rendement (IR) sont des paramètres quantifiables utilisés pour mesurer l'efficacité ou l'efficacités avec laquelle une organisation atteint ses objectifs.

En 2021, le Secrétariat du Conseil du Trésor a établi trois indicateurs de rendement pour ServiceOntario, lesquels sont axés sur la numérisation des 10 services les plus importants sur le plan du volume définis en 2019. Chaque année, ServiceOntario rend compte de ces indicateurs de rendement au Ministère :

- » 10 services les plus importants selon le volume de transactions offertes en ligne : **Cible de 70 %.**
- » 10 services les plus importants selon le volume de transactions qui peuvent être effectuées en ligne : **Cible de 50 %.** Cette mesure de rendement vise à évaluer le taux d'adoption des services en ligne, c'est-à-dire à déterminer si les Ontariens choisissent le mode de prestation en ligne plutôt que le mode de prestation en personne pour effectuer des services qui sont offerts en ligne aussi bien qu'en personne.
- » Satisfaction de la clientèle pour les 10 principaux services offerts en ligne : **Cible de 75 %.**

2.5 Cybersécurité

Le risque de cyberattaques contre des institutions publiques comme les conseils scolaires, les hôpitaux et les municipalités est en augmentation. Pour la seule année 2023, des entités publiques telles que des hôpitaux, la Bibliothèque publique de Toronto et la Régie des alcools de l'Ontario ont dû faire face à diverses cyberattaques. Ces attaques ont compromis d'importants volumes de renseignements sensibles de nombreux Ontariens, notamment des données de santé publique et des numéros de cartes de crédit. ServiceOntario recueille de grandes quantités de données personnelles auprès des Ontariens, entre autres des noms, des adresses, des numéros de téléphone, des numéros de cartes Santé et des informations de permis de conduire. Ces

renseignements hautement sensibles doivent être stockés et consultés de manière sécuritaire afin de prévenir les cyberattaques et les violations de données.

Les évaluations de la cybersécurité sont essentielles au bon fonctionnement des systèmes de TI, car elles permettent de déceler les vulnérabilités potentielles susceptibles d'entraîner des brèches de sécurité importantes. Des analyses de sécurité régulières permettent de repérer les systèmes qui nécessitent des correctifs ou des mises à jour et aident les fournisseurs de TI à prendre rapidement des mesures correctives. Il existe différents types d'examens ou d'analyses de la cybersécurité, tels que les essais de pénétration, les évaluations des menaces et des risques et les évaluations de l'impact sur la protection de la vie privée.

La réalisation régulière d'évaluations de la cybersécurité des systèmes de TI, au moins une fois l'an ou après une modification importante, assure leur confidentialité, leur intégrité et leur disponibilité aux fins d'opérations continues.

Outre les évaluations régulières de la cybersécurité, il est également important de former le personnel aux notions de base de la cybersécurité. La plupart des activités de ServiceOntario sont menées par le personnel des points de service de ServiceOntario. Étant donné que ce personnel traite les données personnelles des Ontariens, il est important de le sensibiliser et de le former régulièrement aux meilleures pratiques en matière de cybersécurité afin qu'il puisse comprendre l'enjeu et éviter d'exposer les données avec lesquelles il travaille à d'éventuels pirates informatiques.

En outre, les organisations mènent des simulations d'hameçonnage pour évaluer et former le personnel à la détection et à la gestion des tentatives d'hameçonnage. Ces simulations envoient de faux courriels ou messages d'hameçonnage au personnel afin d'évaluer sa capacité à détecter et à signaler les communications suspectes, ce qui contribue à améliorer la sensibilisation générale à la cybersécurité et à réduire le risque d'attaques réussies. La majorité des employés qui travaillent dans les points de service de ServiceOntario recueillent quotidiennement divers renseignements personnels des Ontariens et sont donc exposés aux attaques par hameçonnage.

ServiceOntario fait appel à la DCS pour toutes ses activités liées à la sécurité de l'information, telles que les analyses de cybersécurité, les exercices d'hameçonnage, les formations de sensibilisation à la sécurité destinées au personnel des points de service de ServiceOntario, qu'ils soient privés ou gérés par le Ministère, et les évaluations des risques.

2.6 Stockage et protection des données

Lorsqu'ils collectent, utilisent et divulguent des données personnelles, la FPO et ses ministères doivent respecter la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et la *Loi de 2006 sur les archives publiques et la conservation des documents* (les lois). ServiceOntario doit se conformer aux exigences de ces deux lois en ce qui concerne la collecte, le traitement, la conservation et l'élimination des données qu'elle recueille auprès des Ontariens pour le compte de

divers ministères. ServiceOntario doit également veiller à ce que les données personnelles soient protégées contre les cybermenaces.

ServiceOntario utilise 35 systèmes de TI pour fournir des services liés à l'identification, à la santé, au transport, à l'éducation, à l'enregistrement des événements importants de la vie, à l'enregistrement immobilier et à d'autres permis. Les données stockées dans les systèmes de TI de ServiceOntario sont gérées par le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux. Le personnel de ServiceOntario a également accès à des systèmes de TI gérés par d'autres ministères.

2.7 Activités aux points de service de ServiceOntario

ServiceOntario fournit des services aux Ontariens dans environ 280 points de service physiques à travers l'Ontario. Ces points de service physiques jouent un rôle important dans la prestation des services puisque, en moyenne, la moitié de toutes les transactions de ServiceOntario entre 2019-2020 et 2023-2024 ont été effectuées en personne. Par exemple, en 2023-2024, sur un total de 38 millions de transactions (en ligne, en personne et par courrier), 19 millions (soit 50 %) des transactions ont été effectuées en personne.

ServiceOntario exploite ses points de service physiques selon deux modèles d'exploitation principaux : public et privé. Les points de service publics sont gérés directement par ServiceOntario, tandis que les points de service privés sont gérés par des tiers indépendants. Tous les points de service publics et privés comportent une enseigne normalisée aux couleurs de ServiceOntario. Ils utilisent tous des postes de travail intégrés, comme des guichets ou des comptoirs, équipés de matériel informatique, de logiciels et de configurations approuvés par la FPO et dotés d'interfaces comportant des dispositifs approuvés par la FPO tels que des appareils photo et des appareils de numérisation des signatures. Un service commun de dépannage aide tous les points de service à résoudre les problèmes liés aux TI.

ServiceOntario exige aussi que les points de service installent des affiches pour communiquer des informations importantes aux clients qui s'y rendent, telles que les heures d'ouverture, la façon de faire part de leurs commentaires et la présence de services en français. L'[annexe 1](#) contient la liste des affiches devant être exposées dans les points de service.

Certaines différences dans la façon dont les points de service publics et privés sont exploités peuvent directement ou indirectement affecter les efforts de ServiceOntario en matière de numérisation :

- » Les points de service publics emploient du personnel de la FPO, tandis que le personnel des points de service privés est embauché par les exploitants privés respectifs et n'inclut pas de personnel de ServiceOntario ou de la FPO;
- » Plus de 90 % des points de service privés reçoivent une indemnisation fondée sur les transactions et des allocations annuelles de fonctionnement. La province a expérimenté

d'autres modèles de prestation de services; dans l'un de ces modèles, elle a conclu un accord de deux ans avec un partenaire de vente au détail dans des emplacements sélectionnés. L'exploitation a commencé en février 2024 et l'accord est fondé sur un modèle défini de recouvrement des coûts, en vertu duquel toutes les dépenses d'investissement et d'exploitation approuvées encourues par ces points de service sont assumées par ServiceOntario. Ces points de service pilotes ne reçoivent aucune indemnisation fondée sur les transactions.

- » Dans le cadre du modèle pilote de vente au détail, les points de service consacrent une partie de leur espace commercial aux activités de ServiceOntario. Les exploitants privés restants doivent assumer leurs coûts d'exploitation, entre autres la location d'un espace pour interagir avec la clientèle.

2.8 Programme d'assurance de la qualité de ServiceOntario

ServiceOntario a mis en place un Programme d'assurance de la qualité (PAQ) afin de contrôler le rendement de ses points de service et leur respect des exigences opérationnelles et des directives émises par ServiceOntario. Pour les points de service privés, l'accord de services de délivrance lie les exploitants privés aux exigences opérationnelles et en matière d'information à fournir auxquelles ils doivent se conformer. En outre, les points de service sont également tenus de se conformer à la législation applicable, telle que la *Loi de 2005 sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario*, les *exigences relatives aux services en français* et la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*.

Ces examens ou vérifications dans le cadre du PAQ sont effectués par des membres du personnel de ServiceOntario portant le titre d'administrateurs des bureaux de délivrance (ABD) qui font partie de la Division du service à la clientèle. Dans le cadre de l'évaluation des ABD, ceux-ci examinent et confirment si les points de service de ServiceOntario respectent les exigences opérationnelles établies, comme la validation de l'identité des clients qui se présentent dans les points de service pour obtenir un service, la saisie de renseignements exacts dans la base de données, la gestion des stocks et des inventaires, et la conservation des documents à l'appui. Les ABD évaluent la conformité aux exigences établies pour quatre produits et quatre domaines opérationnels ou législatifs comprenant un total de 13 catégories. Pour les demandes ou transactions examinées par l'ABD, un seuil de rendement d'au moins 90 % est examiné pour chaque catégorie. Autrement dit, au moins 90 % des demandes ou transactions examinées devraient satisfaire à toutes les exigences.

Les catégories sont pondérées ou se voient attribuer une cote de risque en fonction du risque inhérent aux exigences. Par exemple, les catégories « Authentification et protection de la vie privée de la clientèle » et « Bases de données » se voient attribuer une cote ou pondération de risque plus élevée parce que ServiceOntario a estimé que les exigences de ces catégories étaient plus importantes que celles d'autres catégories. Des catégories telles que « Documents à l'appui et « À l'usage exclusif du Ministère » se voient attribuer une cote de risque plus faible. En outre, les seuils de conformité sont fixés à moins de 100 %, car toutes les exigences d'une catégorie ne

sont pas considérées comme présentant un risque élevé à des fins de conformité. Par exemple, pour les représentants du service à la clientèle, qui servent les clients en personne aux guichets, l'obligation de saisir avec exactitude l'abréviation de la rue sur laquelle le client réside est considérée comme une opération à plus faible risque que celle de saisir sa date de naissance.

2.9 Accès aux dossiers des conducteurs et des véhicules des Ontariens

Les points de service de ServiceOntario traitent la majorité des services liés aux permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules à l'aide du système de délivrance des permis utilisé pour ces transactions. Lorsqu'un client se présente à un guichet dans un point de service de ServiceOntario et fournit les documents et pièces d'identité nécessaires, le personnel de ServiceOntario accède aux dossiers du client dans le système de permis de conduire et enregistre une transaction dans le système. Une transaction peut ensuite être annulée et enregistrée comme telle dans le système pour les raisons suivantes :

- » la transaction ne peut pas être effectuée parce que le client n'a pas fourni les bons documents;
- » le client décide de ne pas effectuer la transaction;
- » le personnel a accédé de manière inappropriée au dossier d'un client en l'absence de ce dernier.

À partir de janvier 2024, ServiceOntario a mis en place un processus permettant d'examiner mensuellement toutes les transactions annulées dans le système de délivrance de permis. Ce processus est conçu pour détecter toute activité inhabituelle qui pourrait indiquer un accès inapproprié aux données relatives aux permis de conduire et à l'immatriculation des véhicules, ainsi qu'une utilisation potentiellement abusive de ces données. Si ServiceOntario repère plusieurs transactions annulées pour le même permis de conduire ou l'immatriculation du véhicule, il communiquera avec l'ADB du point de service de ServiceOntario associé et demandera la justification des transactions annulées à répétition.



3.0 Objectif et étendue de l'audit

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

- » fournissent un cadre de TI clair qui définit, hiérarchise et numérise les services gouvernementaux au profit des Ontariens;
- » protègent les données des Ontariens recueillies par ServiceOntario contre les menaces à la cybersécurité, surveille les accès non autorisés, et conserve et élimine les données conformément aux lois pertinentes et aux normes de l'industrie;
- » surveillent les indicateurs de rendement qui font le suivi des résultats de la numérisation afin que l'incidence des initiatives numériques puisse être évaluée, que les points à améliorer soient relevés et que des décisions fondées sur des données soient prises pour améliorer la prestation des services et la satisfaction du public tout en garantissant un accès équitable.

Notre audit a porté sur la numérisation efficace et efficiente, ainsi que sur la disponibilité en temps voulu des services en ligne, de sorte que les Ontariens ne soient pas obligés de se rendre en personne dans un point de service physique et que les temps d'attente globaux puissent être réduits. Dans le cadre de notre mandat, nous avons également évalué la suffisance des mesures visant à protéger les données personnelles et confidentielles des Ontariens contre les utilisations non autorisées, et nous avons vérifié que les données étaient conservées et éliminées conformément à la législation en vigueur. Notre audit a porté sur les services numériques en raison de leur adoption rapide et des risques de sécurité connexes, plutôt que sur l'attribution par le gouvernement de contrats à des exploitants tiers privés pour la gestion des points de service de ServiceOntario.

Nous avons visité deux points de service publics et cinq points de service privés de ServiceOntario qui offre le mode de prestation de première ligne en personne pour les Ontariens. Nous avons examiné leurs activités afin de relever les domaines qui sont actuellement manuels et par nature désuets, qui auraient avantage à être numérisées pour fournir des services aux Ontariens de manière plus efficace. La liste des points de service de ServiceOntario que nous avons visités

figure à l'**annexe 2**. Dans le cadre de nos audits des points de services, nous avons examiné un certain nombre d'éléments, notamment les activités générales quotidiennes, le traitement des renseignements personnels et confidentiels, la garde en lieu sûr des stocks et des inventaires, la sécurité physique du point de service et l'utilisation sécurisée des actifs et des systèmes de TI. Pour plus de détails, voir nos **critères d'audit**, **notre approche d'audit** et notre **opinion d'audit**.

4.0 Nos constatations

4.1 Numérisation de ServiceOntario

4.1.1 Lenteur de l'adoption des services gouvernementaux en ligne

Au cours des 10 dernières années (2014-2015 à 2023-2024), ServiceOntario a dépensé au total environ 100 millions de dollars pour des initiatives numériques majeures visant à numériser ses services, 27 millions de dollars au cours des cinq dernières années pour numériser neuf de ses 10 services les plus importants sur le plan du volume, afin que les Ontariens puissent choisir d'accéder à ces services en ligne plutôt qu'en personne. Malgré tout, nous avons constaté que l'adoption par le public du numérique pour les services gouvernementaux à volume élevé a été lente et inférieure aux objectifs fixés par ServiceOntario. Nous avons relevé deux raisons principales pour expliquer la lenteur de l'adoption des services en ligne : 1) ServiceOntario a mis en œuvre une approche fragmentée à l'égard de la numérisation de ses services; 2) elle n'a pas mis en place de stratégie globale de sensibilisation pour promouvoir ses services en ligne auprès des Ontariens. Voir les sections ci-dessous pour plus de détails.

En conséquence, ServiceOntario n'a pas été en mesure de remplir son mandat de numérisation, qui consiste à fournir aux Ontariens « la rapidité et la commodité qu'offre un accès instantané aux informations et services [gouvernementaux] » auxquels ils s'attendent. Nous avons constaté que, parmi les 10 services les plus importants sur le plan du volume qui devaient être numérisés, un service de remplacement des permis de conduire perdus, volés ou endommagés n'était pas encore offert en ligne au 25 octobre 2024. D'après nos discussions avec ServiceOntario, ce service fait l'objet d'une évaluation afin de déterminer si, du point de vue de la fraude et de la sécurité, il serait opportun de l'offrir en ligne.

Nous avons constaté qu'au cours des cinq dernières années, en moyenne, 33 % des 9 transactions les plus importantes sur le plan du volume ont été effectuées en ligne. Pour 2023-2024, seulement 4,6 millions de transactions, soit 28 % des 16,1 millions de transactions, ont été effectuées en ligne. Autrement dit, les Ontariens ont choisi le mode de prestation en ligne une fois sur trois en moyenne, et ils ont choisi ou été obligés de se déplacer en personne pour les deux tiers des transactions liées aux services à haut volume.

En 2020-2021, ServiceOntario s’est fixé comme objectif que, chaque année, au moins 50 % de toutes les transactions des 10 services les plus importants sur le plan du volume soient effectuées en ligne. Nous avons constaté que, sur les 9 services relevant du mandat de ServiceOntario qui sont offerts en ligne, 7 n’atteignaient pas le taux d’adoption de 50 % que l’organisme s’était fixé. Les **figures 4** et **5** montrent les taux d’adoption en ligne des 9 services les plus importants sur le plan du volume qui étaient offerts en ligne en 2023-2024, ainsi que la tendance pour les 5 dernières années, de 2019-2020 à 2023-2024.

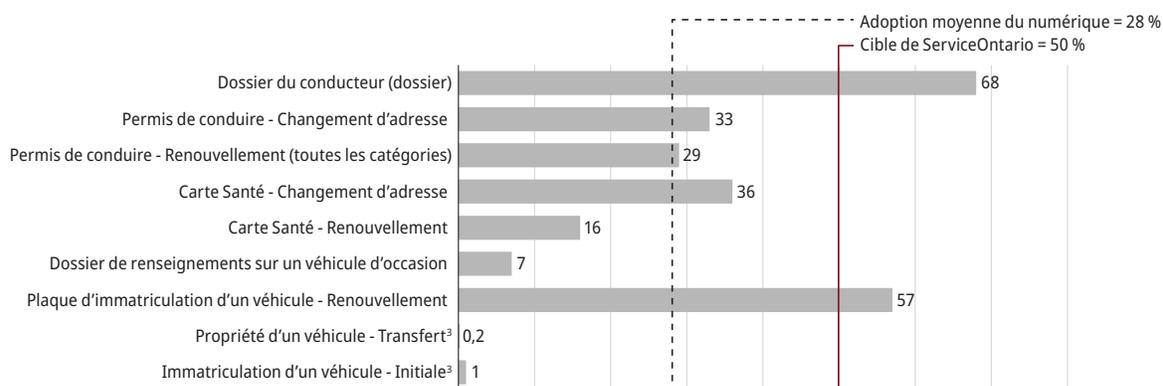
Comme le montre la **figure 5**, le taux d’adoption du numérique pour les 9 services les plus importants sur le plan du volume a toujours été inférieur à l’objectif de 50 % au cours des 5 dernières années (2019-2020 à 2023-2024) et s’est établi en moyenne à 33 % pour l’ensemble de ces 5 années.

Voici quelques exemples de services populaires, dont certains figurent parmi les 9 services les plus importants sur le plan du volume dont le taux d’adoption en ligne est inférieur à l’objectif de 50 % fixé pour les 5 dernières années (ou depuis que le service est offert en ligne) :

- » **Programme d’immatriculation en ligne pour les commerçants** : ce programme en ligne a été lancé en mars 2022 au coût de 18 millions de dollars. Au juillet 2024, moins de 2 %, ou 26 816, des 1,5 million de transactions d’immatriculation de véhicules ont été effectuées en ligne dans le programme par les concessionnaires inscrits. Pour plus de détails, voir la **section 4.2**.

Figure 4 : Taux d’adoption du numérique¹ pour les 9 services les plus importants sur le plan du volume, 2023-2024 (%)

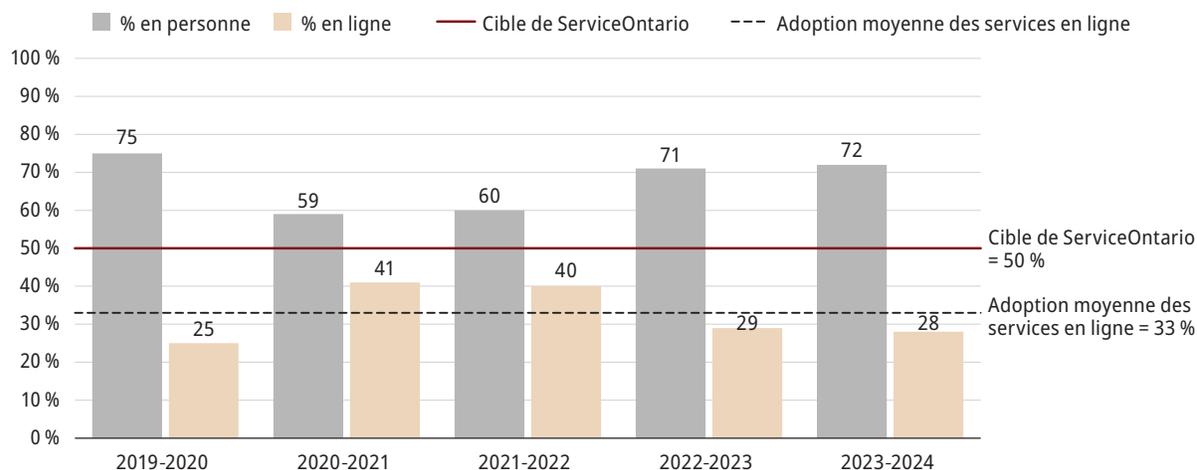
Source des données : ServiceOntario



- 1 Les taux d’adoption du numérique sont calculés comme étant le volume des transactions effectuées en ligne en pourcentage du volume total des transactions effectuées (à la fois en ligne et en personne) pour chacun des neuf services les plus importants sur le plan du volume.
2. Parmi les 10 services les plus importants sur le plan du volume qui devaient être numérisés par le gouvernement, un service de remplacement des permis de conduire perdus, volés ou endommagés n’était pas encore offert en ligne au 30 juin 2024. Par conséquent, les taux d’adoption pour 2023-2024 ont été calculés uniquement pour les 9 services les plus importants sur le plan du volume qui étaient offerts en ligne.
3. Les services liés à l’immatriculation des véhicules (initiale) et au transfert de la propriété des véhicules constituent le Programme d’immatriculation en ligne pour les commerçants ou IELC.

Figure 5 : Taux d'adoption du numérique¹ pour les 9 services les plus importants sur le plan du volume, 2019-2020 à 2023-2024 (%)

Source des données : ServiceOntario



- 1 Les taux d'adoption du numérique sont calculés comme étant le volume des transactions effectuées en ligne en pourcentage du volume total des transactions effectuées (à la fois en ligne et en personne) pour les neuf services les plus importants sur le plan du volume, lorsqu'ils ont été offerts en ligne.
2. Parmi les 10 services les plus importants sur le plan du volume qui devaient être numérisés par le gouvernement, un service de remplacement des permis de conduire perdus, volés ou endommagés n'était pas encore offert en ligne au 30 juin 2024.

- » **Dossier de renseignements sur un véhicule d'occasion:** En fait, 173 199 opérations, soit 8 % des 2,3 millions de transactions totales, ont été effectuées en ligne au cours des cinq dernières années de 2019-2020 à 2023-2024.
- » **Renouvellement de la carte Santé :** Seules 2,2 millions de transactions, soit 18 % des 12,7 millions de transactions totales, ont été effectuées en ligne au cours des 5 dernières années (2019-2020 à 2023-2024).
- » **Renouvellement de la carte-photo de l'Ontario :** 74 693, ou 24 % des 306 822 transactions totales, ont été effectuées en ligne depuis 2021, date à laquelle le service a été mis en ligne.
- » **Permis de stationnement accessible individuel :** 206 998, soit 24 % des 859 256 transactions totales, ont été effectuées en ligne depuis 2022, date à laquelle le service a été mis en ligne.

Par conséquent, ServiceOntario n'a pas été en mesure d'atteindre son principal objectif de numérisation, bien qu'il ait dépensé 27 millions de dollars pour numériser ces neuf principaux services.

Nous avons constaté que ServiceOntario n'avait pas déterminé toutes les raisons sous-jacentes pour lesquelles les Ontariens n'accédaient pas à ses services en ligne, et qu'elle n'avait donc pas été en mesure d'améliorer l'adoption de ses services. Si ServiceOntario ne détermine pas les

raisons du faible taux d'adoption du numérique, elle ne pourra pas atteindre l'un de ses principaux objectifs, à savoir son approche donnant la priorité au numérique dans la prestation de ses services. En août 2024, ServiceOntario ne disposait d'aucun plan ou stratégie pour analyser toutes les raisons sous-jacentes au faible taux d'adoption du numérique.

Vous trouverez ci-dessous plus de détails sur les raisons de la lenteur de l'adoption.

Approche fragmentée à l'égard de la numérisation des services

Nous avons constaté que ServiceOntario ne disposait pas d'un plan global et complet de numérisation de ses services et qu'elle avait plutôt mis en ligne certaines parties des services ou des sous-services de manière fragmentée. Par exemple, nous avons constaté que même pour un produit clé comme le permis de conduire, certains services sont offerts en ligne et d'autres non. Par conséquent, de nombreux Ontariens sont encore obligés de se rendre en personne dans un point de service pour obtenir une partie du service. Par exemple :

- » Bien que les cartes Santé et les permis de conduire puissent être renouvelés en ligne, cela ne peut se faire que dans un délai de 10 ans après la prise de la photo. Au-delà d'un délai de 10 ans, les cartes doivent être renouvelées en personne, car une photo à jour doit être prise dans un point de service de ServiceOntario. Nous avons réalisé une analyse des administrations et constaté que le gouvernement fédéral avait mis en place des téléversements et des signatures numériques pour certains de ses services, notamment pour le renouvellement des passeports canadiens, les demandes d'emploi d'agents de sécurité et d'enquêteurs privés, et les cartes d'identité de Services aux Autochtones Canada.
- » Bien que le permis de conduire des véhicules de catégorie non utilitaire puisse être renouvelé en ligne, le permis de conduire des véhicules de catégorie utilitaire doit toujours être renouvelé en personne.
- » Bien que le changement d'adresse sur une carte Santé puisse être effectué en ligne pour les adultes, au moment de notre audit, il devait encore être effectué en personne pour les enfants de 15 ans et moins.

Les cartes Santé et les permis de conduire sont parmi les produits les plus populaires et à plus haut volume de la liste des services offerts par ServiceOntario, comme le montre la **figure 6**. Comme l'indique la **section 4.1.1** ci-dessus et comme le montre la **figure 4**, les renouvellements des cartes Santé et des permis de conduire en ligne affichent de faibles taux d'adoption, 4 % et 16 % respectivement.

Figure 6 : Top 10 des services à volume élevé et en ligne contre Disponibilité des services en personne, 2023-2024

Source des données : ServiceOntario

Produit	Service	Volume de transactions (2023-2024)	% du total	Offert en ligne	Offert en personne
Immatriculation d'un véhicule	Transfert	2 967 357	8	✓	✓
Immatriculation d'un véhicule	Renouvellement d'une plaque d'immatriculation	2 866 470	7	✓	✓
Carte Santé	Renouvellement	2 733 723	7	✓	✓
Permis de conduire	Renouvellement	1 978 005	5	✓	✓
Permis de conduire	Permis de conduire temporaire ²	1 676 152	4	×	✓
Enregistrement immobilier³		1 542 139	4	✓	×
Immatriculation d'un véhicule	Remplacement de permis ^{2,4}	1 524 645	4	×	✓
Carte Santé	Changement d'adresse	1 453 425	4	✓	✓
Recherche d'entreprise	Demande de rapport de profil d'entité	1 284 119	3	✓	×
Permis de conduire	Changement d'adresse	1 176 311	3	✓	✓
Sous-total (10 services les plus importants)		19 202 346	50		
Tous les autres produits et services		19 110 951	50		
Total		38 313 297	100		

1 Comprend les véhicules utilitaires lourds.

2. Ces services ne sont pas offerts en ligne au 30 juin 2024.

3. Comprend le dépôt de documents pour l'enregistrement dans le système.

4. Si le permis est perdu, volé ou endommagé, ou si celui-ci doit être modifié.

Recommandation 1

Nous recommandons à ServiceOntario de collaborer avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et ses ministères partenaires, tels que le ministère des Transports et le ministère de la Santé, pour :

- effectuer des analyses régulières et opportunes des causes profondes pour les services à volume élevé présentant une faible adoption du numérique;
- élaborer des plans d'action et des échéanciers pour s'attaquer aux causes profondes relevées;
- élaborer un plan global complet pour la numérisation des sous-services qui ne sont pas entièrement numérisés et qui ne sont offerts qu'en personne.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

Absence de stratégie de sensibilisation efficace

ServiceOntario n'a pas mis en place de stratégie de sensibilisation efficace pour communiquer ou faire connaître les services qu'elle propose en ligne. ServiceOntario a commencé à faire de la publicité pour ses services en ligne en 2020-2021, après le début de la pandémie de COVID-19, et a dépensé au total 4,6 millions de dollars dans les médias numériques et imprimés au cours des quatre dernières années (2020-2021 à 2023-2024). Voir l'[annexe 3](#) pour les dépenses publicitaires totales pour les campagnes publicitaires de 2020-2021 à 2023-2024. L'un des principaux objectifs de sa stratégie de marketing était de sensibiliser le public à son offre de services en ligne afin que davantage de transactions soient effectuées par ce mode, améliorant ainsi ses taux d'adoption du numérique.

Cependant, nous avons remarqué qu'au lieu de faire de la publicité sur certains services en ligne présentant un faible taux d'adoption, tels que la mise à jour des adresses sur les cartes Santé et les permis de conduire ainsi que l'obtention de dossiers de renseignements sur des véhicules d'occasion, les campagnes publicitaires de ServiceOntario ciblaient vaguement tous les services en ligne liés aux renouvellements. Les taux d'adoption du numérique pour ces services ont en fait diminué, contrairement à l'objectif des campagnes publicitaires.

- » Après une campagne publicitaire sur les services de renouvellement en ligne, notamment pour les permis de conduire, les cartes Santé et les cartes-photo de l'Ontario, le taux moyen d'adoption du numérique pour ces services était de 24 % en 2023-2024, soit 1,1 million de transactions en ligne sur un total de 4,6 millions de transactions, contre 34 % en 2021-2022 et 26 % en 2022-2023 avant la campagne publicitaire. Les dépenses totales pour cette campagne se sont élevées à environ 1,8 million de dollars.
- » À la suite d'une campagne publicitaire promouvant l'offre en ligne de ServiceOntario pour les permis de stationnement accessible, le taux d'adoption du numérique pour ce service était de 25 % en 2023-2024, soit 69 010 transactions en ligne sur un total de

280 795 transactions, contre 32 % en 2021-2022 et 27 % en 2022-2023 avant la campagne publicitaire. Les dépenses totales pour cette campagne se sont élevées à 3 000 \$.

ServiceOntario a reconnu que ces campagnes publicitaires n'avaient pas permis d'obtenir les résultats escomptés, à savoir améliorer l'adoption de ses services en ligne. Par la suite, ServiceOntario a collaboré avec la Direction des communications du Ministère pour mener des campagnes publicitaires ciblées pour trois services en ligne (les rappels de renouvellement, les cartes-photos de l'Ontario et le renouvellement des cartes Santé pour enfants) afin que davantage d'Ontariens connaissent ces services et les effectuent en ligne. Toutefois, ServiceOntario n'a pas été en mesure d'expliquer pourquoi il avait choisi d'entreprendre des campagnes publicitaires pour ces trois services en particulier ayant un faible taux d'adoption en ligne, plutôt que pour d'autres.

Recommandation 2

Nous recommandons que ServiceOntario :

- analyse les transactions en ligne liées aux trois services en ligne ciblés dans sa dernière campagne publicitaire (les rappels de renouvellement, les cartes-photo de l'Ontario et le renouvellement des cartes Santé pour enfants) afin d'évaluer si les taux d'adoption en ligne pour ces trois services ciblés se sont améliorés;
- détermine les services présentant un faible taux d'adoption du numérique et donne la priorité à ces services dans les campagnes publicitaires ciblées;
- vérifie si les taux d'adoption du numérique pour ces services ont augmenté à la suite des campagnes publicitaires ciblées afin d'évaluer l'efficacité et le succès de ces campagnes;
- collabore avec la Direction des communications du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement afin de prendre des mesures correctives lorsque les campagnes publicitaires ne parviennent pas à améliorer les taux d'adoption du numérique.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

Les clients en personne ne connaissent pas les options en ligne.

Lors de nos audits des points de service, nous avons constaté que ceux-ci n'informent pas toujours les clients en personne que les services sont également offerts en ligne, par exemple en installant des affiches bien visibles ou en distribuant des brochures. Nous avons également constaté que de nombreux clients se déplaçaient en personne pour effectuer des transactions liées à des services offerts en ligne, tels que le renouvellement des permis de conduire et des cartes Santé. Dans certains cas, nous avons constaté que les clients étaient contrariés de ne pas pouvoir obtenir des services en ligne, soit parce que les exigences n'étaient pas claires, soit parce qu'ils n'étaient pas en mesure d'obtenir le service en ligne.

Nous avons constaté que les représentants du service à la clientèle, tant dans les points de service publics que privés, ont systématiquement omis d’informer les clients de l’offre de ces services en ligne, de leur fournir des conseils concernant les problèmes qu’ils rencontraient avec le service en ligne ou de leur indiquer comment demander de l’aide pour obtenir le service en ligne. Comme l’indique la **section 2.7**, les points de service privés reçoivent une indemnisation fondée sur les transactions. Ce modèle d’indemnisation peut décourager les représentants du service à la clientèle de promouvoir l’utilisation des services en ligne, car cela pourrait avoir une incidence directe sur les revenus des exploitants privés en réduisant les volumes de transactions en personne.

ServiceOntario, dans le cadre de l’accord de services de délivrance conclu avec les exploitants privés, est tenu d’installer dans ses points de service des affiches indiquant des informations précises, telles que les heures d’ouverture, les politiques de confidentialité et les informations relatives à la protection des consommateurs. Il n’est pas obligatoire d’installer des affiches informant les clients de l’offre de services en ligne. ServiceOntario n’exige pas non plus que les points de service distribuent des brochures à la clientèle ou qu’ils forment leurs représentants du service à la clientèle à fournir des informations sur l’offre de services en ligne, en particulier ceux pour lesquels le client s’est rendu dans le point de service.

Comme le montre la **section 4.1.1**, ServiceOntario rate une excellente occasion de mieux faire connaître sur le terrain son offre de services en ligne, étant donné que le taux d’adoption de ses services en ligne est faible. En communiquant directement avec les Ontariens qui se rendent encore dans un point de service, ServiceOntario pourrait encourager une plus grande adoption de ces services en ligne.

Recommandation 3

Nous recommandons que ServiceOntario :

- élabore une politique exigeant que les points de service installent de manière visible des affiches informant les clients des services offerts en ligne;
- élabore du matériel promotionnel détaillant la gamme de services offerts en ligne, et distribue ce matériel aux clients à leur arrivée et lors des interactions liées au service;
- organise des séances de formation pour enseigner aux représentants du service à clientèle l’importance de promouvoir les options de service en ligne auprès des clients et de les guider dans l’utilisation de ces options;
- veille à ce que les points de service respectent ces politiques et ces séances de formation.

Pour consulter la réponse de l’entité audité, voir **Recommandations et réponses de l’entité audité**.

4.1.2 De nombreux services en ligne et technologies émergentes d'importance ne sont pas encore offerts

Plus de 50 % des services ne sont pas offerts encore en ligne

L'Ontario a progressé lentement depuis la mise en œuvre de sa stratégie initiale, ServiceOntario 2.0, en 2015, afin d'élargir son offre de services numériques au profit des Ontariens. Nous avons constaté que, sur un total de 784 sous-services, 52 %, soit 404, n'étaient pas encore offerts en ligne depuis la mise en œuvre de la stratégie initiale il y a neuf ans. Par exemple, le remplacement d'un permis de conduire pour toutes les catégories de véhicules et l'obtention d'un permis de conduire temporaire pour toutes les catégories de permis n'étaient pas encore offerts en ligne, bien que ces services aient été désignés comme des services à volume élevé importants qui devaient être numérisés. À titre de comparaison, nous avons noté qu'au Nouveau-Brunswick, alors que 10 % des services étaient déclarés comme offerts en ligne en 2018, ce chiffre est passé à plus des deux tiers des services en 2023, ce qui représente une augmentation notable en l'espace de cinq ans.

En outre, nous avons constaté que plus de 70 % des sous-services liés à quatre des produits les plus populaires de ServiceOntario (l'immatriculation des véhicules, les cartes Santé, les permis de conduire et les cartes-photo) n'étaient toujours pas offerts en ligne et devaient être obtenus en personne. La **figure 7** indique la date à laquelle l'accès en ligne est devenu possible pour les services liés à cinq produits populaires utilisés par les Ontariens, ainsi que pour tous les produits offerts par ServiceOntario. Par exemple :

- » **Cartes Santé** : Sur un total de 57 services liés aux cartes Santé, 7, soit 12 %, sont offerts en ligne; 50 ne sont offerts qu'en personne.
- » **Cartes-photo** : Sur un total de huit services liés aux cartes-photo, 2, soit 25 %, sont offerts en ligne; 6 ne sont offerts qu'en personne.
- » **Permis de conduire** : Sur un total de 37 services liés aux permis de conduire, 10, soit 27 %, sont offerts en ligne; 27 ne sont offerts qu'en personne.
- » **Immatriculation des véhicules** : Sur un total de 144 services liés à l'immatriculation des véhicules, 42, soit 29 %, sont offerts en ligne; 102 ne sont offerts qu'en personne.

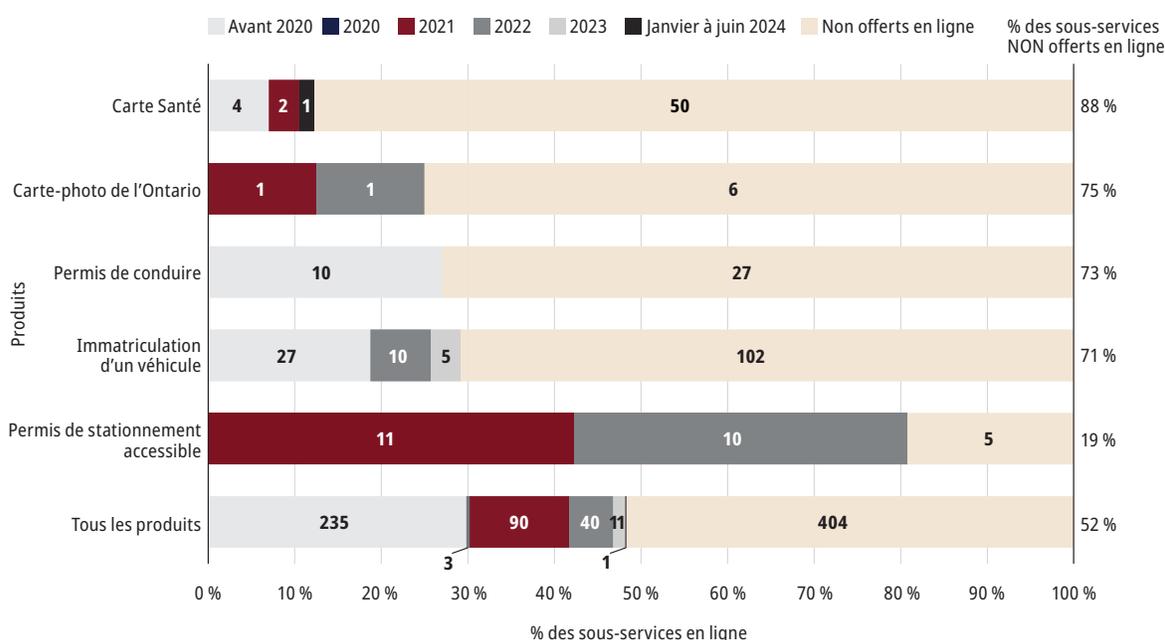
Après son mandat initial de numérisation des 10 services les plus importants sur le plan du volume, ServiceOntario n'a pas défini de critères supplémentaires concernant l'ordre de priorité selon lequel d'autres services devraient être numérisés. L'adoption d'une approche plus stratégique de la numérisation des services pourrait aider ServiceOntario de différentes manières. Par exemple :

- » D'autres services sont peut-être entrés depuis dans les 10 services les plus importants sur le plan du volume de transactions et leur mise en ligne pourrait contribuer à faire progresser les taux d'adoption du numérique vers les objectifs de ServiceOntario.

- » Pour certains produits clés, certains services sous-jacents ne sont pas encore accessibles en ligne. Par exemple, si une famille déménage et ses membres doivent changer l'adresse sur leur carte Santé, au moment de notre audit, elle pouvait le faire en ligne pour les adultes, mais pas pour les enfants. La numérisation de ces services permettrait de corriger ces lacunes et d'augmenter le taux d'adoption du numérique.
- » Certains produits en ligne qui sont actuellement offerts dans d'autres administrations, mais qui sont également pertinents en Ontario, pourraient contribuer à offrir plus de commodité aux Ontariens.
- » La modernisation des processus de bout en bout par l'élimination des processus d'arrière-guichet manuels pourrait permettre d'accroître l'efficacité des activités de ServiceOntario.

Figure 7 : Nombre de sous-services offerts en ligne, avant 2020 et jusqu'en juin 2024

Source des données : ServiceOntario



L'Ontario est en retard dans le déploiement de technologies émergentes telles que l'identification numérique et les agents conversationnels

ServiceOntario, en partenariat avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et les Services technologiques d'infrastructure, développe des technologies émergentes afin de fournir des services plus efficaces et de réduire la dépendance à l'égard des systèmes de TI désuets et des dossiers physiques. Nous avons constaté qu'il manque à l'Ontario certaines technologies émergentes et certains produits numériques clés, notamment l'identité numérique de l'Ontario et les agents conversationnels (assistants virtuels qui fournissent des

réponses normalisées aux questions fréquemment posées par la clientèle), qui offriraient aux Ontariens un accès plus pratique et sécuritaire aux services gouvernementaux. À titre de comparaison, nous avons noté que certaines administrations au Canada et aux États-Unis ont déjà mis ces produits à la disposition de leurs résidents. ServiceOntario attend que les gouvernements fédéral et provinciaux rédigent des lois pertinentes pour mettre en œuvre des technologies comme l'identité numérique. De plus, ServiceOntario n'a pas mis en œuvre certaines technologies nouvelles comme les applications mobiles et les assistants virtuels.

Par exemple :

- » Bien qu'il ait été annoncé publiquement en octobre 2020, le Programme d'identité numérique de l'Ontario ou les cartes d'identité numériques n'ont pas encore été mis en œuvre. Les cartes d'identité numériques sont des versions électroniques de pièces d'identité gouvernementales fiables qui peuvent être sauvegardées dans des téléphones mobiles ou d'autres appareils numériques et être utilisées pour valider son identité, par exemple, lorsqu'on accède à un service gouvernemental ou qu'on ouvre un compte bancaire. Elles sont plus sécuritaires, plus sécurisées et plus confidentielles que les cartes ou documents d'identification physiques. La FPO a dépensé environ 26 millions de dollars pour développer l'infrastructure et les technologies sous-jacentes destinées au programme de pièces d'identité numériques. Toutefois, nous avons noté que l'Ontario a mis en suspens son programme d'identité numérique en invoquant la nécessité de mettre à jour la législation existante aux niveaux provincial et fédéral pour que les identités numériques soient acceptées dans l'ensemble du Canada. À titre de comparaison, la Colombie-Britannique a mis en œuvre son programme d'identité numérique en juillet 2020, et la Californie a déployé sa propre version en septembre 2023.
- » ServiceOntario n'a pas encore créé une application mobile qui permettrait aux Ontariens d'accéder aux services sur leurs appareils mobiles. En comparaison, la Colombie-Britannique a créé une application mobile qui peut être utilisée pour accéder aux services gouvernementaux.
- » Dans le cadre du plan de modernisation, ServiceOntario avait prévu de mettre en place des agents conversationnels pour tous ses services d'ici mars 2022 afin d'offrir plus de commodité aux Ontariens, par exemple en réduisant la nécessité pour les utilisateurs de se connecter dans plusieurs systèmes de TI ou de téléphoner à un centre d'aide pour obtenir des réponses à leurs questions lors d'une transaction. Nous avons constaté que cette fonctionnalité a été mise en œuvre dans le cadre d'un projet pilote pour les services liés aux conducteurs et aux véhicules uniquement, pour un coût d'environ 200 000 dollars. Au moment de notre audit, ServiceOntario n'avait pas défini de plans ou de jalons concrets pour mettre en œuvre la fonctionnalité d'agents conversationnels pour l'ensemble de ses services en ligne.

Les services en ligne comportent des processus d'arrière-guichet manuels qui retardent la prestation des services

Nous avons constaté que, dans de nombreux cas, les processus d'arrière-guichet étaient manuels, même si les services de première ligne étaient offerts en ligne, ce qui a entraîné des pertes d'efficacité et des retards persistants dans la prestation de services aux Ontariens. Les données nécessaires à l'automatisation des processus d'arrière-guichet sont disponibles dans d'autres systèmes de TI de la FPO et pourraient être accédées, mais ServiceOntario n'utilisait pas ces données pour automatiser les processus. Par exemple, les clients peuvent demander en ligne un permis de stationnement accessible, mais ServiceOntario doit valider manuellement les documents à l'appui, comme le permis de conduire et l'attestation d'un prestataire de soins de santé, avant de délivrer le permis. Par conséquent, la norme de service pour la délivrance de ces permis est de trois semaines. Voir la **section 4.3** pour plus de détails sur les délais d'exécution des services de ServiceOntario.

Nous avons constaté que, sur plus de 380 sous-services auxquels les Ontariens pouvaient accéder en ligne, 47, soit 12 %, étaient traités manuellement par ServiceOntario. Par exemple, les cinq produits présentant le nombre le plus élevé de processus d'arrière-guichet manuels sont les suivants : les permis de stationnement accessibles (les 21 services offerts en ligne nécessitent tous une vérification manuelle), les certificats de naissance (cinq des 16 services sont en ligne), les divulgations des renseignements sur les adoptions (les 4 services sont en ligne), les certificats de décès (trois des sept services sont en ligne) et les certificats de changement de nom (les deux services sont en ligne). Comme l'indique la **section 4.3**, bon nombre de ces services affichent des normes de service désuètes qui ne permettent pas aux Ontariens d'être servis dans des délais opportuns, en partie à cause du traitement manuel que doit effectuer ServiceOntario.

Recommandation 4

Nous recommandons que ServiceOntario :

- en collaboration avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et les ministères partenaires, comme le ministère des Transports et le ministère de la Santé, élabore une stratégie qui prévoit des critères établissant un ordre de priorité des services à numériser et des délais de réalisation;
- rende compte régulièrement de ses progrès au ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement, ainsi qu'au Secrétariat du Conseil du Trésor;
- utilise les critères pour déterminer les services à numériser, par exemple, les produits et services qui sont partiellement numérisés ou qui comportent des processus d'arrière-guichet manuels.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [**Recommandations et réponses de l'entité audité.**](#)

4.1.3 Des éléments essentiels d'une stratégie numérique font défaut

ServiceOntario a élaboré quatre plans clés au cours des 10 dernières années qui décrivent ses objectifs en matière de prestation de services aux Ontariens. Toutefois, nous avons constaté que seules certaines composantes de la numérisation étaient incluses dans ces plans et que très peu d'éléments et d'initiatives communs y figuraient. Nous avons également constaté que l'actuel plan de prestation des services pour 2023 à 2025 n'incluait pas les résultats escomptés ou les échéanciers et jalons établis pour la numérisation des services gouvernementaux.

Nous avons remarqué que ni le plan actuel de prestation des services, ni aucun des plans précédents n'ont défini de stratégie globale pour atteindre l'objectif de numérisation des services fixé par le gouvernement. Dans les plans, des éléments essentiels faisaient défaut, qui auraient pu aider le gouvernement à prendre des décisions efficaces en temps opportun afin d'atteindre cet objectif.

En l'absence de ces éléments essentiels, nous avons constaté que ServiceOntario ne disposait pas des informations nécessaires pour évaluer correctement ses efforts de numérisation, notamment les progrès accomplis dans la réalisation de ses objectifs de numérisation, le coût individuel de ses initiatives de numérisation et les raisons du faible taux d'adoption du numérique.

Nous avons aussi constaté un manque de continuité en ce qui concerne la gouvernance et la surveillance de la stratégie de numérisation. Trois sous-ministres adjoints, membres clés de l'équipe de la haute direction de ServiceOntario, venaient d'entrer en poste en 2021. Lors de nos entretiens avec eux, nous avons constaté qu'ils n'étaient pas au courant de l'historique des décisions prises concernant ces plans stratégiques. Depuis le lancement de la stratégie initiale de numérisation en 2015, nous avons noté un roulement important au sein des principaux postes de direction et de prise de décisions à ServiceOntario, c'est-à-dire les postes de sous-ministre, de sous-ministre délégué et de sous-ministre adjoint. Il y a eu environ 24 départs parmi ces postes de direction, avec une durée moyenne d'emploi de 13 mois pour les postes de sous-ministre et de 26 mois pour les postes de sous-ministre adjoint ou de sous-ministre délégué. Ce manque de continuité au sein des principaux postes de direction peut avoir entraîné une vision stratégique et un mandat incohérents et peu clairs en matière de numérisation des services.

Dans les plans stratégiques, nous avons en particulier relevé l'absence des éléments clés suivants, généralement considérés comme des pratiques exemplaires :

- » déterminer les objectifs de la numérisation en indiquant les résultats attendus/ciblés;
- » établir des paramètres pour mesurer la réalisation des objectifs et des résultats;
- » définir les principales activités, assorties d'échéanciers, pour atteindre les résultats escomptés;
- » attribuer des rôles et des responsabilités pour chacune des activités;
- » estimer les coûts de la numérisation globale;
- » déterminer les principaux services gouvernementaux à numériser, en proposant des échéanciers de réalisation.

La **figure 8** présente une comparaison des quatre principaux plans.

Figure 8 : Comparaison des plans stratégiques, 2019 à 2025

Source des données : ServiceOntario

	ServiceOntario 2.0 (2015)	Modernisation de ServiceOntario (2021)	Plan d'amélioration des services (2022)	Plan de prestation des services (2023 à 2025)
Éléments liés à la numérisation				
Objectifs en matière de numérisation	✓	✓	×	✓
Résultats ciblés	×	✓	×	×
Paramètres à mesurer	×	✓	×	×
Échéanciers	×	✓	×	×
Coûts estimatifs de la numérisation	×	×	×	×
Attribution de rôles et le responsabilités aux initiatives	×	×	×	×
Désignation des initiatives devant être numérisées	×	✓	✓	✓
Principaux objectifs				
10 services les plus importants désignés	×	×	×	×
Adoption du numérique	✓	✓	×	×
Principales initiatives mentionnées (exemples)				
Identité numérique	✓	✓	×	×
Feuille de route sur la carte Santé et le permis de conduire	×	✓	×	✓
Application mobile	×	×	×	×
Événements naturels (certificat de naissance, de décès ou de mariage)	×	✓	✓	✓
Agent conversationnel/messagerie bidirectionnelle	×	✓	✓	✓
Photos numériques et signatures électroniques	×	×	×	✓

À titre de comparaison, nous avons constaté que d'autres administrations disposaient de plans de numérisation plus complets comportant des éléments essentiels. Par exemple, le Plan numérique de la Colombie-Britannique 2023 souligne clairement les éléments suivants :

- » les quatre énoncés de mission;
- » les objectifs de numérisation et les résultats escomptés, guidés par les quatre énoncés de mission;
- » les principales activités nécessaires à l'atteinte des objectifs et des résultats;
- » les rôles et les responsabilités attribués pour chacune des principales activités;
- » les indicateurs de réussite.

Recommandation 5

Nous recommandons à ServiceOntario de collaborer avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et ses ministères partenaires, tels que le ministère des Transports et le ministère de la Santé, pour :

- définir des objectifs de numérisation, y compris des éléments tels que les priorités, les résultats ciblés et les activités et les échéanciers clés;;
- établir et surveiller les paramètres permettant de mesurer la réalisation des objectifs et des résultats de la numérisation, et prendre les mesures nécessaires lorsque les paramètres n'ont pas été atteints;
- attribuer les rôles et les responsabilités pour chaque activité clé.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.

4.2 Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants

4.2.1 ServiceOntario a été lent à attirer des commerçants de véhicules automobiles qui auraient profité du programme d'immatriculation des véhicules en ligne

ServiceOntario a lancé le programme IELC en mars 2022 au coût de 18 millions de dollars pour permettre aux commerçants de véhicules automobiles d'immatriculer des véhicules en ligne, ainsi que pour délivrer les permis et les plaques d'immatriculation directement aux acheteurs. Le programme facilite l'achat ou la vente d'une automobile en accélérant la prestation des services et en éliminant les dédoublements de formalités administratives et les déplacements fastidieux vers les points de service de ServiceOntario. Bien qu'il y ait environ 8 000 commerçants de véhicules automobiles en Ontario, le programme d'IELC a été déployé par étapes.

ServiceOntario a souligné la réussite de ce programme dans divers rapports internes, notamment dans le Rapport annuel 2022-2023 au premier ministre sur la fonction publique de l'Ontario. Le programme IELC figurait également dans le Rapport 2022 sur la réduction du fardeau réglementaire, publié en septembre 2022, en tant qu'initiative visant à « simplifier les interactions [avec le gouvernement] afin d'améliorer la vie quotidienne des gens. »

4.2.2 Les exigences onéreuses liées au programme découragent de nombreux commerçants de s'y inscrire

Le programme IELC, qui a trait à l'un des 10 services les plus importants sur le plan du volume (voir la **section 4.1.1**), était censé profiter à plus de 8 000 commerçants de véhicules automobiles de l'Ontario en accélérant la prestation des services et en leur faisant économiser du temps et de l'argent en éliminant les dédoublements de formalités administratives et les déplacements fastidieux vers les points de service de ServiceOntario. Toutefois, lors de nos entretiens avec un échantillon de commerçants de véhicules automobiles et d'autres intervenants clés, nous avons constaté de nombreuses préoccupations liées à la manière dont le programme IELC a été conçu, à savoir qu'il imposait des exigences onéreuses aux commerçants, en particulier aux petites et moyennes entreprises, au lieu de leur permettre de réaliser des économies de temps et d'argent.

- » Nous avons aussi remarqué qu'entre février 2022, date de lancement du programme IELC, et le 31 juillet 2024, moins de 2 %, ou 26 816, des 1,5 million de transactions d'immatriculation de véhicules ont été effectuées en ligne dans le cadre du programme IELC par les commerçants qui y étaient inscrits et utilisaient le programme pour immatriculer des véhicules. Ces chiffres indiquent que de nombreux commerçants préfèrent encore effectuer l'immatriculation de véhicules en personne dans un point de service de ServiceOntario plutôt que d'utiliser le mode de prestation en ligne.

Nous avons interrogé un échantillon de 15 commerçants de véhicules automobiles de l'Ontario qui étaient inscrits ou en cours d'inscription au programme IELC au 31 juillet 2024, afin d'obtenir leurs commentaires sur leur expérience du programme. Nous avons constaté ce qui suit :

- » **Commerçants en cours d'inscription au programme IELC :** Sept commerçants, qui étaient en cours d'intégration, étaient préoccupés par les exigences du programme, telles que :
- les inspections par ServiceOntario;
 - les exigences en matière de couverture d'assurance et de sécurité pour la garde en lieu sûr des stocks contrôlés, tels que les plaques d'immatriculation et les titres de propriété, une fois qu'ils les reçoivent de ServiceOntario;
 - l'investissement requis pour les chambres fortes.

Les commerçants préoccupés par ces exigences ont indiqué qu'ils n'utiliseraient probablement pas le programme même s'ils y étaient inscrits. Ces commerçants étaient également préoccupés par les retards liés à l'inscription au programme. Un seul commerçant a exprimé son intérêt à poursuivre le programme une fois qu'il serait entièrement inscrit.

- » **Commerçants inscrits au programme IELC :** Les sept commerçants suivants étaient pleinement inscrits au programme IELC. Quatre des commerçants ont indiqué qu'ils n'avaient pas trouvé le programme pratique pour les raisons suivantes :
- les contraintes liées à la nécessité de disposer d'un personnel spécialisé et formé pour traiter les immatriculations de véhicules;
 - ils n'ont pas commencé à utiliser le processus en ligne, car ils trouvaient qu'il prenait trop de temps à mettre en place.

Deux commerçants n'utilisaient pas encore le programme parce qu'ils attendaient que leur personnel soit formé. Un seul commerçant a trouvé le programme pratique et facile à utiliser, mais il nous a dit que de nombreuses fonctionnalités du processus devaient encore être effectuées en personne et qu'il serait plus pratique que le processus se fasse soit entièrement en ligne, soit entièrement en personne. Par conséquent, les commerçants nous ont dit qu'ils continuaient à se rendre dans un point de service de ServiceOntario pour immatriculer des véhicules, bien qu'ils soient pleinement inscrits au programme IELC et qu'ils aient accès à l'immatriculation des véhicules en ligne.

Nous avons interrogé un autre échantillon de 10 commerçants de véhicules automobiles de l'Ontario qui n'étaient pas encore inscrits au programme IELC au 31 juillet 2024, afin de savoir s'ils connaissaient le programme et si cela les intéressait de s'y inscrire. Six des dix commerçants ont entendu parler du programme directement par l'intermédiaire de ServiceOntario. Deux commerçants ne connaissaient pas le programme et deux autres en ont entendu parler par l'intermédiaire de leur réseau professionnel et non par l'intermédiaire de ServiceOntario.

Nos entretiens ont révélé ce qui suit :

- » Cinq des dix commerçants ont exprimé des préoccupations semblables au sujet des exigences onéreuses, comme la protection des stocks contrôlés, l'ajout de ressources en personnel et l'obligation d'investir dans des ordinateurs. Ils nous ont dit que ces préoccupations faisaient en sorte qu'ils préfèrent poursuivre leur processus actuel d'immatriculation des véhicules en personne. Ces préoccupations étaient similaires à celles exprimées par les commerçants déjà inscrits ou en cours d'inscription, comme mentionné précédemment.
- » Les cinq derniers des 10 commerçants souhaitaient s'inscrire au programme, mais préféraient attendre que ServiceOntario les contacte pour entamer le processus d'inscription. Cela suggère que ServiceOntario ne disposait pas d'une stratégie complète de sensibilisation et de mobilisation : par exemple, en déterminant les commerçants souhaitant s'inscrire au programme et en établissant un ordre de priorité pour leur intégration.

De plus, en août et septembre 2024, nous avons rencontré les principaux intervenants du secteur du commerce des véhicules automobiles en Ontario - le Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles (COCVA), l'organisme provincial de réglementation de quelque 8 000 commerçants enregistrés de véhicules automobiles; Motor Vehicle Retailers of Ontario (MVRO), une association sectorielle destinée aux commerçants de véhicules automobiles qui vendent principalement des véhicules neufs (commerçant de véhicules automobiles neufs); et la Used Car Dealers Association of Ontario (UCDA), une association sectorielle destinée aux commerçants de véhicules automobiles d'occasion.

Nous avons constaté que ServiceOntario n'avait pas fait appel à l'UCDA lors de la conception initiale du programme IELC, bien que celui-ci soit un acteur clé du secteur. ServiceOntario a fait appel au COCVA pendant la phase de conception initiale du programme d'IELC pour sonder les commerçants au sujet du processus de délivrance de permis existant. ServiceOntario a fait appel à MVRO lors de la conception initiale pour mettre le programme IELC à l'essai uniquement auprès des commerçants de véhicules automobiles neufs. Par la suite, ServiceOntario a fait appel aux trois intervenants pour qu'ils fassent la promotion du programme IELC auprès de leurs membres, notamment au moyen de webinaires menés par ServiceOntario destinés à faire connaître le programme et de sondages visant à recueillir les commentaires des commerçants concernant leur expérience et les difficultés qu'ils rencontrent dans l'utilisation du programme. Nous avons noté que certains commerçants de véhicules automobiles ont contacté le COCVA, MVRO et l'UCDA depuis le lancement du programme IELC afin de clarifier certaines exigences du programme plutôt que de s'adresser directement à ServiceOntario. Cela suggère l'existence de problèmes de communication entre ServiceOntario et les commerçants de véhicules automobiles lors de la mise en place du programme IELC.

Au cours de nos discussions avec le COCVA, nous avons noté en particulier plusieurs préoccupations qu'avaient les commerçants de véhicules automobiles concernant l'inscription au programme IELC :

- » Ils ne comprenaient pas bien l'objectif, la raison d'être et les avantages (pour les commerçants de véhicules automobiles) du programme IELC.
- » Ils n'avaient aucune idée de l'obligation de nommer un agent de sécurité responsable de l'administration du programme IELC local, chez le commerçant, et de surveiller le respect des exigences du programme, comme la protection des stocks contrôlés.
- » Ils estimaient que l'obligation de présenter un dossier sans tache (ou d'être en règle avec le COCVA, c'est-à-dire n'avoir aucune enquête ouverte à leur sujet ou n'avoir aucune accusation en instance contre eux) était incohérente, étant donné qu'il n'existe pas d'obligation de ce type pour les transactions en personne avec ServiceOntario.

Ces obstacles à l'inscription entre ServiceOntario et les commerçants de véhicules automobiles lors de la mise en place du programme IELC n'ont pas été résolus, et ServiceOntario ne disposait d'aucun plan accompagné de mesures et d'échéanciers pour répondre aux préoccupations des intervenants au sujet des exigences du programme.

Recommandation 6

Nous recommandons que ServiceOntario :

- mène des enquêtes et organise des ateliers avec les commerçants de véhicules automobiles afin de clarifier les exigences du programme et de déterminer les causes profondes du faible taux d'inscription au Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants (IELC);
- évalue les commentaires recueillis lors de ces sondages et ateliers et apporte les modifications nécessaires au programme IELC en ce qui concerne la formation et la garde en lieu sûr des stocks contrôlés;
- crée et distribue un guide de référence ou une procédure opérationnelle normalisée qui précise les rôles et les responsabilités des commerçants de véhicules automobiles, des organismes de réglementation et de ServiceOntario;
- révisé les messages de communication et de sensibilisation afin de mieux faire connaître le programme IELC;
- détermine les commerçants qui souhaitent s'inscrire au programme IELC et donne la priorité à leur intégration.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.2.3 ServiceOntario a fixé des cibles irréalistes et peu claires concernant les volumes d'inscriptions et de transactions en ligne

Selon le plan stratégique que ServiceOntario a soumis au Secrétariat du Conseil du Trésor, l'Ontario compte environ 8 000 commerçants de véhicules automobiles neufs et d'occasion, dont 1 500 achètent et vendent des véhicules neufs et d'occasion, environ 5 500 achètent et vendent uniquement des véhicules d'occasion, et environ 1 000 sont des grossistes, des exportateurs, des sociétés de crédit-bail, des courtiers et des commerçants de l'extérieur de la province. Lorsque l'Ontario a annoncé le lancement du programme IELC en 2022, le service ne comprenait des fonctionnalités que pour les transactions liées aux véhicules neufs, mais le service a été élargi en juin 2023 pour inclure également les transactions liées aux véhicules d'occasion.

Lorsque nous avons interrogé ServiceOntario sur ses cibles actuelles en matière d'inscription, on nous a dit que sa cible initiale était de 40 commerçants de véhicules automobiles neufs pendant la phase initiale de déploiement (pilote) du programme, et une nouvelle cible de 1 000 commerçants de véhicules automobiles neufs et d'occasion d'ici 2023-2024, bien qu'il n'existe aucune évaluation complète ou justification officielle pour expliquer cette nouvelle cible. Le COCVA nous a dit que lors du lancement initial du programme, sa compréhension était que ServiceOntario avait envisagé d'inscrire 3 000 commerçants d'ici 2023. Cela prêche à penser que les cibles de ServiceOntario en matière d'inscription de commerçants évoluaient continuellement sans justification précise et que l'organisation ne disposait pas d'un plan ou d'une approche stratégique pour atteindre les résultats souhaités.

Recommandation 7

Nous recommandons que ServiceOntario :

- élabore une stratégie claire et une approche fondée sur des données afin d'atteindre les résultats souhaités pour le Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants (IELC), y compris des échéanciers et des mesures du rendement;
- établisse des cibles réalistes fondées sur des renseignements actuels concernant l'inscription des commerçants;
- compare le rendement réel aux cibles et prenne des mesures correctives lorsque celles-ci ne sont pas atteintes.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.3 Rendement des activités numériques de ServiceOntario

4.3.1 Soixante-dix-huit pour cent des sous-services en ligne sont dépourvus de normes de service indiquant la livraison en temps opportun

Nous avons constaté que ServiceOntario n'avait pas établi de normes de service pour 294 des 380 sous-services offerts en ligne (soit 78 %). Par exemple, elle n'a pas établi de normes de service pour certains de ses principaux services, tels que le renouvellement des cartes Santé et des permis de conduire. Les normes de service établies par ServiceOntario définissent le délai nécessaire à la prestation d'un service, depuis la demande initiale du client jusqu'à la prestation du service ou la remise du produit, comme un permis de conduire ou une carte Santé. En l'absence d'une norme de service définie ou d'un délai cible pour la prestation d'un service, il n'existe aucune mesure permettant de tenir ServiceOntario responsable de la prestation aux Ontariens de services ou de produits dans les meilleurs délais.

ServiceOntario n'a pas analysé les 294 sous-services non assortis d'une norme de service afin de déterminer si certains devraient en être assortis. ServiceOntario n'a pas non plus défini de critères établissant l'ordre de priorité pour les services nécessitant l'instauration de normes de service minimales, tels que les services à volume élevé.

Recommandation 8

ServiceOntario devrait définir et hiérarchiser tous les services qui nécessitent l'instauration d'une norme de prestation en temps opportun, en harmonie avec les normes de service de l'industrie.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.3.2 Les normes de service existantes sont désuètes et fondées sur le mode de prestation en personne

Bien que ServiceOntario ait établi des normes de service pour 87 des 380 sous-services offerts en ligne (soit 22 %), nous avons constaté que ces normes de service avaient été mises en place en 2008, lorsque ces services n'étaient offerts qu'en personne. ServiceOntario n'a pas revu ni mis à jour les normes relatives à ces services, bien que ceux-ci aient été offerts en ligne par la suite. Par conséquent, les normes de service désuètes ne tiennent pas compte des avantages de la prestation de ces services en ligne, tels que la réduction des délais de traitement.

En outre, nous avons examiné les données relatives au rendement des normes de service existantes, de 2019-2020 à 2023-2024, et avons noté que ServiceOntario a toujours atteint ou dépassé ses cibles, probablement parce que les normes de service fixées sont déraisonnablement basses et facilement réalisables.

Nous avons comparé les normes de service en ligne pour un échantillon de six des 87 sous-services en ligne avec les normes de service établies qui sont également offertes par un échantillon d'autres gouvernements provinciaux. La **figure 9** présente les normes de service de ces administrations et de ServiceOntario. Comme le montre la figure, ces autres administrations s'efforcent de fournir des services plus rapidement que l'Ontario dans l'ensemble des six sous-services.

Recommandation 9

Nous recommandons que ServiceOntario :

- élabore des normes et des cibles de service qui tiennent compte de la prestation numérique du service ou du produit de manière continue;
- compare régulièrement les normes et cibles de service établies à celles d'autres administrations afin de se conformer aux meilleures pratiques de l'industrie;
- surveille et déclare à intervalles réguliers le rendement réel par rapport aux normes de services et aux cibles établies.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

Figure 9 : Comparaison des normes de service pour ServiceOntario et un échantillon de provinces (nombre de jours ouvrables¹)

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

	Normes de service ²						
	Ontario	Colombie-Britannique	Nouveau-Brunswick	Île-du-Prince-Édouard	Québec	Alberta	Manitoba
Demandes de certificat							
Naissance	15	2-5	5	8	5	3	S.O. ⁵
Décès	15	2-5	10	8	10	s.o. ³	S.O. ⁵
Mariage	15	2-5	10	8	10	s.o. ³	S.O. ⁵
Demandes prioritaires							
Naissance	5	1	2	2	3	s.o. ⁴	3
Décès	5	1	2	2	3	s.o. ⁴	3
Mariage	5	1	2	2	3	s.o. ⁴	3

- 1 Les jours ouvrables comprennent le délai de livraison du document au client.
- 2 La norme de service est précisément de 48 heures, jours ouvrables ou non.
- 3 Service non offert en ligne.
- 4 Service non offert du tout (physique ou en ligne).
- 5 Il n'existe aucune norme de service.

4.3.3 Faible satisfaction de la clientèle à l'égard des services numériques

En 2021, ServiceOntario a établi trois indicateurs de rendement pour mesurer ses efforts de numérisation, dont une cible de satisfaction de la clientèle de 75 % pour les 10 principaux services offerts en ligne. Nous avons constaté que ServiceOntario n'a pas atteint la cible fixée pour trois des cinq dernières années et que ses résultats sont en baisse constante.

- » Satisfaction réelle de la clientèle, 2019-2020 : **81,02 %**
- » Satisfaction réelle de la clientèle, 2020-2021 : **77,50 %**
- » Satisfaction réelle de la clientèle, 2021-2022 : **72,44 %**
- » Satisfaction réelle de la clientèle, 2022-2023 : **73,82 %**
- » Satisfaction réelle de la clientèle, 2023-2024 : **48,43 %**

ServiceOntario propose un sondage facultatif après la conclusion d'une transaction en ligne. Les utilisateurs sont invités à répondre à cinq questions portant sur leur expérience; on leur demande notamment le temps qu'il leur a fallu pour obtenir le service, de formuler des commentaires généraux et d'évaluer leur satisfaction sur une échelle de cinq points allant de très insatisfait à très satisfait. En août 2024, les sondages n'étaient proposés que pour 36 sous-services sur un total de 380 sous-services offerts en ligne. Nous avons noté que les résultats en matière de satisfaction de la clientèle étaient nettement inférieurs en 2023-2024, principalement parce que les clients en ligne ont pu répondre au sondage même lorsqu'ils ont rencontré un problème technique et n'ont pas pu effectuer de transaction sur le site Web de ServiceOntario. Les années précédentes, les clients ne pouvaient formuler de commentaires qu'après avoir effectué leur transaction avec succès.

Recommandation 10

Nous recommandons que ServiceOntario :

- analyse les commentaires formulés dans le cadre des sondages sur la satisfaction de sa clientèle à l'égard des services en ligne et réalise une analyse des causes profondes des plaintes;
- évalue des stratégies pour s'attaquer à ces causes profondes, telles que l'amélioration des interfaces clients avec les transactions en ligne ou l'instauration de nouveaux services pour répondre aux demandes de la clientèle.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.4 Numérisation des activités de ServiceOntario

4.4.1 Les renseignements sur les temps d'attente en personne sont peu fiables ou inexacts

Soixante-quinze pour cent des points de service de ServiceOntario utilisent des méthodes désuètes pour calculer les temps d'attente

ServiceOntario utilise la norme de service établie par le gouvernement de l'Ontario, à savoir 20 minutes ou moins d'attente, 80 % du temps, pour les clients qui se rendent en personne dans un point de service de ServiceOntario. Nous avons noté que ServiceOntario utilise un processus manuel pour calculer les temps d'attente réels dans 213, ou près de 75 %, de quelque 280 points de service. Ces points de service calculent les temps d'attente à quatre moments précis de la journée : 9 h 30, 11 h 30, 13 h 30 et 15 h 30. Le dernier client de la file d'attente reçoit un numéro de billet à chacune des heures énumérées ci-dessus, et les temps d'attente sont calculés comme étant le temps qu'il faut avant que ce dernier client soit servi par un représentant du service à la clientèle.

Ce processus manuel peut faire l'objet de manipulations et d'erreurs, et nous ne pouvons pas nous fier à l'exactitude des calculs. Il s'agissait d'une préoccupation couramment exprimée par les exploitants privés des points de service que nous avons visités. Nous avons également noté que ServiceOntario ne surveille pas le calcul ou la déclaration exacte des temps d'attente par les points de service privés afin d'évaluer leur rendement, par exemple dans le cadre du processus du PAQ. Par conséquent, elle n'est pas en mesure de déterminer si les temps d'attente ont été sous-estimés ou faussement déclarés.

Vingt-sept points de service en personne de ServiceOntario utilisent un système de TI pour calculer automatiquement les temps d'attente. À son arrivée, chaque client sans rendez-vous reçoit un billet numéroté auquel est associé son heure d'entrée. Lorsqu'un représentant du service à la clientèle devient disponible pour le servir, le temps d'attente est calculé depuis l'heure d'arrivée enregistrée jusqu'au moment du service.

Nous avons obtenu les renseignements sur les temps d'attente auprès de ServiceOntario et analysé les données allant d'avril 2022 à mars 2024, soit deux exercices après la pandémie, et nous avons constaté ce qui suit :

- » Les 213 points de service qui utilisent le système manuel pour calculer les temps d'attente ont systématiquement déclaré des temps d'attente nettement inférieurs à la norme de service de 20 minutes. Le temps d'attente moyen pour chaque client dans ces points de service était de 6,51 minutes et variait de 4,76 minutes à 9,38 minutes.
- » Les 27 points de service qui utilisent le système automatisé pour calculer les temps d'attente ont déclaré des temps d'attente supérieurs à la norme de service de 20 minutes la moitié du temps. Le temps d'attente moyen à ces points de service était de 19,83 minutes et variait de 7,74 minutes à 26,64 minutes.

- » En outre, nous avons constaté que les temps d'attente calculés à l'aide de la méthode automatisée étaient toujours plus élevés que ceux déclarés par les points de service utilisant la méthode de calcul manuelle.
- » Les quelque 40 points de service restants n'effectuent pas de suivi des temps d'attente parce qu'ils disposent d'un seul guichet et que le nombre de transactions y est faible.

ServiceOntario n'affiche pas sur son site Web de données en temps réel sur les temps d'attente dans les différents points de service. Il affiche plutôt un relevé des temps d'attente fondé sur le temps d'attente moyen calculé pour la semaine précédente, comme indiqué ci-dessous. Si le temps d'attente hebdomadaire calculé pour un point de service est supérieur à 20 minutes, le site Web affiche un message générique conseillant aux clients de revenir plus tard, car le point de service connaît des temps d'attente supérieurs à la normale. Selon ServiceOntario, ce message générique pourrait décourager les clients de se rendre à ce point de service. Au contraire, si le temps d'attente hebdomadaire calculé est inférieur à 20 minutes, aucun message sur le temps d'attente n'est affiché sur le site Web pour ce point de service. L'absence de message encouragerait probablement la clientèle à se rendre dans ce point de service, augmentant ainsi le volume des transactions et, dans le cas des exploitants privés, l'indemnisation globale fondée sur les transactions. Cela pourrait effectivement inciter les exploitants privés à sous-estimer leurs temps d'attente.

Les renseignements sur les temps d'attente affichés sur le site Web de ServiceOntario sont inexacts

Nous avons constaté que le site Web de ServiceOntario n'affiche pas toujours les renseignements sur les temps d'attente dans ses points de service. Le site Web de ServiceOntario affichait un message générique indiquant que les temps d'attente étaient supérieurs à la normale et conseillant aux clients de revenir plus tard, de prendre un rendez-vous ou d'essayer les services en ligne, ou n'affichait aucun message sur les temps d'attente, comme indiqué ci-dessus. Nous avons visité deux points de service publics pendant les heures d'ouverture et avons constaté que le site Web affichait ce message générique de manière inexacte, alors que l'achalandage était faible et que le personnel était disponible pour servir la clientèle. Nous avons visité cinq points de service privés et constaté que le site Web n'affichait pas les temps d'attente réels pour ces points de service.

Nous avons également constaté qu'il n'existait aucune interface entre le système Orion, le système de TI de ServiceOntario pour la prise de rendez-vous en ligne et la gestion de l'accueil dans certains points de service physiques, et le site Web de ServiceOntario. ServiceOntario n'a pas l'intention de mettre en place une telle interface ou d'afficher les temps d'attente pour les Ontariens, que ce soit sur son site Web ou dans ses points de service physiques.

L'affichage de renseignements exacts sur les temps d'attente présente deux avantages : une plus grande commodité pour les clients, qui peuvent planifier leurs visites de manière à réduire au minimum leur temps d'attente, et une plus grande efficacité pour ServiceOntario grâce à un achalandage plus équilibré. Le manque de renseignements utiles et exacts donne l'impression

que le service est médiocre et contribue à l'augmentation des plaintes de la clientèle concernant la longueur des temps d'attente ainsi qu'aux commentaires négatifs sur la qualité du service.

Recommandation 11

Nous recommandons que ServiceOntario :

- mette en œuvre un système de TI automatisé pour calculer les temps d'attente exacts pour ses points de service en personne;
- affiche sur son site Web des renseignements exacts sur les temps d'attente pour tous ses points de service en personne afin d'améliorer la transparence des activités gouvernementales.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.4.2 Les appareils photo et les tablettes de signature aux points de service en personne sont lents et souvent défectueux

ServiceOntario utilise environ 560 appareils photo dans ses points de service pour prendre les photos des clients qui figureront sur les permis de conduire, les cartes Santé et d'autres cartes d'identité avec photo. D'après les commentaires du personnel des sept points de service que nous avons visités, ces appareils photo étaient lents et souvent défectueux, ce qui provoquait de mauvaises expériences client et des retards dans la prestation des services. Nous avons aussi constaté la lenteur des appareils photo lors de nos visites; dans 17 (ou 27 %) des 62 transactions liées à des services exigeant que le client soit pris en photo, nous avons noté que le personnel devait procéder à de multiples ajustements pour cadrer correctement les photos, ce qui faisait en sorte que celles-ci devaient être reprises à répétition. De plus, les systèmes d'appareils photo gelaient souvent et n'affichaient pas les résultats pendant de longues périodes, ce qui entraînait des retards importants dans la prestation des services. Dans certains cas, les membres du personnel ont dû redémarrer leur ordinateur pour résoudre le problème. Ces systèmes sont essentiels aux fins de la prise de photos des Ontariens utilisées dans les principaux documents d'identité.

Les appareils photo de ServiceOntario ont généralement un cycle de vie de 10 ans, bien qu'ils puissent être remplacés plus tôt lorsque des modèles plus efficaces et plus récents sont offerts. Le ministère des Transports est responsable de l'acquisition et de la gestion de ces appareils photo. Nous avons noté qu'en 2017, le ministère des Transports a remplacé les 560 appareils photo acquis en 2007 dans le but d'améliorer l'efficacité. Ce remplacement a été couvert sans frais supplémentaires en vertu du contrat avec le fournisseur, signé en 2007 pour un montant de 210 millions de dollars, comprenant le matériel et l'installation des appareils photo et des tablettes de signature, ainsi que la production de permis de conduire, de cartes Santé et de cartes-photo de l'Ontario.

Nous avons aussi remarqué que le personnel rencontrait des problèmes techniques avec les appareils de numérisation des signatures qui, souvent, n'affichaient pas les signatures numérisées et gelaient par intermittence.

Nous avons examiné une liste d'incidents de TI liés aux appareils photo et aux tablettes de signature et avons constaté que, de janvier 2019 à juin 2024, 3 561 incidents de TI ont été enregistrés pour les appareils photo et 1 985 pour les tablettes de signature. En moyenne, ces appareils photo ont été hors service pendant 26 heures; la panne la plus longue a duré 1 609 heures, soit 201 jours. De même, pour les tablettes de signature, la panne moyenne a duré 19 heures; la panne la plus longue a duré 1 315 heures, soit 164 jours.

Un groupe de travail a été créé en 2023 avec ServiceOntario, le DGIFP, le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et le ministère des Transports, afin de déterminer les raisons des dysfonctionnements que connaissaient les systèmes d'appareils photo. Le groupe de travail a attribué ces rendements médiocres à un certain nombre de raisons, notamment aux logiciels sous-jacents des systèmes de TI hérités de ServiceOntario, aux paramètres et configurations des appareils photo, à la nécessité d'un entretien et d'un nettoyage supplémentaires des appareils photo sur place, à l'éclairage et à d'autres facteurs environnementaux.

Dans le cadre du Plan de prestation des services de ServiceOntario, dont il est question à la section 2.2.1, nous avons noté que ServiceOntario étudie des options qui permettraient à ses clients de téléverser une photo ou une signature numérique lorsqu'ils demandent un service. La mise à disposition de ces options numériques pourrait encourager davantage d'Ontariens à accéder aux services en ligne, ce qui réduirait la pression exercée sur les points de service physiques offrant des services en personne. Nous avons constaté que certains services du gouvernement fédéral, tels que la demande de la citoyenneté canadienne ou de la résidence permanente, permettent aux demandeurs de téléverser une photo numérique. En outre, plusieurs services fédéraux, comme l'Agence du revenu du Canada, acceptent les signatures numériques.

Recommandation 12

Nous recommandons à ServiceOntario de collaborer avec le ministère des Transports pour :

- terminer la mise à niveau logicielle prévue des caméras photo et de l'équipement de numérisation des signatures dans les points de service en personne de ServiceOntario, conformément aux échéanciers définis du projet;
- élaborer et mettre des plans d'action assortis d'échéanciers pour remédier aux autres raisons expliquant le mauvais fonctionnement des appareils photo, comme la nécessité d'une maintenance et d'un nettoyage supplémentaires sur place, l'éclairage et d'autres facteurs environnementaux;
- procéder à une évaluation après la mise à niveau des systèmes d'appareils photo et d'appareils de numérisation des signatures afin de s'assurer que les problèmes de rendement ont été résolus;

- analyser et documenter les possibilités de moderniser la technologie existante ou de mettre en œuvre des outils numériques, comme le téléversement de photos et de signatures numériques, et considérer ces formats et moyens comme étant acceptables pour la prestation des produits.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.4.3 La faiblesse des contrôles de sécurité expose les renseignements personnels des Ontariens à une divulgation non autorisée

Les mots de passe des systèmes de TI sont faibles

Nous avons constaté que ServiceOntario n'avait pas respecté les exigences de la FPO concernant la mise en œuvre de l'authentification multifactorielle (AMF) pour le personnel accédant aux postes de travail et aux systèmes de TI. Étant donné que ces postes de travail et les systèmes de TI tels que le système de délivrance de permis et le système d'information sur les cartes d'assurance-maladie traitent et stockent les renseignements sensibles des Ontariens, l'AMF est essentielle pour ajouter couche de sécurité supplémentaire. La norme NTI-GO 25.0 Norme générale en matière de sécurité (NTI-GO 25.0) de l'Ontario, élaborée par le DGIFP et applicable aux points de service publics et privés, prévoit l'obligation d'appliquer l'AMF aux systèmes de TI qui traitent ou stockent des renseignements sensibles afin d'améliorer la robustesse des contrôles d'accès.

L'authentification multifactorielle exige des utilisateurs qu'ils saisissent plus qu'un simple mot de passe pour confirmer leur identité; par exemple, ils doivent saisir un code à usage unique envoyé à l'adresse courriel ou au numéro de téléphone portable qu'ils ont enregistré.

Nous avons remarqué que les mots de passe pour certains systèmes de TI utilisés pour traiter les transactions relatives aux permis de conduire et aux cartes Santé ne comportaient que huit caractères, alors que la norme en matière de sécurité imposait des mots de passe d'un minimum de 12 caractères. De plus, aucun des systèmes n'exigeait l'utilisation de mots de passe complexes, contrairement à l'exigence définie dans la norme en matière de sécurité.

Le personnel partageait des identifiants de connexion et laissait des renseignements sensibles sans surveillance

Dans deux des sept points de service que nous avons visités, nous avons observé de nombreux cas où le personnel partageait ses identifiants pour accéder aux systèmes de TI et laissait ses guichets et ses systèmes de TI sans surveillance, sans les verrouiller de manière sécuritaire. Dans d'autres points de service, nous avons observé que le personnel notait les mots de passe par écrit et les conservait dans des corbeilles à courrier ou des tiroirs ouverts.

De même, nous avons observé que des documents et des formulaires de nature sensible contenant des renseignements personnels sur les Ontariens, comme leurs noms, dates de naissance et adresses, étaient souvent conservés dans des corbeilles à courrier et des tiroirs

ouverts et non verrouillés à côté des agents, et laissés sans surveillance lorsque les représentants du service à la clientèle étaient en pause. En outre, dans l'un des sept points de service visités, nous avons constaté que des formulaires remplis liés aux conducteurs ou aux véhicules et contenant des renseignements personnels identificatoires – comme l'adresse, le nom et le prénom – étaient laissés sans surveillance dans des zones communes accessibles à l'ensemble du personnel. Cette situation crée un risque de divulgation ou de vol des renseignements personnels sensibles des Ontariens.

De mauvaises pratiques telles que l'écriture de mots de passe sur des notes autocollantes, le stockage de mots de passe dans des endroits accessibles et le partage de mots de passe peuvent augmenter le risque de compromission des systèmes de TI ou de divulgation de renseignements sensibles à des personnes non autorisées.

Risque de fuite de données ou de divulgation non autorisée

Nous avons constaté qu'aucun contrôle n'était en place pour empêcher le personnel de ServiceOntario d'accéder à des sites Web pouvant être utilisés pour partager des fichiers ou téléverser des renseignements confidentiels sur les Ontariens. Ce manque de contrôle sur l'accès à Internet soulève des inquiétudes quant aux risques à la sécurité tels que la divulgation accidentelle des renseignements personnels des Ontariens, ou l'exposition des systèmes à des logiciels malveillants, des rançongiciels, des attaques par hameçonnage et des violations de données. Nous avons noté que la politique d'utilisation acceptable des technologies de l'information à l'échelle de la FPO indiquait que les systèmes et ressources de TI du gouvernement devaient être utilisés exclusivement pour les affaires du gouvernement et interdisait au personnel d'accéder à des sites Web et d'utiliser des appareils non approuvés par la FPO susceptibles de compromettre la sécurité et l'intégrité des systèmes de TI de la FPO. Cependant, ServiceOntario ne surveille pas l'observation de cette politique dans ses points de service.

Absence de caméras de sécurité

Nous avons constaté que bon nombre des points de service publics et privés de ServiceOntario n'étaient pas équipés de caméras de sécurité. ServiceOntario recommande l'installation de systèmes de caméras de sécurité dans les lieux publics dans le cadre de ses lignes directrices sur la sécurité physique pour ServiceOntario; nous avons constaté que certains lieux publics n'avaient pas suivi cette recommandation. ServiceOntario n'exige pas des exploitants privés qu'ils disposent de caméras de sécurité dans le cadre de leur contrat d'exploitation, et beaucoup des points de service privés de ServiceOntario ne disposent d'aucune caméra de sécurité. Les caméras de sécurité peuvent avoir un effet dissuasif et servir d'outil d'enquête; sans elles, il existe un risque plus élevé de divulgation non autorisée de renseignements sensibles, de fraude et de vol de matériel contrôlé comme les plaques d'immatriculation, les formulaires d'autorisation de propriété et de carte de crédit contenant des renseignements sur les cartes de crédit.

Pour les points de service privés équipés de caméras de sécurité, nous avons remarqué que les enregistrements des caméras, qui contiennent des renseignements personnels identificatoires sur les Ontariens, n'étaient pas stockés ou gérés par la FPO ou ServiceOntario, mais par les

fournisseurs de services de caméras de sécurité ou les propriétaires ou exploitants des points de service privés. Bien que l'accord entre les exploitants privés et ServiceOntario contienne des dispositions relatives à la sécurité des enregistrements des caméras, telles que la mise en place de contrôles de chiffrement, ServiceOntario ne surveille pas le respect de cette exigence, par exemple dans le cadre des examens de son PAQ. Cela crée un risque que le stockage et la conservation des données contenues dans les enregistrements des caméras de sécurité ne répondent pas aux exigences de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée* et que les renseignements personnels identificatoires des Ontariens soient exposés.

Recommandation 13

ServiceOntario devrait collaborer avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux, au besoin, pour :

- mettre en œuvre des mots de passe robustes conformes à la norme de sécurité;
- appliquer l'authentification multifactorielle pour le personnel qui accède aux postes de travail et aux systèmes de TI dans les points de services en personnes de ServiceOntario;
- sensibilise et forme régulièrement le personnel aux menaces à la cybersécurité et aux meilleures pratiques en matière de partage des mots de passe et de conservation des documents confidentiels;
- mette en œuvre des contrôles de fuite de données pour empêcher le personnel des points de service en personne d'accéder à des sites Web qui peuvent représenter une menace pour la sécurité;
- évaluer quels points de service de ServiceOntario doivent être équipés des caméras de sécurité en fonction de divers facteurs tels que l'emplacement, la fréquentation et les incidents de sécurité antérieurs, et installe des caméras dans ces points de service;
- veiller à ce que les points de service publics respectent les lignes directrices relatives à l'installation de caméras de sécurité;
- communique aux fournisseurs et aux exploitants privés les exigences en matière de conservation des enregistrements vidéo, conformément au calendrier de conservation défini, et surveille le respect de ces exigences.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [**Recommandations et réponses de l'entité audité.**](#)

4.5 Cybersécurité

4.5.1 Évaluations de la cybersécurité des systèmes de TI de ServiceOntario

Nous avons examiné les contrôles liés aux évaluations de cybersécurité. En raison de la nature de la cybersécurité et afin de réduire au minimum le risque d'exposition, nous avons fourni des détails pertinents de nos constatations directement à ServiceOntario.

Recommandation 14

En raison de la nature délicate de la cybersécurité et afin de réduire au minimum le risque d'exposition, nous avons fourni des détails pertinents de nos constatations directement à ServiceOntario. ServiceOntario souscrit à nos recommandations et nous avons reçu un engagement de sa part d'agir en temps opportun pour mettre en œuvre intégralement nos recommandations.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.5.2 Le personnel des points de service de ServiceOntario privés n'a pas suivi la formation obligatoire sur la cybersécurité

ServiceOntario exige que ses 2 055 employés travaillant dans des points de service publics suivent deux cours obligatoires de formation sur la cybersécurité lorsqu'ils commencent à travailler, puis à nouveau lorsque le cours est mis à jour. Nous avons remarqué que ServiceOntario n'a pas donné accès aux cours de formation obligatoires sur la cybersécurité à ses 1 261 employés travaillant dans des points de service privés.

Nous avons examiné les données relatives à l'achèvement de deux cours obligatoires entre septembre 2020 et mai 2024 pour le personnel de ses points de service publics, et avons constaté ce qui suit :

- » seulement environ 18 % ou 382 des quelque 2 055 employés avaient suivi la formation sur la classification des renseignements de nature délicate en 2023. Une formation sur la cybersécurité devrait être organisée chaque année, conformément aux meilleures pratiques de l'industrie.
- » En mai 2024, seuls 40 % des membres du personnel, soit 822 personnes, avaient suivi la formation sur la lutte contre les cybermenaces depuis son lancement en mars 2023.

- » En mai 2024, aucun des quatre sous-ministres adjoints des différentes divisions de ServiceOntario n'avait suivi l'un ou l'autre des cours de formation obligatoires sur la cybersécurité.

Ces deux cours obligatoires ont été mis en place par le Directeur général de l'information pour la fonction publique pour tous les employés à temps plein de la FPO, y compris ceux de ServiceOntario. Les responsables des points de service publics doivent veiller à ce que leur personnel suive ces cours obligatoires. Bien que la DSC recueille des données sur l'achèvement de la formation pour le personnel de ServiceOntario travaillant dans des points de service publics, ServiceOntario ne surveille pas les taux d'achèvement du personnel et ne prend pas de mesures correctives lorsque le personnel n'a pas suivi les formations obligatoires.

Le personnel de ServiceOntario, dans les points de service publics et privés, traite quotidiennement les données personnelles des Ontariens. Une formation régulière sur la cybersécurité est essentielle pour réduire le nombre d'erreurs humaines, aider le personnel à reconnaître et à éviter les menaces, et protéger les données personnelles sensibles. Cela est particulièrement important compte tenu des faiblesses en matière de cybersécurité et des mauvaises pratiques de stockage que nous avons observées lors de nos visites dans les points de service de ServiceOntario. De plus amples détails sont présentés à la **section 4.4.2**.

Le personnel du Ministère est de plus en plus vulnérable aux attaques par hameçonnage

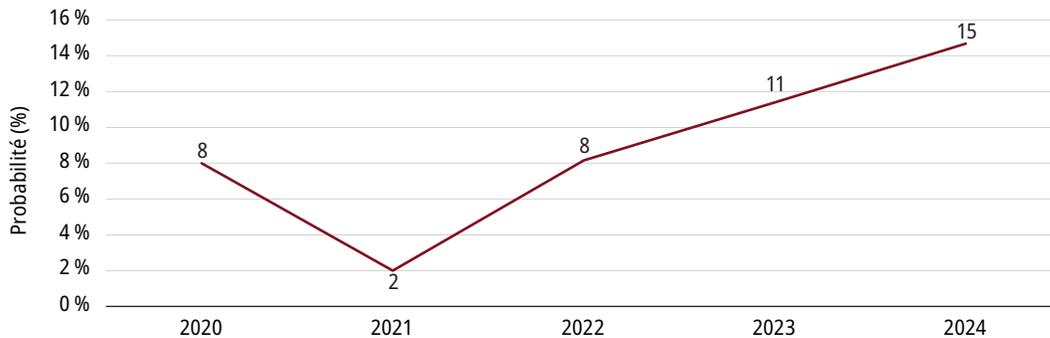
La DSC mène des campagnes de simulation d'hameçonnage pour l'ensemble de la FPO. Les courriels d'hameçonnage simulés sont également envoyés à tous les employés de ServiceOntario travaillant dans des points de service publics; les employés travaillant dans les points de service privés de ServiceOntario ne participent pas à ces campagnes d'hameçonnage et ne reçoivent pas de courriels d'essai d'hameçonnage de la part de la DSC.

Nous avons obtenu les résultats des simulations d'hameçonnage pour l'ensemble du Ministère au cours des cinq dernières années et avons constaté une augmentation progressive du taux de clics du personnel du Ministère, ce qui signifie que davantage de membres du personnel ouvraient les pièces jointes et les liens frauduleux lors de ces tentatives d'hameçonnage simulées. Par exemple, en 2024, environ 15 % du personnel du Ministère a ouvert les liens ou les pièces jointes d'hameçonnage envoyés dans le courriel simulé. La **figure 10** montre les taux de clics du personnel du Ministère entre janvier 2020 et mai 2024. Cette tendance à la hausse souligne notamment l'importance de la formation sur la cybersécurité au sein de ServiceOntario.

L'une des formes les plus populaires de cyberattaque, l'hameçonnage, utilise des courriels et des messages textes contenant des pièces jointes ou des liens frauduleux qui, lorsqu'on clique dessus, incitent les utilisateurs à divulguer des renseignements sensibles tels que des noms d'utilisateur, des mots de passe et des numéros de carte de crédit. Ces attaques sont courantes dans les organismes qui, comme ServiceOntario, traitent régulièrement des renseignements personnels.

Figure 10 : Pourcentage du personnel du Ministère ayant cliqué sur une tentative d'hameçonnage simulée, janvier 2020 à mai 2024

Source des données : Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement



Recommandation 15

ServiceOntario devrait collaborer avec la Division de la cybersécurité du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement pour :

- étendre les cours obligatoires de formation sur la cybersécurité au personnel travaillant dans les points de service privés de ServiceOntario;
- s'assurer que tous les membres du personnel de ServiceOntario, y compris ceux qui travaillent dans des points de service privés, suivent tous les cours de formation obligatoires sur la cybersécurité au moins une fois par année;
- inclure le personnel travaillant dans les points de service privés de ServiceOntario dans les campagnes de simulation d'hameçonnage.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.5.3 Le calendrier de conservation des dossiers doit être amélioré

Le fait de ne pas conserver les renseignements personnels recueillis par voie numérique peut entraîner une violation de la *Loi de 2006 sur les archives publiques et la conservation des documents*, et de la *Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée*. Les ministères sont responsables de l'application de ces exigences en matière de sécurité des données à tous leurs systèmes de TI.

Nous avons aussi testé les exigences en matière de conservation des données pour les deux systèmes suivants et avons constaté que:

- » Le système de délivrance de permis utilisé dans les points de service de ServiceOntario n'était visé par aucune politique complète de conservation des données. Toutes les données sont conservées indéfiniment, certaines d'entre elles étant archivées à des fins de stockage et de rendement.
- » En ce qui concerne le système d'information sur la carte santé, nous avons constaté que les données personnelles des Ontariens étaient conservées pendant plus de sept ans,
- » En plus des deux systèmes échantillonnés, nous avons examiné une base de données qui est utilisée par ServiceOntario pour recueillir et stocker les demandes de renseignements courantes du public transmises par l'entremise de diverses plateformes, comme X (anciennement Twitter) et les courriels envoyés par des Ontariens à des députés provinciaux. Nous avons constaté que la base de données contenait des demandes de renseignements datant de plus de cinq ans.

La conservation et l'élimination des données sont autorisées en vertu de la Loi de 2006 sur les archives publiques et la conservation des documents. Ce ne sont pas toutes les données de ces systèmes qui ont un calendrier d'enregistrement approuvé régissant leur conservation. Si les documents sont conservés au-delà de la période requise, ils peuvent présenter des risques pour la sécurité et la vie privée, car les informations périmées peuvent être vulnérables à un accès non autorisé.

Recommandation 16

Nous recommandons que ServiceOntario mette en œuvre un calendrier de conservation des dossiers pour ses systèmes de TI.

Pour consulter la réponse de l'entité audité, voir [Recommandations et réponses de l'entité audité](#).

4.6 Surveillance des activités de ServiceOntario

4.6.1 ServiceOntario n'a pas atteint le seuil de conformité pour les catégories d'assurance de la qualité

Les points de service de ServiceOntario n'ont pas toujours consigné des renseignements exacts ou conservé les documents à l'appui lors du traitement des demandes

Dans notre analyse des résultats du Programme d'assurance de la qualité de ServiceOntario, nous avons noté que, bien que de nombreux points de service atteignent les seuils de conformité à un niveau de domaine de programme global, ils étaient loin d'atteindre les seuils de conformité dans certains des catégories sous-jacentes évaluées, et que ce rendement insuffisant s'était poursuivi, voire aggravé, au cours des cinq dernières années. Cette situation s'explique principalement par le fait que ServiceOntario n'organise pas de formation périodique pour le personnel des points de service privés après leur formation initiale. Une formation régulière est importante pour tenir le personnel au courant des exigences opérationnelles, ainsi que des règles et réglementations applicables lors du traitement des transactions pour la clientèle. Nous avons également constaté que ce ne sont pas tous les points de service de ServiceOntario qui ont mis en place un processus permanent d'examen secondaire (à l'exclusion des examens effectués par les agents d'exécution) pour évaluer la qualité, l'exactitude et l'exhaustivité des demandes.

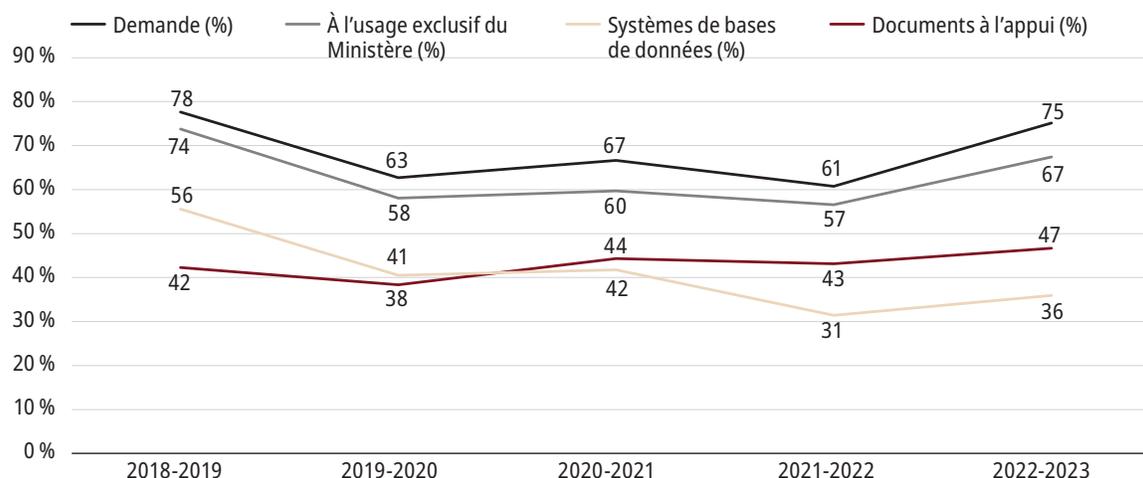
Comme il est indiqué à la section 2.8, les ADB appuient le PAQ de ServiceOntario pour évaluer le rendement des points de service de ServiceOntario dans 13 catégories au moins une fois par an. Nous avons obtenu les résultats sur la la conformité en matière de rendement pour ces 13 catégories au cours des cinq dernières années, de 2018-2019 à 2022-2023, et avons constaté qu'à l'exception de deux catégories (activités et évaluation des permis de stationnement accessible), le rendement des points de service de ServiceOntario a diminué ou est resté le même. Plus précisément, nous avons noté une augmentation du nombre de points de service n'ayant pas atteint le seuil de rendement dans quatre catégories du domaine des produits : « Demandes », « Documents à l'appui », « Systèmes de bases de données » et « À l'usage exclusif du Ministère ». La **figure 11** montre le pourcentage de points de service qui n'ont pas atteint les seuils de conformité entre 2018-2019 et 2022-2023.

Pour l'année 2022-2023, nous avons analysé les résultats afin de déterminer le pourcentage de points de service qui n'ont pas atteint le seuil de conformité de 90 % selon les données fournies par ServiceOntario. Nous avons constaté ce qui suit :

- » Pour la catégorie **Demandes**, 75 % des points de service évalués n'ont pas atteint le seuil de rendement, ce qui signifie qu'une ou plusieurs sections du formulaire de demande n'ont pas été remplies par le client ou contenaient des renseignements erronés. Dans certaines demandes, par exemple, les cases obligatoires n'étaient pas toutes cochées, ou les formulaires requis n'étaient pas tous signés.

Figure 11 : Pourcentage de points de service non conformes de ServiceOntario, 2018-2019 à 2022-2023

Source des données : ServiceOntario



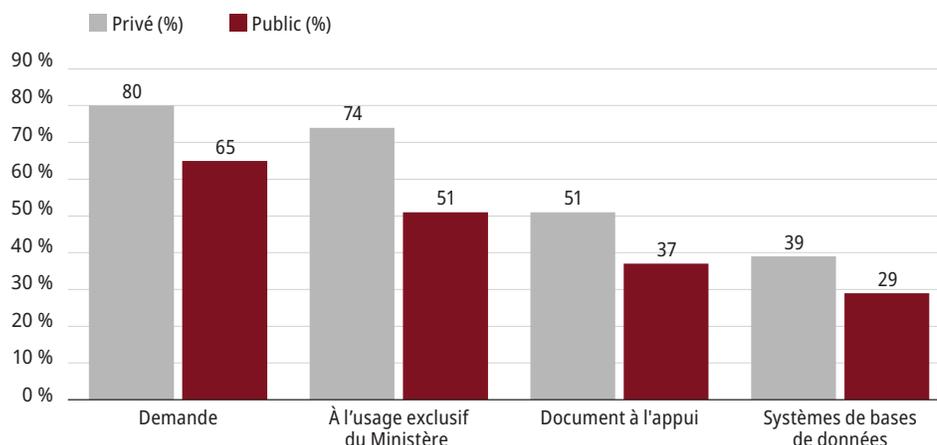
- » En ce qui concerne la catégorie **À l'usage exclusif du ministère**, 67 % des points de service évalués n'ont pas atteint le seuil de rendement, ce qui signifie que les renseignements exigés par le Ministère pour traiter une demande, comme le numéro d'identification du représentant du service à la clientèle, le numéro du point de service ou le montant des droits perçus, étaient soit incorrects, soit manquants.
- » Pour la catégorie **Documents à l'appui**, 47 % des points de service évalués n'ont pas atteint le seuil de rendement, ce qui signifie que les documents à l'appui devant être conservés n'étaient pas complets, lisibles ou exacts. Par exemple, les permis de conduire ou les cartes-photo de l'Ontario retournés ou anciens n'ont pas été conservés, ou les affidavits requis n'étaient pas lisibles.
- » Pour la catégorie **Systèmes de base de données**, 36 % des points de service évalués n'ont pas atteint le seuil de rendement, ce qui signifie que les renseignements exigés dans la demande (comme le format du nom, la date de naissance et la catégorie de véhicule) n'ont pas été saisis ou ont été saisis de manière inexacte dans la bonne base de données du Ministère.

Dans les résultats du PAQ pour 2022-2-23, nous avons noté que davantage de points de service privés que de points de service publics de ServiceOntario n'ont pas atteint les seuils de conformité dans les quatre catégories. La **figure 12** montre les points de service privés et publics de ServiceOntario qui n'ont pas atteint le seuil fixé pour 2022-2023.

Étant donné que ces catégories sont essentielles pour déterminer si les demandes sont complètes et exactes, si les bases de données du Ministère sont mises à jour avec des renseignements exacts et si tous les documents à l'appui nécessaires sont en place, un rendement insuffisant observé de façon répétée dans ces catégories indique une augmentation des facteurs de risque.

Figure 12 : Pourcentage de points de service privés et publics non conformes de ServiceOntario, 2022-2023

Source des données : ServiceOntario



4.6.2 Aucune répercussion pour les points de service qui sont systématiquement non conformes

Nous avons analysé les résultats sur la conformité pour l'ensemble des quelque 280 points de service de ServiceOntario pour les cinq dernières années, de 2019-2020 à 2022-2023, et avons repéré les points de service qui n'ont pas atteint les seuils de conformité pour les quatre catégories.

Nous avons également relevé les points de service de ServiceOntario qui ont systématiquement raté les seuils de conformité pour les quatre catégories, c'est-à-dire qu'ils ont raté les seuils chaque année pendant plusieurs années consécutives. La **figure 13** montre le nombre de points

Figure 13 : Nombre de points de service non conformes de ServiceOntario, 2018-2019 à 2022-2023

Source des données : ServiceOntario

Domaine de programme	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	Pour les cinq années
Demandes	222	175	182	172	203	54
Base de données	82	31	46	29	31	7
À l'usage exclusif du Ministère	211	162	163	160	182	45
Documentation à l'appui	62	34	52	55	61	10

de service qui n'ont pas atteint les seuils de conformité pour les quatre catégories au cours de chacune des cinq dernières années, et au cours de l'ensemble des cinq années. Nous avons remarqué que ServiceOntario n'indiquait pas les points de service qui échouent systématiquement à respecter les seuils de conformité d'une catégorie donnée, et que l'organisation n'a donc pas modifié la cote de risque de cette catégorie pour ces points de service. La **section 2.8** contient des précisions sur ces cotes de risque.

Nous avons aussi noté que les accords conclus entre ServiceOntario et les propriétaires des points de service privés ne prévoient pas de dispositions permettant de tenir ces points de service responsables lorsqu'ils n'atteignent pas les seuils de conformité établis, à l'exception de la résiliation du contrat.

Recommandation 17

Nous recommandons que ServiceOntario :

- revoie la cote de risque existante des catégories pour les points de service en personne de ServiceOntario qui ne respectent pas systématiquement les seuils de conformité établis;
- augmente la cote de risque pour ces points de service afin de garantir une meilleure reddition de comptes par rapport aux seuils de conformité établis;
- organise plus fréquemment de la formation périodique pour les membres du personnel après leur formation initiale afin de les tenir au courant des exigences opérationnelles, ainsi que des règles et réglementations applicables lors du traitement des transactions pour la clientèle;
- mette en œuvre des mesures, telles qu'un processus permanent d'examen secondaire d'un sous-ensemble de demandes en dehors des examens du Programme d'assurance de la qualité, afin d'évaluer la qualité et l'exactitude de ces demandes sur la base de leur exhaustivité, y compris la présence de tous les documents à l'appui;
- modifie les contrats existants avec les exploitants privés, lors de leur renouvellement, afin d'y inclure des dispositions visant à dissuader le non-respect des règles, et ajoute de telles dispositions aux futurs contrats.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir **Recommandations et réponses de l'entité auditée**.

4.7 Accès aux dossiers des conducteurs et des véhicules des Ontariens

4.7.1 Les cas d'accès inapproprié aux dossiers des conducteurs et des véhicules des Ontariens n'ont pas tous été examinés

Nous avons constaté que le processus mis en place par ServiceOntario pour détecter les cas d'utilisation abusive du système ou d'accès inapproprié aux dossiers des conducteurs et des véhicules et enquêter sur ceux-ci comporte des faiblesses. Le processus, mis en place en janvier 2024, n'envisage pas tous les scénarios possibles pour détecter les cas à haut risque où le personnel de ServiceOntario accède aux dossiers personnels des Ontariens sans raison professionnelle valable.

Comme l'indique la **section 4.5**, le personnel des points de service de ServiceOntario accède au système de délivrance de permis dans le cadre de ses fonctions pour fournir des services aux Ontariens qui se rendent sur place pour renouveler un permis de conduire ou immatriculer un véhicule, par exemple. Le personnel peut consulter et modifier des renseignements personnels dans ce système, avec ou sans transaction valide et sans validation préalable de la part du client. À l'inverse, le personnel d'autres entités, telles que les institutions financières, doit obtenir la validation du client (mot de passe, numéro d'identification personnel ou code de sécurité envoyé à son appareil mobile) avant de pouvoir accéder à ses dossiers.

Comme l'indique la **section 2.9**, ServiceOntario examine chaque mois les transactions annulées (c'est-à-dire les cas où un membre du personnel a commencé une transaction et accédé à un dossier de conducteur ou de véhicule, mais a ensuite annulé la transaction sans effectuer de modification) afin de détecter les cas d'accès inapproprié aux dossiers des clients. Pour ce faire, ServiceOntario a mis en place une procédure d'examen des activités inhabituelles dans les cas où un employé de ServiceOntario accéderait à un numéro de permis de conduire (NPC) ou à un numéro d'immatriculation de véhicule (NIV) plus d'un certain nombre de fois par mois. Il n'utilise pas d'autres critères pour déterminer les scénarios à risque élevé d'accès aux documents que nous avons relevés dans notre audit. En raison de la nature délicate des critères, nous les avons tenus confidentiels dans le rapport.

Dans le cadre de notre audit, nous avons examiné les transactions annulées entre janvier et août 2024 à l'aide des critères de ServiceOntario, et nous avons trouvé 61 cas d'accès à un NPC et 1 954 cas d'accès à un NIV par un membre du personnel de ServiceOntario qui ne présentaient aucune transaction valide. L'examen par ServiceOntario de ces transactions annulées a révélé huit cas à haut risque d'accès inapproprié aux dossiers des conducteurs et des véhicules et a donné lieu à des mesures correctives. Dans deux cas, ServiceOntario a licencié des employés qui avaient accédé à un compte de manière inappropriée. Dans les six autres cas, ServiceOntario a adressé un avertissement verbal aux employés qui avaient consulté leur propre dossier.

Nous avons constaté que ServiceOntario n'utilise aucun autre critère pour déterminer les scénarios à risque élevé d'accès aux documents. En utilisant nos critères, nous avons repéré 2 028 cas d'accès du personnel à des NPC et 22 269 cas d'accès du personnel à des NIV entre

janvier et août 2024 que ServiceOntario n'a pas examinés ou sur lesquels elle n'a pas enquêté, même si un tel accès aux dossiers serait inhabituel de la part du personnel dans les scénarios évoqués.

ServiceOntario est exposé à un risque élevé d'activités frauduleuses au sein de son personnel de première ligne. Par exemple, en février 2023, la police de Toronto a découvert de la collusion entre le personnel de ServiceOntario et un réseau de vol de voitures dans la région du Grand Toronto. Le personnel aurait transmis aux voleurs des données sensibles sur les conducteurs et les véhicules à partir de la base de données du ministère des Transports, ce qui leur aurait permis de revendre plus facilement les véhicules volés. Au moins deux des membres du personnel mis en cause travaillaient dans un point de service privé de ServiceOntario. L'enquête a conduit à l'arrestation de sept personnes faisant l'objet de 73 chefs d'accusation. Comme ServiceOntario a accès à des renseignements très sensibles qui pourraient être utiles aux criminels, par exemple les permis de conduire et les immatriculations de véhicules, il est particulièrement important de mettre en place des mesures de protection et de surveillance adéquates pour protéger les Ontariens et prévenir de futurs abus.

Recommandation 18

Nous recommandons que ServiceOntario :

- mette en œuvre un mécanisme de contrôle, comme un code de sécurité envoyé aux appareils mobiles enregistrés des clients, empêchant ServiceOntario d'accéder aux dossiers des Ontariens sans une raison professionnelle valable;
- élargir les scénarios existants afin de cerner les cas à risque élevé d'utilisation abusive du système et d'enquêter sur ceux-ci.

Pour consulter la réponse de l'entité auditée, voir [**Recommandations et réponses de l'entité auditée.**](#)

Recommandations et réponses de l'entité auditée

Recommandation 1

Nous recommandons à ServiceOntario de collaborer avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et ses ministères partenaires, tels que le ministère des Transports et le ministère de la Santé, pour :

- effectuer des analyses régulières et opportunes des causes profondes pour les services à volume élevé présentant une faible adoption du numérique;
- élaborer des plans d'action et des échéanciers pour s'attaquer aux causes profondes relevées;
- élaborer un plan global complet pour la numérisation des sous-services qui ne sont pas entièrement numérisés et qui ne sont offerts qu'en personne.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général sur la faible adoption du numérique et reconnaît l'importance d'appuyer l'adoption des services en ligne. ServiceOntario collabore avec les ministères partenaires pour comprendre les causes profondes de la faible adoption du numérique, y compris les obstacles liés aux programmes, aux politiques et à la technologie. Cette analyse, ainsi que les recommandations du vérificateur général, éclaireront les options à envisager par le gouvernement pour numériser davantage les services.

Recommandation 2

Nous recommandons que ServiceOntario :

- analyse les transactions en ligne liées aux services en ligne ciblés dans sa dernière campagne publicitaire (les rappels de renouvellement, les cartes-photo de l'Ontario et le renouvellement des cartes Santé pour enfants) afin d'évaluer si les taux d'adoption en ligne pour ces trois services ciblés se sont améliorés;
- détermine les services présentant un faible taux d'adoption du numérique et donne la priorité à ces services dans les campagnes publicitaires ciblées;
- vérifie si les taux d'adoption du numérique pour ces services ont augmenté à la suite des campagnes publicitaires ciblées afin d'évaluer l'efficacité et le succès de ces campagnes;

- collabore avec la Direction des communications du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement afin de prendre des mesures correctives lorsque les campagnes publicitaires ne parviennent pas à améliorer les taux d'adoption du numérique.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit aux recommandations du vérificateur général et se réjouit de l'occasion de tirer parti de ses efforts visant à accroître la sensibilisation aux services en ligne et à encourager l'adoption. ServiceOntario évaluera les options pour s'assurer que le plan le plus approprié est mis en œuvre et continuera d'évaluer l'efficacité des campagnes pour s'assurer qu'elles répondent aux objectifs du gouvernement et prendra des mesures, au besoin, conformément aux recommandations.

Recommandation 3

Nous recommandons que ServiceOntario :

- élabore une politique exigeant que les points de service installent de manière visible des affiches informant les clients des services offerts en ligne;
- élabore du matériel promotionnel détaillant la gamme de services offerts en ligne, et distribue ce matériel aux clients à leur arrivée et lors des interactions liées au service;
- organise des séances de formation pour enseigner aux représentants du service à la clientèle l'importance de promouvoir les options de service en ligne auprès des clients et de les guider dans l'utilisation de ces options;
- veille à ce que les points de service respectent ces politiques et ces séances de formation.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général et reconnaît l'importance d'appuyer l'adoption des services en ligne. ServiceOntario a des exigences en matière de marketing qui sont décrites et distribuées aux centres de services publics et privés.

Conformément aux recommandations du vérificateur général, ServiceOntario continuera d'améliorer ses exigences en matière de marketing et de surveiller la conformité des points de service entre les centres ServiceOntario.

ServiceOntario s'engage à assurer l'apprentissage et le perfectionnement continu de tout le personnel des centres de services publics et privés et, conformément à cette recommandation, a déjà élargi l'accès aux outils d'apprentissage à ses fournisseurs de services privés et à leurs employés.

Recommandation 4

Nous recommandons que ServiceOntario :

- en collaboration avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et les ministères partenaires, comme le ministère des Transports et le ministère de la Santé, élabore une stratégie qui prévoit des critères établissant un ordre de priorité des services à numériser et des délais de réalisation;
- rende compte régulièrement de ses progrès au ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement, ainsi qu'au Secrétariat du Conseil du Trésor;
- utilise les critères pour déterminer les services à numériser, par exemple, les produits et services qui sont partiellement numérisés ou qui comportent des processus d'arrière-guichet manuels.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général et continuera à améliorer l'expérience client dans tous ses canaux de service.

ServiceOntario rend compte régulièrement de ses progrès au ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement, ainsi qu'au Secrétariat du Conseil du Trésor et continuera à le faire en conformité avec la recommandation.

ServiceOntario utilise des feuilles de route de produit pour identifier les opportunités de numérisation et pour séquencer l'exécution des améliorations.

ServiceOntario continuera à collaborer avec ses ministères partenaires pour élaborer des stratégies de provision de services, y compris l'identification des services à numériser, l'amélioration continue et les activités d'arrière-guichet.

Parmi les récentes activités de numérisation mises en oeuvre, mentionnons la nouvelle demande de renouvellement de la carte Santé pour enfants en ligne (juin 2024) et l'automatisation du renouvellement des plaques d'immatriculation pour les véhicules de tourisme, les motocyclettes, les cyclomoteurs et les véhicules utilitaires légers (juillet 2024).

Recommandation 5

Nous recommandons à ServiceOntario de collaborer avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux et ses ministères partenaires, tels que le ministère des Transports et le ministère de la Santé, pour :

- définir des objectifs de numérisation, y compris des éléments tels que les priorités, les résultats ciblés et les activités et les échéanciers clés;
- établir et surveiller les paramètres permettant de mesurer la réalisation des objectifs et des résultats de la numérisation, et prendre les mesures nécessaires lorsque les paramètres n'ont pas été atteints;
- attribuer les rôles et les responsabilités pour chaque activité clé.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit aux recommandations du vérificateur général sur le plan de prestation des services de ServiceOntario. Le plan actuel de prestation de services couvre 2023-2025 et a donné lieu à un plus grand choix et à une plus grande accessibilité ainsi qu'à un plus grand nombre de services en ligne aux particuliers et aux entreprises. En collaboration avec les ministères partenaires, ServiceOntario mettra à jour le plan de prestation des services en fonction des trois recommandations du vérificateur général et conformément à l'ITI de l'organisation qui permet aux objectifs et aux priorités du gouvernement en matière de numérisation.

Recommandation 6

Nous recommandons que ServiceOntario :

- mène des enquêtes et organise des ateliers avec les commerçants de véhicules automobiles afin de clarifier les exigences du programme et de déterminer les causes profondes du faible taux d'inscription au Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants (IELC);
- évalue les commentaires recueillis lors de ces sondages et ateliers et apporte les modifications nécessaires au programme IELC en ce qui concerne la formation et la garde en lieu sûr des stocks contrôlés;
- crée et distribue un guide de référence ou une procédure opérationnelle normalisée qui précise les rôles et les responsabilités des commerçants de véhicules automobiles, des organismes de réglementation et de ServiceOntario;

- révisé les messages de communication et de sensibilisation afin de mieux faire connaître le programme IELC;
- détermine les commerçants qui souhaitent s'inscrire au programme IELC et donne la priorité à leur intégration.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général concernant l'immatriculation en ligne pour les commerçants (IELC). Le programme IELC continue d'élargir les fonctionnalités disponibles conformément à sa feuille de route de produit. Alors que les fonctionnalités continuent d'être déployées sur la plateforme du programme IELC, les commerçants de véhicules automobiles intégrés devront peut-être se présenter en personne à un centre de service pour effectuer certains types de transactions. Toutes les fonctionnalités visées par le champ d'application devraient être déployées d'ici la fin de l'exercice 2024/25.

ServiceOntario, en collaboration avec les ministères partenaires, élabore l'approche pour la prochaine phase de l'IELC, qui sera axée sur les activités du programme, tels que l'adoption, la sensibilisation et la facilité d'utilisation par les commerçants de véhicules automobiles. La conception de l'IELC continuera d'évoluer en tenant compte de la prévention de la fraude comme objectif clé. L'approche adoptée pour faire évoluer l'IELC s'informera des recommandations du vérificateur général et des commentaires des principaux intervenants, des utilisateurs actuels et des commerçants de véhicules automobiles qui n'ont pas encore adhéré au programme.

Recommandation 7

Nous recommandons que ServiceOntario :

- élabore une stratégie claire et une approche fondée sur des données afin d'atteindre les résultats souhaités pour le Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants (IELC), y compris des échéanciers et des mesures du rendement;
- établisse des cibles réalistes fondées sur des renseignements actuels concernant l'inscription des commerçants;
- compare le rendement réel aux cibles et prenne des mesures correctives lorsque celles-ci ne sont pas atteintes.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général et élabore une approche pour la prochaine phase du Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants (IELC). L'approche sera axée sur les activités du programme, tels que l'adoption, la sensibilisation et la facilité d'utilisation par les commerçants de véhicules automobiles. Dans le cadre de cette approche, ServiceOntario continuera d'établir et de surveiller des mesures et des cibles de rendement qui tiennent compte de la croissance du programme IELC.

Recommandation 8

ServiceOntario devrait définir et hiérarchiser tous les services qui nécessitent l'instauration d'une norme de prestation en temps opportun, en harmonie avec les normes de service de l'industrie.

Réponse du Ministère

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général de collaborer avec les ministères partenaires, le cas échéant, pour examiner, déterminer et prioriser l'établissement de normes de service pour les services.

Recommandation 9

Nous recommandons que ServiceOntario :

- élabore des normes et des cibles de service qui tiennent compte de la prestation numérique du service ou du produit de manière continue;
- compare régulièrement les normes et cibles de service établies à celles d'autres administrations afin de se conformer aux meilleures pratiques de l'industrie;
- surveille et déclare à intervalles réguliers le rendement réel par rapport aux normes de services et aux cibles établies.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général concernant les normes de service existantes de ServiceOntario. ServiceOntario évaluera les options fondées sur les recommandations du vérificateur général, notamment en les comparant à des solutions d'autres administrations, et continuera de surveiller le rendement par rapport aux normes de service et d'en rendre compte. ServiceOntario, en collaboration avec ses ministères partenaires, évaluera également l'incidence de la prestation numérique sur les normes de service, le cas échéant.

Recommandation 10

Nous recommandons que ServiceOntario :

- analyse les commentaires formulés dans le cadre des sondages sur la satisfaction de sa clientèle à l'égard des services en ligne et réalise une analyse des causes profondes des plaintes;
- évalue des stratégies pour s'attaquer à ces causes profondes, telles que l'amélioration des interfaces clients avec les transactions en ligne ou l'instauration de nouveaux services pour répondre aux demandes de la clientèle.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général concernant la faible satisfaction de la clientèle à l'égard des services numériques. ServiceOntario, en collaboration avec ses ministères partenaires, a effectué des analyses et élaboré des plans pour traiter et améliorer l'expérience client, et a activement amélioré les services en ligne tout au long de 2024 à la lumière des commentaires des clients.

De plus, en février 2024, ServiceOntario a élargi la collecte de commentaires des clients pour inclure les clients qui n'étaient pas en mesure d'effectuer des transactions en ligne, afin de mieux comprendre le faible taux de participation en ligne et pour éclairer les plans d'amélioration continue. ServiceOntario continuera d'élargir la collecte des commentaires des clients afin d'obtenir un plus large éventail d'expériences pour informer les plans d'amélioration continue et comprendre les causes profondes des plaintes des clients.

Recommandation 11

Nous recommandons que ServiceOntario :

- mette en œuvre un système de TI automatisé pour calculer les temps d'attente exacts pour ses points de service en personne;
- affiche sur son site Web des renseignements exacts sur les temps d'attente pour tous ses points de service en personne afin d'améliorer la transparence des activités gouvernementales.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario reconnaît l'importance de la collecte de données sur les temps d'attente et souscrit aux recommandations du vérificateur général. ServiceOntario a l'intention de poursuivre le déploiement du système de gestion de l'accueil dans les centres de services comptant plus d'un guichet, afin de saisir les données sur les temps d'attente de manière plus précise.

ServiceOntario s'efforcera également d'améliorer les données sur les temps d'attente sur son site Web afin que les Ontariens aient accès à des renseignements exacts en temps réel.

Recommandation 12

Nous recommandons à ServiceOntario de collaborer avec le ministère des Transports pour :

- terminer la mise à niveau logicielle prévue des caméras photo et de l'équipement de numérisation des signatures dans les points de service en personne de ServiceOntario, conformément aux échéanciers définis du projet;
- élaborer et mettre des plans d'action assortis d'échéanciers pour remédier aux autres raisons expliquant le mauvais fonctionnement des appareils photo, comme la nécessité d'une maintenance et d'un nettoyage supplémentaires sur place, l'éclairage et d'autres facteurs environnementaux;
- procéder à une évaluation après la mise à niveau des systèmes d'appareils photo et d'appareils de numérisation des signatures afin de s'assurer que les problèmes de rendement ont été résolus;
- analyser et documenter les possibilités de moderniser la technologie existante ou de mettre en œuvre des outils numériques, comme le téléversement de photos et de signatures numériques, et considérer ces formats et moyens comme étant acceptables pour la prestation des produits.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général et se réjouit de l'occasion de collaborer avec ses partenaires pour améliorer les services en personne offerts aux Ontariens. Par conséquent, d'ici la fin de l'exercice 2024-2025, ServiceOntario apportera des améliorations au logiciel de saisie d'images des caméras afin d'améliorer le processus de saisie de photos. Une formation supplémentaire sur la saisie d'images sera élaborée afin d'offrir un soutien supplémentaire aux centres de services.

Entre-temps, des instructions et des processus de dépannage ont été communiqués aux employés de ServiceOntario pour faciliter la résolution des problèmes en perturbant le moins possible les clients. De plus, ServiceOntario a ajouté un nouveau modèle de caméra au stock d'appareils de remplacement et étudie des améliorations environnementales au processus de prise de photos.

Par ailleurs, d'ici la fin de l'exercice 2024-2025, ServiceOntario prévoit de remplacer les scanners de signature actuels par des tablettes de signature numériques modernes.

Recommandation 13

ServiceOntario devrait collaborer avec le Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux, au besoin, pour :

- mettre en œuvre des mots de passe robustes conformes à la norme de sécurité;
- appliquer l'authentification multifactorielle pour le personnel qui accède aux postes de travail et aux systèmes de TI dans les points de services en personne de ServiceOntario;
- sensibiliser et former régulièrement le personnel aux menaces à la cybersécurité et aux meilleures pratiques en matière de partage des mots de passe et de conservation des documents confidentiels;
- mettre en œuvre des contrôles de fuite de données pour empêcher le personnel des points de service en personne d'accéder à des sites Web qui peuvent représenter une menace pour la sécurité;
- évaluer quels points de service de ServiceOntario doivent être équipés des caméras de sécurité en fonction de divers facteurs tels que l'emplacement, la fréquentation et les incidents de sécurité antérieurs, et installer des caméras dans ces points de service;
- veiller à ce que les points de service publics respectent les lignes directrices relatives à l'installation de caméras de sécurité;
- communiquer aux fournisseurs et aux exploitants privés les exigences en matière de conservation des enregistrements vidéo, conformément au calendrier de conservation défini, et surveiller le respect de ces exigences.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général et reconnaît l'importance des contrôles de sécurité, y compris des caméras de sécurité, pour renforcer la sécurité dans nos centres de services en personne. Dans cette optique, ServiceOntario dispose d'un plan pour s'assurer que tous les centres de services sont équipés de caméras de sécurité.

ServiceOntario collaborera avec ses partenaires pour déterminer le délai approprié pour la conservation des séquences vidéo des caméras de sécurité et mettra à jour les exigences que les fournisseurs de services doivent diffuser. ServiceOntario mettra en œuvre un rappel annuel pour que tout le personnel de ServiceOntario suive une formation sur la cybersécurité.

ServiceOntario et la Division de la cybersécurité souscrivent à la recommandation du vérificateur général et s'engagent à assurer l'utilisation par tous les employés des centres de services publics et privés de mots de passe robustes conformes à la norme de sécurité.

ServiceOntario et la Division de la cybersécurité collaboreront pour élaborer des options pour évaluer l'utilisation et la viabilité de l'authentification multifactorielle pour le personnel qui accède aux postes de travail et aux systèmes de TI dans les points de services en personne.

ServiceOntario et la Division de la cybersécurité travailleront à l'amélioration des contrôles de fuite de données pour empêcher le personnel des points de service en personne d'accéder à des sites Web qui peuvent représenter une menace pour la sécurité.

Recommandation 14

En raison de la nature délicate de la cybersécurité et afin de réduire au minimum le risque d'exposition, nous avons fourni des détails pertinents de nos constatations directement à ServiceOntario.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit aux recommandations du vérificateur général et se réjouit de l'occasion de tirer parti des efforts actuels en cybersécurité visant à mettre en oeuvre pleinement la recommandation.

Recommandation 15

ServiceOntario devrait collaborer avec la Division de la cybersécurité du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement pour :

- étendre les cours obligatoires de formation sur la cybersécurité au personnel travaillant dans les points de service privés de ServiceOntario;
- s'assurer que tous les membres du personnel de ServiceOntario, y compris ceux qui travaillent dans des points de service privés, suivent tous les cours de formation obligatoires sur la cybersécurité au moins une fois par année;
- inclure le personnel travaillant dans les points de service privés de ServiceOntario dans les campagnes de simulation d'hameçonnage.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario et la Division de la cybersécurité sont d'accord avec la recommandation du vérificateur général et se réjouissent de l'occasion de tirer parti des efforts actuels visant à accroître la sensibilisation à la cybersécurité. ServiceOntario et la Division de la cybersécurité s'engagent à assurer l'apprentissage et le perfectionnement continu de tous les employés des centres de services publics et privés afin d'améliorer la cybersécurité et ont pris des mesures importantes pour élargir l'accès à des outils d'apprentissage, y compris la formation en cybersécurité, à leurs fournisseurs de services privés et à leurs employés. ServiceOntario examinera des options avec la Division de la cybersécurité pour inclure les centres de services privés dans les campagnes de formation et de sensibilisation à l'hameçonnage.

Recommandation 16

Nous recommandons que ServiceOntario mette en œuvre un calendrier de conservation des dossiers pour ses systèmes de TI.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général et mettera en œuvre un calendrier de conservation des dossiers pour ses systèmes de TI.

Recommandation 17

Nous recommandons que ServiceOntario :

- revoie la cote de risque existante des catégories pour les points de service en personne de ServiceOntario qui ne respectent pas systématiquement les seuils de conformité établis;
- augmente la cote de risque pour ces points de service afin de garantir une meilleure reddition de comptes par rapport aux seuils de conformité établis;
- organise plus fréquemment de la formation périodique pour les membres du personnel après leur formation initiale afin de les tenir au courant des exigences opérationnelles, ainsi que des règles et réglementations applicables lors du traitement des transactions pour la clientèle;
- mette en œuvre des mesures, telles qu'un processus permanent d'examen secondaire d'un sous-ensemble de demandes en dehors des examens du Programme d'assurance de la qualité, afin d'évaluer la qualité et l'exactitude de ces demandes sur la base de leur exhaustivité, y compris la présence de tous les documents à l'appui;
- modifie les contrats existants avec les exploitants privés, lors de leur renouvellement, afin d'y inclure des dispositions visant à dissuader le non-respect des règles, et ajoute de telles dispositions aux futurs contrats.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit à la recommandation du vérificateur général et évaluera les options de mise en œuvre de processus pour tenir compte de tous les commentaires, y compris les cotes de risque. ServiceOntario reconnaît l'importance de surveiller la conformité opérationnelle aux politiques et aux procédures. ServiceOntario collaborera avec ses partenaires en prestation de services pour assurer la disponibilité de la formation opérationnelle pour le réseau du personnel des points de service en personne. ServiceOntario continuera d'élaborer une formation d'appoint sur les erreurs d'évaluation à risque élevé et veillera à ce que les communications opérationnelles soient fournies à tous les centres de services pour offrir une formation sur les nouvelles procédures.

Bien que l'accord de services de délivrance actuel permette la gestion du rendement et la résiliation, ServiceOntario reconnaît qu'il y a certains facteurs dissuasifs dans le modèle de rémunération actuel, qui met l'accent sur la rémunération par transaction. ServiceOntario travaille à l'élaboration d'un modèle de rémunération qui s'éloigne du financement par transaction et qui comportera un volet incitatif au rendement. Cela éliminera le facteur dissuasif d'axer les efforts uniquement sur la productivité et incitera les fournisseurs de services à se conformer aux attentes de ServiceOntario, y compris la conformité aux politiques et aux procédures.

Recommandation 18

Nous recommandons que ServiceOntario :

- mette en œuvre un mécanisme de contrôle, comme un code de sécurité envoyé aux appareils mobiles enregistrés des clients, empêchant ServiceOntario d'accéder aux dossiers des Ontariens sans une raison professionnelle valable;
- élargir les scénarios existants afin de cerner les cas à risque élevé d'utilisation abusive du système et d'enquêter sur ceux-ci.

Réponse de ServiceOntario

ServiceOntario souscrit aux recommandations du vérificateur général. ServiceOntario évaluera et mettra en œuvre d'autres contrôles pour donner suite aux recommandations visant à empêcher le personnel de ServiceOntario d'accéder aux dossiers des Ontariens sans raison opérationnelle valable, et à élargir les scénarios afin de cerner et d'examiner les cas potentiels d'utilisation abusive du système.

Critères d'audit

Dans la planification de ses travaux, le Bureau a déterminé les critères d'audit auxquels il aurait recours pour atteindre ses objectifs en la matière (indiqués à l'**annexe 3**). Ces critères sont fondés sur un examen des lois, des politiques et des procédures applicables ainsi que sur des études internes et externes et des pratiques exemplaires. La haute direction de ServiceOntario a examiné nos objectifs et les critères connexes et elle en a reconnu la pertinence :

1. ServiceOntario a défini un cadre numérique qui a été approuvé et communiqué de manière appropriée aux intervenants concernés et qui comprend des résultats mesurables et des échéanciers en vue d'une prestation numérique efficace des services gouvernementaux.
2. Les services gouvernementaux à numériser ont été définis et classés par ordre de priorité conformément aux critères établis, de manière à améliorer la rapidité et la qualité des interactions avec la clientèle, ainsi que l'expérience globale des utilisateurs, pour le plus grand profit des Ontariens.
3. Les services gouvernementaux ont été numérisés selon le principe d'accorder la priorité au numérique, réduisant ainsi le besoin d'un accès en personne.
4. ServiceOntario a mis au point une stratégie de sensibilisation du public aux services numériques afin que les Ontariens utilisent ceux-ci efficacement.
5. Des évaluations régulières de la cybersécurité sont effectuées pour protéger les données personnelles des Ontariens contre les menaces à la cybersécurité et la divulgation inappropriée de données confidentielles, et des mesures correctives sont prises dans le cadre des accords sur les niveaux de service définis lorsque des problèmes sont constatés.
6. Les données recueillies par ServiceOntario sont conservées et éliminées conformément à la législation applicable et aux normes de l'industrie.
7. Des paramètres clés mesurables sont définis et surveillés pour évaluer le rendement des services fournis en ligne aux Ontariens.
8. Les paramètres mesurables comprennent, au minimum, l'utilisation, l'accessibilité, la facilité d'utilisation et la disponibilité des services gouvernementaux, qui permettent l'atteinte des résultats relatifs au numérique.
9. Des données fiables sont recueillies et examinées en temps utile afin de repérer les possibilités d'amélioration pour une prise de décision éclairée.

Approche d'audit

Nous avons effectué notre audit entre mars 2024 et août 2024. Nous avons obtenu du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement et de ServiceOntario une déclaration écrite selon laquelle, au 27 novembre 2024, ils avaient fourni à notre Bureau toute l'information qui, à leur connaissance, pourrait avoir une incidence importante sur les constatations du présent rapport.

Dans le cadre de notre travail d'audit :

- interrogé le personnel concerné de ServiceOntario, du Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux, du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (DGIFP) et du ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement (le Ministère).
- examiné et contrôlé de façon détaillée certaines données opérationnelles et financières pour les cinq dernières années (2019-2020 à 2023-2024).
 - Pour ServiceOntario, il s'agissait notamment de données relatives aux plans stratégiques, aux volumes de transactions, à son catalogue de produits et de services, aux listes de points de service physiques, aux tableaux de bord des rendements réels en matière de normes de service et d'indicateurs de rendement, aux présentations de la direction sur le rendement organisationnel et les principales initiatives numériques, aux analyses de rentabilité pour le financement des initiatives numériques, aux projets de TI, aux exigences opérationnelles et aux seuils pour les points de service physiques, aux tableaux de bord du Programme d'assurance de la qualité (PAQ) et aux résultats de conformité, ainsi qu'aux plans d'amélioration du rendement du PAQ et aux ordonnances de rectification.
 - Pour le DGIFP, il s'agissait notamment des contrôles de la cybersécurité, tels que les enregistrements et les résultats de simulation d'hameçonnage et les dossiers de formation.
 - Pour le Ministère, il s'agissait de politiques et de lignes directrices internes, de présentations relatives aux campagnes publicitaires et de données sur les indicateurs clés.
- observé des démonstrations sur les principaux systèmes de TI, notamment le système de délivrance de permis et le système d'information sur les cartes Santé.
- examiné les politiques, normes et lignes directrices pertinentes en matière de TI et d'exploitation.
- visité sept points de service de ServiceOntario dans le cadre de nos visites sur place, soit deux points de service publics et cinq privés. Les points de service ont été sélectionnés en fonction de la région géographique et du volume de transactions, et ils combinent des points de service publics et des points de service appartenant à des exploitants privés individuels, ainsi que d'autres partageant un emplacement avec un commerce de vente au détail. De plus, nous avons :

- interrogé le personnel des points de service, notamment les directeurs régionaux, les gestionnaires des points de service et les représentants du service à la clientèle aux guichets;
 - assisté à une démonstration des systèmes de TI, notamment d'Orion, effectué des visites des guichets de première ligne et des activités d'arrière-guichet dans chaque point de service, et observé les transactions effectuées aux guichets;
 - examiné et contrôlé de façon détaillée certaines données opérationnelles, entre autres les rapports sur les temps d'attente, les vérifications de confidentialité et de sécurité et les vérifications des antécédents.
-
- interrogé un échantillon de 15 commerçants de véhicules automobiles inscrits ou en cours d'inscription, et 10 autres commerçants qui n'étaient pas encore inscrits au Programme d'immatriculation en ligne pour les commerçants, afin d'obtenir leurs commentaires sur le programme.
-
- discuté avec des intervenants externes, notamment le Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles, Motor Vehicle Retailers of Ontario et la Used Car Dealers Association of Ontario.

Opinion d'audit

À Son Honneur le Président de l'Assemblée législative :

Nous avons réalisé nos travaux pour le présent audit et présenté les résultats de notre examen conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3001 – Missions d'appréciation directe publiées par le Conseil des normes d'audit et de certification des Comptables professionnels agréés du Canada. Nous avons également obtenu un niveau d'assurance raisonnable.

Le Bureau du vérificateur général de l'Ontario applique les normes canadiennes de gestion de la qualité et, de ce fait, il maintient un système exhaustif de gestion de la qualité comprenant des politiques et des consignes documentées au sujet du respect des règles de conduite professionnelle, des normes professionnelles, ainsi que des critères législatifs et réglementaires applicables.

Nous nous sommes conformés aux exigences en matière d'indépendance et d'éthique du Code de déontologie de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, qui est fondé sur des principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence raisonnable, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nous estimons que les éléments probants obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions.

3 décembre 2024



Shelley Spence, FCPA, FCA, LPA

Vérificateur général
Toronto (Ontario)

Acronymes

ABD	Administrateurs des bureaux de délivrance
Acronyme	Définition
COCVA	Conseil ontarien du commerce des véhicules automobiles
DCS	Division de la cybersécurité
DGIFP	Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique
FPO	Fonction publique de l'Ontario
IELC	Immatriculation en ligne pour les commerçants
IR	Indicateurs de rendement
MAF	Authentification multifactorielle
PAQ	Programme d'assurance de la qualité
STI	Services technologiques d'infrastructure

Glossaire

Terme	Définition
Administrateurs des bureaux de délivrance (ABD)	Membres du personnel de ServiceOntario qui examinent divers domaines d'activités dans les points de service physiques (dans le cadre d'un programme d'assurance de la qualité), notamment la conservation des documents à l'appui et les contrôles sur la gestion des stocks et de l'inventaire, et qui fait état du respect de la conformité.
Authentification multifactorielle (AMF)	Processus de connexion à un compte en plusieurs étapes qui consiste à se connecter (s'authentifier) à un système de TI à l'aide d'un mot de passe traditionnel et d'un mécanisme supplémentaire tel qu'un balayage d'empreintes digitales ou un code à usage unique qui est envoyé à une adresse courriel ou à un numéro de téléphone enregistré.
Division de la cybersécurité (DCS)	Division à l'échelle de l'organisation du Bureau du directeur général de l'information pour la fonction publique (DGIFP) qui fournit tous les services liés à la cybersécurité et surveille les cybermenaces pour ServiceOntario. Elle effectue toutes les évaluations des menaces et des risques et les essais de pénétration de manière centralisée pour tous les systèmes de TI utilisés par ServiceOntario.
Essai de pénétration	Cyberattaque simulée dans un système afin de déceler et d'exploiter les vulnérabilités. Permet d'évaluer la sécurité d'un système et d'améliorer ses défenses contre les attaques réelles.
Évaluation de l'impact sur la protection de la vie privée (ÉIPVP)	Utilisée pour déceler et prévenir les risques liés à la protection de la vie privée dans un système de TI. Elle permet de s'assurer que les données personnelles recueillies sont stockées et traitées dans le respect de la vie privée et de la législation, y compris les réglementations qui précisent la durée de stockage des données personnelles avant leur destruction.
Évaluation des menaces et des risques (EMR)	Décèle et évalue les menaces potentielles qui pèsent sur les systèmes de TI d'une organisation, en évaluant leur probabilité et leur impact.
Groupement pour l'intégration des services gouvernementaux (GISG)	Principal responsable des besoins opérationnels quotidiens en matière de TI de ServiceOntario, il fournit également du soutien aux systèmes de TI.
Produit	Un produit est généralement un document (p. ex. une carte Santé, un permis de conduire ou une carte-photo de l'Ontario), un document officiel du gouvernement (p. ex. un acte de naissance ou un enregistrement immobilier), une entreprise (nom commercial, société en nom collectif) ou une demande ou un formulaire que ServiceOntario accepte et transfère ou transmet à un ministère partenaire (comme le ministère des Transports ou le ministère de la Santé) en vue de son traitement.

Terme	Définition
Programme d'assurance de la qualité (PAQ)	Programme qui surveille le rendement des points de service de ServiceOntario et leur conformité aux règles et règlements applicables, tels que la <i>Loi sur l'accessibilité pour les personnes handicapées de l'Ontario</i> , les <i>services en français</i> et la <i>Loi sur l'accès à l'information et la protection de la vie privée</i> .
Service	Action effectuée par ServiceOntario pour un produit permettant aux Ontariens d'obtenir un résultat – par exemple, changer l'adresse d'un permis de conduire, renouveler un privilège, remplacer une carte Santé perdue ou faire une demande d'aide sociale.
Sous-service	Sous-catégorie d'un service qui reflète des différences dans les autorisations, les qualifications ou le contenu pour le client d'un produit ou d'un service (par exemple, le produit « permis de conduire » est subdivisé en sous-catégories pour les véhicules de catégorie non utilitaire et utilitaire, ou un « permis de chasse » pour l'ours, le cerf ou le wapiti), ou qui reflète des différences dans les processus ou les politiques associés à des groupes de clients particuliers (par exemple, le produit « carte Santé » est subdivisé en sous-catégories pour l'enfant, l'adulte et l'aîné).

Annexe 1 : Liste des affiches devant être exposées dans les points de service de ServiceOntario, juillet 2024

Source : Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement

Affiche
Heures d'ouverture
Géré et exploité par
Avis public du ministère des Transports (MTO) – Collecte de renseignements personnels
Ministère de la Santé (MSAN) – Déclaration sur les pratiques relatives à l'accès à l'information
Notre promesse envers vous (prévenance, efficacité, responsabilité, fiabilité)
Évaluez votre expérience - Invitation à remplir un sondage en ligne
Protection du consommateur de l'Ontario/Autorités administratives
Vérification du permis de conduire
Services en français/Bienvenue

Annexe 2 : Points de service de ServiceOntario que nous avons visités lors de notre audit du rendement, 2024

Préparé par le Bureau du vérificateur général de l'Ontario

Point de service	Type	Date de visite
Toronto – Centre-ville – 777, rue Bay	Public	13 juin
Brampton – 1, boulevard Gateway	Public	24 juin
Brampton – 4, chemin McLaughlin	Privé	27 juin
Kitchener – 30, promenade Manitou	Privé	10 juillet
Cambridge – 561, chemin Hespeler	Privé	10 juillet
Scarborough Sud – 1980, avenue Eglinton E	Privé	10 juillet
Scarborough – 1871, promenade O'Connor	Privé	10 juillet

Annexe 3 : Campagnes publicitaires de ServiceOntario, 2020-2021 à 2023-2024

Source : Ministère des Services au public et aux entreprises et de l'Approvisionnement

Nom de la campagne publicitaire	Source de financement	Montant dépensé (\$)
2020-2021		
Renouvellement en ligne des vignettes d'immatriculation de ServiceOntario*	Fonds du Ministère	5 000
Total partiel		5 000
2021-2022		
Reprise de ServiceOntario	Fonds du Ministère	20 000
Élimination par ServiceOntario des avis en papier et remplacement par des rappels numériques, Phase 1	Fonds du Ministère	2 000
Campagne de marketing pour le Registre des entreprises de l'Ontario	Fonds pour les domaines de programme	56 000
Services de renouvellement en ligne de ServiceOntario (après la pandémie de COVID-19)*	Fonds global pour les médias	1 768 100
Renouvellements en ligne : Permis de stationnement accessible	Fonds du Ministère	3 000
Campagne de remboursement des vignettes d'immatriculation de ServiceOntario	Fonds global pour les médias	60 100
Total partiel		1 909 200
2022-2023		
ServiceOntario Always-ON	Fonds global pour les médias	666 996
Total partiel		666 996
2023-2024		
ServiceOntario Always-ON	Fonds global pour les médias	1 999 999
Total partiel		1 999 999
Total		4 581 195

* comprend 176 000 \$ consacrés à la presse écrite.



© 2024, Imprimeur du Roi pour l'Ontario
ISBN 978-1-4868-8496-4 (PDF)

Une version électronique du rapport est accessible sur Internet à l'adresse www.auditor.on.ca
This document is also available in English.

Photo : personnel du Bureau du vérificateur général de l'Ontario