

## 3.03 – Bureau des obligations familiales

---

### CONTEXTE

En vertu de la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*, le Bureau des obligations familiales (le Bureau) est responsable de l'administration et l'exécution de toutes les ordonnances des tribunaux portant sur le versement d'une pension alimentaire pour enfant et/ou conjoint, en Ontario et dans plusieurs autres territoires lorsque les payeurs habitent en Ontario. Il assure également l'exécution des accords de séparation privés qui sont volontairement inscrits au tribunal puis déposés au Bureau. Au moment de notre vérification, le Bureau administrait quelque 180 600 cas de pension alimentaire. Nous croyons comprendre que ce chiffre représentait environ la moitié des ruptures de mariage en Ontario. Les autres accords de séparation sont généralement traités sans l'aide du Bureau.

Les parties aux ordonnances alimentaires et aux accords de séparation peuvent se retirer volontairement du programme administré par le Bureau, à condition de s'entendre entre elles et de remplir les formulaires prévus à cette fin. Nous avons noté que trois des quatre autres provinces contactées avaient un système optionnel plutôt qu'obligatoire, où les bénéficiaires devaient choisir de faire exécuter leurs ordonnances alimentaires par le programme.

En 2002-2003, le Bureau a perçu environ 561 millions de dollars auprès des payeurs et fait parvenir un montant semblable aux bénéficiaires (lors de notre dernière vérification du Bureau, en 1999, ce montant s'élevait à 500 millions de dollars). Au 31 mars 2003, les arriérés de paiement totalisaient quelque 1,3 milliard de dollars, soit une augmentation de 8 % par rapport à notre vérification de 1999. Nous avons également constaté qu'environ 23 000 bénéficiaires, dont les arriérés totalisaient plus de 200 millions de dollars, touchaient des prestations d'aide sociale provinciale.

Le 9 avril 2001, le Bureau, qui relevait auparavant du ministère du Procureur général, est passé sous la responsabilité du ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance. Le Bureau compte quelque 400 employés, regroupés dans un bureau central à Toronto. Il fait également appel aux services d'une centaine d'avocats du secteur privé, qui

---

aident à assurer l'exécution des ordonnances de soutien familial dans toute la province. Les dépenses de fonctionnement du Bureau pour 2002-2003 s'élevaient à 28,3 millions de dollars, dont 19,8 millions (70 %) pour les salaires et avantages sociaux.

## OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification visait à déterminer si le Bureau des obligations familiales disposait des politiques et procédures requises pour s'assurer :

- que les ordonnances alimentaires étaient exécutées de façon efficace et que les reçus étaient comptabilisés avec exactitude et distribués aux bénéficiaires en temps opportun;
- que les services étaient fournis avec un égard adéquat à l'économie et l'efficacité et que leur efficacité faisait l'objet d'un suivi et de rapports.

Notre vérification comprenait l'examen des politiques et procédures administratives du Bureau, des entrevues avec certains employés, ainsi que l'évaluation d'un échantillon de dossiers, de statistiques et de renseignements sommaires pertinents. Nous avons également obtenu des informations auprès d'intervenants externes, dont le Bureau de l'ombudsman, et des responsables d'autres programmes provinciaux d'exécution des ordonnances alimentaires.

Au début de notre vérification, nous avons défini les critères qui seraient utilisés pour atteindre nos objectifs, critères que les hauts fonctionnaires du Bureau ont ensuite examinés et acceptés. Nous avons fait la plus grande partie de notre travail de vérification entre octobre 2002 et mars 2003, en mettant l'accent sur les politiques et procédures en place durant l'exercice 2002-2003.

La vérification a été effectuée conformément aux normes des missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, et comprenaient, en conséquence, les tests et autres procédures que nous jugions nécessaires dans les circonstances.

Nous n'avons pas été en mesure de nous en remettre aux travaux de la Direction de la vérification intégrée et des enquêtes (vérification interne) du ministère pour réduire la portée de notre vérification, car la Direction n'avait pas examiné le Bureau au cours des deux dernières années.

---

## CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Comme au moment de notre dernière vérification, en 1999, nous avons conclu que le Bureau des obligations familiales ne disposait pas de procédures et de systèmes adéquats pour communiquer avec les payeurs de pension alimentaire en retard dans leurs paiements et pour prendre les mesures d'exécution appropriées en temps opportun. À notre avis, le Bureau risque fort de ne pas pouvoir s'acquitter de ses responsabilités, à moins de prendre de vigoureuses mesures d'exécution, appuyées par une gestion efficace des cas et par des systèmes informatiques et de communications sensiblement améliorés. Nous avons noté les lacunes suivantes au niveau de la prestation des services :

- Contrairement à la plupart des autres provinces, l'Ontario ne confie pas chaque dossier à un travailleur particulier, de sorte que, dans la plupart des cas, personne n'est tenu responsable de l'administration du dossier. En outre, bien que le Bureau ait affirmé que, depuis 2001, il assigne les cas dans lesquels les arriérés dépassent 50 000 \$, environ 1 500 de ces cas, dont les arriérés totalisaient 126,7 millions de dollars, n'étaient pas assignés au moment de notre vérification, en novembre 2002, et ne faisaient donc pas l'objet de mesures actives de suivi ou d'exécution.
- Depuis 1994, le nombre de travailleurs a baissé de 20 %, alors que le nombre de cas est passé de 126 000 à 180 600. Le nombre moyen de cas par travailleur a augmenté en conséquence. Par exemple, les agents principaux doivent maintenant traiter entre 600 et 1 300 dossiers ou plus, pour une moyenne de 890 cas par personne. Par comparaison, la charge de travail moyenne était de 400 cas au Québec et de 335 cas en Alberta. Le Bureau n'a pas établi de critères ou de normes pour déterminer ce qui constituerait une charge de travail acceptable. Ce facteur expliquerait en grande partie pourquoi, depuis 1994, les arriérés ont augmenté de 600 millions de dollars et le nombre de débiteurs défaillants, de 40 000.
- La pratique du Bureau consistant à engager les mesures d'exécution seulement après avoir été avisé d'un arriéré par le bénéficiaire a entraîné des retards inacceptables. Il s'écoulait en moyenne sept mois entre le premier versement en retard et l'enclenchement de la procédure d'exécution.
- Dans plus de la moitié des cas de retard que nous avons examinés, il y avait un intervalle excessif, pouvant durer jusqu'à deux ans, entre les mesures d'exécution.

Les efforts déployés par le personnel pour faire respecter les obligations familiales et offrir des services répondant aux besoins continuent d'être frustrés par l'incapacité du Bureau à apporter les améliorations nécessaires au système informatique. Dans notre rapport de 1994, nous recommandions au Bureau d'améliorer ses systèmes informatiques et de veiller à ce que les lacunes cernées soient corrigées. En réponse à cette recommandation puis à notre rapport de suivi de 1996, le ministère a reconnu la nécessité de « remplacer le système informatique actuel ». Il continue toutefois d'utiliser le même système, malgré son

incapacité à fournir, en temps opportun, les informations requises pour faciliter le service à la clientèle et la gestion du programme. En mettant en œuvre avec succès le modèle amélioré de prestation des services et le système intégré de gestion de l'information exposés dans l'analyse de rentabilisation récemment soumise à la ministre, le Bureau apaiserait une grande partie de nos préoccupations.

Nous avons également constaté un manque d'égard adéquat à l'économie et l'efficience :

- un certain nombre de cas affichant d'importants arriérés n'ont pas été assignés à des travailleurs et n'ont donc pas fait l'objet de mesures d'exécution;
- l'ancienneté et la recouvrabilité des arriérés n'étaient pas déterminées;
- près de 90 % des appels téléphoniques au centre d'appels provenant de l'extérieur de Toronto étaient bloqués et restaient donc sans réponse, ce qui obligeait les clients à rappeler plusieurs fois pour obtenir une réponse à leurs questions.

Consciente de la nécessité d'apporter certaines des améliorations recommandées dans ce rapport, la haute direction du Bureau avait préparé une analyse de rentabilisation soulignant les problèmes et proposé des mesures correctrices. Nous avons été informés, à la fin de notre vérification, que la ministre des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance était en train d'examiner l'analyse de rentabilisation en question.

Après étude des rapports trimestriels préparés pour le Secrétariat du Conseil de gestion et la gestion interne du Bureau, nous avons conclu qu'ils ne contenaient pas l'information nécessaire pour évaluer l'efficience et l'efficacité du Bureau.

Nous avons examiné un échantillon de nouvelles ordonnances alimentaires et accords de séparation reçus par le Bureau et avons noté que les cas en question avaient été enregistrés et que des mesures de recouvrement avaient été prises dans le délai visé de 30 jours. En ce qui concerne les transactions financières échantillonnées, nous avons jugé satisfaisants les contrôles comptables appliqués aux sommes reçues et versées. Dans la plupart des cas, les paiements étaient transmis dans les 48 heures suivant leur réception.

#### ***Réponse globale du Bureau***

***Le Bureau appuie les conclusions générales du vérificateur provincial à son sujet et, comme le vérificateur l'a noté, il a préparé une analyse de rentabilisation soulignant bon nombre des problèmes actuels et proposé des mesures correctrices. Le Bureau aura toutefois du mal à donner suite à un grand nombre des recommandations du vérificateur tant qu'il ne sera pas doté d'un nouveau modèle de prestation des services assorti d'une technologie de pointe.***

***Avec 1 200 à 1 400 nouveaux cas par mois, le Bureau ne peut pas mettre en œuvre la plupart des recommandations du vérificateur sans apporter d'importants changements à son modèle de fonctionnement et ses systèmes technologiques. Malgré le grand nombre d'appels restés sans***

*réponse et le caractère inadéquat des technologies appuyant les mesures de rappel, le Bureau fait de son mieux pour gérer le volume élevé de demandes et régler les plaintes des clients.*

*Si le Conseil des ministres l'autorisait à moderniser son modèle de prestation des services et la technologie à l'appui, le Bureau devrait être en mesure d'apporter, à la procédure d'exécution et au service à la clientèle, d'importantes améliorations qui permettraient de répondre à un grand nombre des préoccupations soulevées dans le Rapport du vérificateur provincial.*

## CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

Chaque année, le Bureau des obligations familiales enregistre environ 18 000 nouveaux cas et clôt le même nombre de dossiers. Son objectif est d'enregistrer les nouveaux cas dans les 30 jours suivant la réception de toute la documentation requise. Des trousseaux expliquant ce qu'il faut faire pour participer au programme de perception et de versement des prestations alimentaires sont alors envoyées au payeur et au bénéficiaire et, dans la plupart des cas, des avis de déduction de pension alimentaire sont expédiés aux sources de revenu connues du payeur.

Bien que les payeurs puissent verser la pension alimentaire directement au Bureau, dans la plupart des cas, les paiements sont prélevés sur la source de revenu puis remis au Bureau. Les paiements sont ensuite transmis au bénéficiaire dans les 48 heures suivant leur réception par le Bureau. Lorsqu'il reçoit du bénéficiaire un avis initial de non-paiement ou de paiement partiel, le Bureau peut avoir recours à un certain nombre de mesures d'exécution de plus en plus vigoureuses.

Au moment de notre vérification, environ un tiers des payeurs satisfaisaient pleinement à leurs obligations, le deuxième tiers s'y conformait partiellement (la notion de « conformité partielle » étant définie comme s'appliquant à au moins 85 % des obligations mensuelles), tandis que le troisième tiers ne les respectait pas. La définition de conformité partielle ayant changé depuis notre dernière vérification, une comparaison des taux de conformité ne serait pas significative.

Tant les payeurs que les bénéficiaires peuvent obtenir des renseignements détaillés sur l'état de leur compte en contactant le centre d'appels sans frais du Bureau, des informations limitées sur leur compte en utilisant une ligne téléphonique automatisée, ainsi que des renseignements généraux sur le Bureau en visitant son site Web.

Le 1<sup>er</sup> avril 2000, le Bureau a instauré les frais indiqués dans le tableau qui suit.

## Frais d'administration

Type de frais	Montant
Demande additionnelle d'un état de l'arriéré par le directeur	25 \$ par état (après la première demande d'état)
Chèque postdaté	10 \$ par chèque
Rajustement des dossiers après le versement direct, par le payeur, de la pension alimentaire au bénéficiaire	100 \$
Lettres de confirmation concernant des transactions immobilières	150 \$
Procédure d'exécution rigoureuse	Maximum de 400 \$ tous les 9 mois

*Source des données : Bureau des obligations familiales*

Nous avons constaté que, pour l'exercice terminé le 31 mars 2003, le Bureau a perçu des frais administratifs totalisant 744 366 \$.

## **EXÉCUTION DES ORDONNANCES ALIMENTAIRES ET QUESTIONS CONNEXES**

La haute direction du Bureau était déjà au courant d'une grande partie des préoccupations exposées ci-après et avait préparé une analyse de rentabilisation soulignant les problèmes actuels et proposant des mesures correctrices. À la fin de notre vérification, nous avons été informés que la ministre des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance était en train d'examiner l'analyse de rentabilisation en question.

### **Inscription des causes**

Les demandes d'inscription et d'exécution des ordonnances alimentaires et des accords de séparation sont reçues et examinées par le service de réception du Bureau. Si l'information fournie est complète et exacte, l'objectif du Bureau est d'inscrire la cause et d'engager des mesures d'exécution dans les 30 jours suivant la réception de l'information. Notre examen d'un échantillon de causes inscrites en 2002-2003 révèle que, dans environ 90 % des cas, l'information initiale reçue était complète et exacte. En règle générale, ces causes étaient inscrites et des mesures d'exécution étaient engagées dans les 30 jours.

Comme les ordonnances alimentaires et accords de séparation qui sont incomplets ou qui contiennent des données contradictoires ne peuvent pas être inscrits, ils sont retournés à l'expéditeur pour qu'il y ajoute les renseignements manquants ou les éclaircissements nécessaires. Cependant, le Bureau ne dispose pas de procédures adéquates pour s'assurer que les renseignements ou éclaircissements requis sont reçus en temps opportun et pour assurer un suivi au besoin. Cette lacune entraîne un retard moyen de trois mois et demi dans l'inscription et l'exécution, retard atteignant huit à dix mois dans certains cas. Ces situations peuvent créer de graves difficultés financières pour les bénéficiaires touchés, qui comptent sur le Bureau pour leur faire parvenir leur pension alimentaire.

### Recommandation

Pour s'acquitter de ses responsabilités liées à la perception et au versement des pensions alimentaires aux familles, le Bureau doit veiller à ce que toute l'information requise pour inscrire et exécuter les ordonnances alimentaires soit reçue en temps opportun et s'empresser d'assurer un suivi dans le cas contraire.

### Réponse du Bureau

*Dans bien des cas, le Bureau des obligations familiales n'a pas tout le contrôle voulu sur la situation, car il doit compter sur d'autres parties pour lui fournir l'information dont il a besoin pour inscrire et exécuter les ordonnances alimentaires en temps opportun. Le Bureau continuera toutefois d'élaborer des plans de sensibilisation des intervenants (les tribunaux et les avocats, par exemple) qui sont chargés de lui envoyer l'information requise pour inscrire les causes.*

*Le Bureau a encore du mal à assurer un suivi uniforme et opportun parce qu'il ne dispose pas d'une technologie appuyant les notes de rappel et les rappels automatiques. S'il était autorisé à mettre en œuvre le nouveau modèle de prestation des services proposé avec la technologie à l'appui, il devrait être en mesure d'apporter d'importantes améliorations à la procédure d'inscription des causes et à sa capacité d'obtenir rapidement l'information complémentaire requise pour pouvoir passer à l'action.*

*Le Bureau compte également remanier la trousse d'inscription afin d'aider ses clients à mieux comprendre l'information requise et de leur faciliter la tâche.*

## Balayage des documents

Le service de réception du Bureau reçoit chaque jour environ 1 300 fax et 2 300 pièces de correspondance concernant les dossiers actifs. Tous ces documents doivent faire l'objet d'un balayage optique. Tous les travailleurs doivent avoir accès aux documents en question par voie électronique pour pouvoir administrer les dossiers et répondre aux demandes de renseignements transmises au centre d'appels du Bureau.

Nous avons toutefois constaté que le processus de balayage et de récupération des documents ne fonctionnait pas comme prévu pour les raisons suivantes :

- Dans certains cas, les documents qui auraient dû être balayés ne l'ont pas été.
- Certains des documents balayés étaient illisibles.
- Bien que le scanner du Bureau ne détecte pas l'encre bleue, les formulaires à remplir n'indiquent pas aux répondants que cette couleur d'encre est à proscrire.

- Le système informatique qui donne accès aux documents balayés étant généralement hors service à peu près une heure par jour, les travailleurs ne peuvent pas donner les renseignements voulus aux clients.

Ces problèmes nuisent particulièrement à la productivité et à l'efficacité des employés affectés au centre d'appels.

### **Recommandation**

**Pour que le personnel ait accès en temps opportun à toute la documentation requise pour administrer les dossiers et répondre aux demandes de renseignements, le Bureau doit s'assurer que :**

- **toute la documentation requise est balayée;**
- **les documents balayés sont lisibles;**
- **le temps de panne du système est réduit au minimum.**

### **Réponse du Bureau**

*Le Bureau des obligations familiales réalise que l'actuel processus de balayage et de récupération des documents laisse à désirer. L'an dernier, afin de régler le problème, il a entrepris un rigoureux processus d'examen en vue de l'acquisition d'un nouveau système de balayage électronique des documents. En s'inspirant des lignes directrices du Conseil de gestion du gouvernement, le Bureau a recommandé de remplacer le matériel actuel par un nouveau système beaucoup plus rapide et plus efficace qui réponde à ses besoins opérationnels.*

*Un fournisseur a été choisi et le nouveau scanner devrait être installé à l'automne 2003. Pour assurer une mise en œuvre réussie, le Bureau verra à ce que le personnel reçoive la formation nécessaire et respecte les politiques et procédures appropriées qu'il aura pris soin de mettre en place.*

## **Modèle de gestion des cas**

Comme au moment de notre dernière vérification, en 1999, le Bureau continue de suivre une politique de gestion par problème. Selon cette méthode, n'importe quel travailleur peut répondre aux questions concernant un dossier particulier et accomplir des tâches simples – par exemple, mettre à jour une adresse. Cependant, certaines tâches exigeant une connaissance approfondie du dossier ainsi qu'un suivi éventuel ne peuvent être accomplies que par des agents principaux, qui assument temporairement la responsabilité exclusive de l'affaire jusqu'à ce que le problème soit réglé.



Bien que le modèle de gestion par problème présente des avantages évidents, dont une souplesse maximale dans le traitement des demandes de renseignements et la mise à jour des données, nous constatons encore d'importantes lacunes :

- Comme la majorité des cas ne sont pas assignés à un travailleur en particulier, personne n'est responsable de leur administration. À cet égard, bien que le Bureau ait affirmé que, depuis 2001, il assigne à des travailleurs particuliers les cas dans lesquels les arriérés dépassent 50 000 \$, environ 1 500 de ces cas, dont les arriérés totalisaient 126,7 millions de dollars, n'étaient pas assignés au moment de notre vérification, en novembre 2002, et ne faisaient donc pas l'objet de mesures actives de suivi ou d'exécution.
- Étant donné que, dans les faits, un travailleur assume volontairement la responsabilité d'un dossier après avoir répondu à une demande de renseignements ou réglé une plainte, la charge de travail varie beaucoup d'une personne à l'autre. Elle s'étend d'environ 600 à plus de 1 700 dossiers par travailleur.
- Il arrive souvent que plusieurs agents travaillent au même dossier pendant une période donnée. Nous avons examiné un échantillon et calculé une moyenne de sept agents par dossier sur une période de cinq ans. Dans un cas particulier, 34 agents ont travaillé au même dossier sur une période de cinq ans.

Nous avons été informés que l'Ontario était l'une des deux provinces à n'avoir pas encore adopté un modèle de prestation des services selon lequel chaque cas est confié à un travailleur particulier. Cette façon de procéder permet de surveiller le rendement de tous les travailleurs dans la perception des arriérés et facilite les mesures de perception en favorisant une familiarisation continue avec les détails du dossier.

#### **Recommandation**

**Pour assurer l'efficacité et l'opportunité des mesures de perception, le Bureau doit passer en revue ses pratiques de gestion des cas et envisager de confier la responsabilité de chaque cas à un travailleur particulier.**

#### **Réponse du Bureau**

*Depuis 1996, le Bureau des obligations familiales fonctionne selon un système de gestion par problème plutôt que par cas. Il a récemment mené une vaste étude de faisabilité sur les autres options de gestion des cas. Il a notamment examiné les systèmes employés dans d'autres provinces afin de déterminer s'ils pourraient s'appliquer en Ontario.*

*En conséquence, le Bureau a élaboré une proposition en vue de mettre en œuvre un modèle de prestation intégrée des services – un modèle global de gestion des cas – qui prévoit des équipes intégrées de service à la clientèle. Le ministère est en train d'étudier le modèle proposé, et nous espérons qu'il sera bientôt approuvé par le Conseil des ministres.*

## Charge de travail

Pour pouvoir administrer les dossiers de façon adéquate, les travailleurs doivent avoir une charge de travail raisonnable. Au moment de notre vérification, le Bureau comptait quelque 160 employés qui partageaient leur temps entre son service d'exécution des ordonnances et de gestion des cas et son centre d'appels. Sur ce nombre, 100 étaient des agents principaux plus expérimentés qui passaient trois heures par jour à répondre aux appels, et 60 étaient des employés subalternes qui consacraient quatre heures et demie par jour à cette tâche. Les heures qui restaient servaient surtout à l'administration des cas et à l'exécution des ordonnances.

Bien que nous ayons exprimé notre préoccupation à l'égard des charges de travail excessives dans notre vérification de 1999, le nombre moyen de cas par travailleur n'a cessé de croître au fil des ans, comme l'indique le tableau suivant :

**Nombre de cas par travailleur, 1994–2003**

	Mars 2003	Mars 1999	Mars 1994
Nombre total de cas	180 600	170 000	126 000
Nombre de travailleurs	160	200	200
Cas par travailleur	1 129	850	630

*Source des données : Bureau des obligations familiales*

En outre, le nombre de dossiers en souffrance (voir la section qui suit sur les « notes de rappel ») assignés aux agents principaux allait de 600 à plus de 1 300, pour une moyenne de 890.

Bien qu'un alourdissement de la charge de travail puisse se justifier en cas d'amélioration des processus opérationnels ou du soutien informatique, ce n'est pas ce qui s'est produit en Ontario. Par comparaison, au Québec et en Alberta, la charge de travail moyenne des programmes d'exécution des ordonnances alimentaires était respectivement de 400 et 335 cas par travailleur.

### Recommandation

**Pour aider à améliorer l'administration des dossiers de manière opportune et efficace, le Bureau doit établir des critères et des normes régissant les charges de travail acceptables et assurer la dotation en personnel de façon à ce que les normes soient respectées.**

### Réponse du Bureau

**Comme nous le notons plus haut, le Bureau des obligations familiales a examiné d'autres modèles de prestation des services et reconnaît la**

*nécessité de passer à un système de gestion par cas (plutôt que par problème), avec la technologie à l'appui. Il attend que le ministère prenne une décision relativement aux options qu'il a proposées.*

*Selon le système proposé de gestion par cas, les agents d'exécution se verraient assigner des dossiers dont ils seraient directement responsables à long terme, au lieu de travailler dans un centre d'appels comme ils le font actuellement. Cela nous permettrait de nous assurer que chaque cas est pris en charge du début à la fin et que des mesures de suivi appropriées sont prises. La transition à un modèle de gestion par cas nous aiderait à alléger la charge de travail, car les agents d'exécution pourraient se concentrer sur l'exécution plutôt que sur les quarts de travail du centre d'appels. Un petit centre d'appels continuerait de répondre aux demandes de renseignements générales.*

*Si le Conseil des ministres l'autorise à mettre en œuvre le modèle proposé de gestion par cas avec la technologie à l'appui, le Bureau élaborera des critères et des normes appropriés afin de déterminer les charges de travail acceptables. De l'avis du Bureau, qui reçoit 1 200 à 1 400 nouveaux cas par mois, le système proposé aiderait à réaligner les ressources et à alléger les charges de travail.*

## Notes de rappel

Il arrive souvent à un travailleur, par suite d'une demande de renseignements d'un client ou d'une mesure d'exécution, d'introduire une note de rappel dans le système automatisé d'information sur les dossiers. Cette note lui rappelle automatiquement qu'il doit donner suite à la demande de renseignements ou la mesure d'exécution, en général dans les 30 jours qui suivent l'introduction de la note dans le système.

Nous avons examiné les notes de rappel en souffrance d'un échantillon de travailleurs et constaté que, dans bien des cas, le suivi n'était pas assuré en temps opportun. Le nombre de notes de rappel auxquelles il n'a pas été donné suite dans les 30 jours prescrits allait de 46 à plus de 800 par travailleur, la moyenne étant supérieure à 300. Par ailleurs, une grande partie des notes de rappel en souffrance dataient de plus d'un an, ce qui indiquait qu'aucune mesure n'avait été prise depuis très longtemps.

### Recommandation

**Pour que les demandes de renseignements des clients soient traitées et que des mesures d'exécution appropriées soient prises, le Bureau doit veiller à ce que tous les travailleurs assurent le suivi nécessaire en temps opportun.**

### Réponse du Bureau

*Le Bureau des obligations familiales s'est engagé à donner suite, en temps opportun, aux demandes de renseignements des clients et aux mesures d'exécution. Or, il ne pourra honorer cet engagement qu'après la mise en place d'un nouveau modèle de gestion des cas et des outils technologiques appropriés à l'appui (par exemple, notes de rappel et rappels automatiques). La technologie proposée produira également des rapports de surveillance améliorés, qui permettront à la direction de veiller à ce que les travailleurs assurent le suivi nécessaire.*

## Mesures d'exécution

À la fin de 2002, environ 136 000 ou les trois quarts des dossiers actifs de causes inscrites auprès du Bureau affichaient des arriérés totalisant quelque 1,3 milliard de dollars, soit une hausse de 8 % par rapport à 1999. Depuis 1994, le montant des arriérés a augmenté de 600 millions de dollars, tandis que le nombre de dossiers affichant des arriérés s'est accru de 40 000. Le tableau qui suit présente une ventilation des arriérés selon le montant en souffrance dans chaque compte.

**Nombre total de cas affichant des arriérés au 31 décembre 2002**

Arriérés (\$)	Nombre de cas	% de cas	Arriérés (en millions de dollars)	% d'arriérés
Moins de 5 000	82 613	60	105,8	8
5 000–9 999	17 315	13	125,2	9
10 000–24 999	20 893	15	335,1	25
25 000–49 999	10 356	8	360,4	27
50 000–99 999	3 924	3	260,3	19
100 000+	999	1	161,4	12
<b>Total</b>	<b>136 100</b>	<b>100</b>	<b>1 348,2</b>	<b>100</b>

*Source des données : Bureau des obligations familiales*

Bien que le Bureau ne surveille pas l'ancienneté des arriérés, dans chaque cas ou au total, beaucoup semblaient remonter à plus d'un an.

Pour percevoir les paiements en souffrance de façon efficace, le Bureau doit prendre les mesures d'exécution appropriées en temps opportun. Les travailleurs chargés de ces mesures doivent suivre une série d'étapes prescrites dans la procédure d'exécution du Bureau. La procédure commence par une série de mesures passives, qui cèdent graduellement la place à des mesures plus rigoureuses, comme il est indiqué ci-après.

---

Dans le cadre des mesures d'exécution initiales, le Bureau peut notamment :

- permettre au payeur de rembourser l'arriéré selon un échéancier de remboursement volontaire;
- percevoir 100 % des sommes dues au payeur par le gouvernement fédéral en remboursement de l'impôt sur le revenu;
- déposer un bref de saisie-exécution à l'égard des biens du payeur pour que l'ordonnance alimentaire ait priorité en cas de vente;
- saisir les gains de loterie;
- communiquer le nom du payeur aux agences d'évaluation du crédit.

Si les mesures d'exécution passives ne donnent pas les résultats escomptés, le Bureau peut recourir à des mesures plus rigoureuses :

- saisir le compte bancaire du payeur;
- suspendre le permis de conduire du payeur;
- suspendre les permis fédéraux et le passeport du payeur;
- faire comparaître le payeur devant un tribunal pour une audience sur le défaut;
- confier le dossier à une agence de recouvrement privée.

En nous basant sur les délais prévus à chaque étape, nous avons estimé à environ 15 mois la durée du processus d'exécution, depuis le début jusqu'à la fin.

Notre examen d'un échantillon de dossiers nous a toutefois amenés à conclure que, dans bien des cas, les mesures d'exécution n'étaient ni opportunes ni efficaces. Par exemple :

- La pratique du Bureau consistant à engager les mesures d'exécution seulement après avoir été avisé d'un arriéré par le bénéficiaire a entraîné des retards inacceptables. Il s'écoulait en moyenne sept mois entre le premier versement en retard et l'enclenchement de la procédure d'exécution. Dans un cas en particulier, la procédure d'exécution a commencé 18 mois après le début de l'arriéré.
- Plus de la moitié des dossiers examinés faisaient état de très longs délais entre les différentes étapes de la procédure d'exécution. Des délais de deux ans n'étaient pas rares.
- En moyenne, il fallait trois ans et demi au Bureau pour compléter le cycle d'exécution. Dans un cas en particulier, il lui a fallu onze ans et demi.

En conséquence de ces délais, le Bureau avait souvent du mal à trouver le payeur et à percevoir les sommes dues au bénéficiaire. Qui plus est, rien n'indiquait que le personnel de supervision examinait les dossiers ou était même au courant des retards.

### Recommandation

Pour que ses mesures d'exécution soient efficaces et aident à percevoir les arriérés de pension alimentaire, le Bureau doit :

- assurer une détection plus rapide des arriérés et contacter le payeur en défaut dans les meilleurs délais;
- respecter l'échéancier établi pour les mesures d'exécution prescrites;
- veiller à ce que le personnel de supervision suive les dossiers, afin d'assurer la conformité aux mesures prescrites et à l'échéancier établi, et prenne des mesures correctrices au besoin.

### Réponse du Bureau

*Le Bureau des obligations familiales a mis en place des politiques et procédures visant à garantir l'efficacité de ses mesures d'exécution. Il a toutefois du mal à assurer un suivi uniforme et opportun de l'exécution et de la conformité en raison de son modèle actuel de gestion par problème et de l'absence d'une technologie appropriée à l'appui.*

*Le Bureau a mis en œuvre une stratégie afin de renforcer les mesures d'exécution rigoureuses. À l'heure actuelle, tous les cas dans lesquels les arriérés dépassent 50 000 \$ sont assignés à un agent aux services à la clientèle particulier jusqu'à ce que le payeur respecte ses obligations. Les superviseurs suivent les dossiers et prennent les mesures requises pour assurer l'application des mesures d'exécution pertinentes en temps voulu.*

*Une autre initiative digne de mention est le Projet élargi de recours aux agences de recouvrement, où l'ancienneté de l'arriéré sert à déterminer les dossiers à confier aux agences.*

## Projet élargi de recours aux agences de recouvrement

En octobre 2001, le Bureau a conclu une entente de trois ans avec quatre agences de recouvrement privées pour que celles-ci interviennent dans un maximum de 40 000 cas de pensions alimentaires impayées depuis au moins six mois, lorsque tous les efforts d'exécution du Bureau ont été infructueux.

Aux termes de l'entente, les agences touchent une commission basée sur les sommes recouvrées en sus des obligations alimentaires mensuelles du payeur. Dans tous les cas, la commission applicable est ajoutée au solde des arriérés du payeur.

À la fin de janvier 2003, environ 18 750 dossiers avec des arriérés totalisant 290 millions de dollars avaient été confiés aux agences de recouvrement. Quelque 2 millions de dollars, déduction faite des 400 000 \$ de commissions, avaient été perçus par ces agences et remis au Bureau.

---

Notre examen d'un échantillon de dossiers confiés aux agences de recouvrement nous a permis de constater qu'ils satisfaisaient tous aux critères de transfert et que les commissions versées aux agences avaient été correctement déterminées.

## Traitement des paiements

En 2002-2003, le Bureau a traité une moyenne quotidienne de 7 600 transactions totalisant quelque 2,4 millions de dollars. Environ 60 % des paiements reçus par le Bureau étaient des chèques ou d'autres effets de commerce, tandis que 40 % étaient transmis par voie électronique. Plus de 80 % des versements étaient effectués par dépôt direct au compte bancaire du bénéficiaire. Le Bureau s'est fixé un objectif de 48 heures entre la réception du paiement et le versement au bénéficiaire.

Nous avons examiné un échantillon de transactions financières et jugé satisfaisants les contrôles comptables auxquels étaient assujettis la réception et le versement des paiements de pension alimentaire. Dans la plupart des cas, les paiements étaient versés dans les 48 heures suivant leur réception.

### **COMPTE D'ATTENTE IDENTIFIÉ**

Lorsque le bénéficiaire est connu, il y a deux principales sortes de raisons pour lesquelles certains paiements reçus ne devraient pas être versés dans les 48 heures. Des raisons financières, comme la nécessité de répartir un paiement entre deux comptes ou d'attendre que la banque compense le chèque du payeur, et des raisons liées à l'exécution, comme la nécessité d'attendre qu'un tribunal modifie l'ordonnance, peuvent retarder le paiement au bénéficiaire. Les sommes en question sont temporairement versées dans le compte d'attente identifié.

À la fin de janvier 2003, le solde de ce compte s'élevait à 1,7 million de dollars. Conformément à la politique du Bureau, le personnel des finances dispose de 24 à 48 heures pour compenser et verser la plupart des paiements retenus pour des raisons financières (lorsqu'il faut attendre qu'un chèque soit compensé par une banque, le délai est de dix jours). Dans le cas des montants retenus pour des raisons liées à l'exécution, les travailleurs disposent de 90 jours pour régler les problèmes et opérer le virement. Les paiements reçus qui ne peuvent être versés dans les 90 jours doivent faire l'objet d'un nouvel examen tous les 90 jours par la suite.

Après avoir examiné un échantillon de postes dans ce compte, nous sommes arrivés aux conclusions suivantes :

- près de la moitié des paiements retenus pour des raisons liées à l'exécution n'étaient pas compensés dans les 90 jours et étaient retenus en moyenne pendant trois ans – dans un cas particulier, le paiement avait été retenu pendant presque dix ans;
- la moitié des paiements retenus pour des raisons financières n'étaient pas débloqués dans le délai prescrit de 48 heures; en fait, la période de détention moyenne était de cinq mois.

### **COMPTE D'ATTENTE NON IDENTIFIÉ**

Les paiements reçus qu'il est difficile d'attribuer à un dossier particulier sont temporairement retenus dans le compte d'attente non identifié jusqu'à ce qu'une enquête soit menée et que les fonds puissent être versés au bénéficiaire approprié.

À la fin de janvier 2003, le solde de ce compte s'élevait à 1,75 million de dollars. Conformément à la politique du Bureau, le personnel des finances doit lancer une enquête dans les 48 heures suivant la réception des fonds dont le bénéficiaire n'est pas clairement précisé, afin de l'identifier et de lui transmettre les fonds. Il peut avoir à faire une recherche dans la base de données du Bureau ou à contacter la personne ou l'institution ayant versé les fonds. Rien ne l'oblige à donner suite aux points non réglés par cette première enquête, et les paiements reçus restent dans le compte jusqu'à ce que l'information nécessaire soit obtenue.

Nous avons examiné un échantillon de postes dans ce compte et constaté que, dans la plupart des cas, les paiements faisant l'objet d'une enquête étaient identifiés et transmis au bénéficiaire dans les 48 heures. Cependant, la documentation permettant d'identifier le bénéficiaire faisait souvent défaut et rien n'indiquait que la direction avait approuvé le déblocage des fonds. Étant donné la nécessité de prévoir des contrôles internes très rigoureux dans ce domaine, nous croyons que ces lacunes présentent un grave risque pour le Bureau. Il est donc essentiel d'assurer un contrôle rigoureux des paiements subséquents.

Nous avons également noté que 58 % du solde du compte, soit environ 1 million de dollars, datait de plus d'un an.

#### **Recommandation**

**Pour renforcer les contrôles internes et s'assurer que tous les paiements de pension alimentaire sont transmis au bénéficiaire en temps opportun, le Bureau doit :**

- **assurer le suivi de tous les postes des comptes d'attente, identifié et non identifié, et régler les problèmes connexes en temps opportun;**
- **documenter de façon adéquate le mode d'identification des paiements ainsi que l'approbation, par la direction, du déblocage des fonds.**

#### **Réponse du Bureau**

***Le Bureau des obligations familiales traite plus de 95 % des paiements dans les 48 heures suivant leur réception. Seulement 0,3 % des paiements reçus chaque année se retrouvent dans les comptes d'attente identifié et non identifié. Les fonds sont habituellement virés dans les comptes d'attente pour des raisons échappant au contrôle du Bureau (par exemple, la nécessité d'attendre la décision d'un tribunal, la lettre d'un avocat ou la réponse d'une source de revenu indiquant un changement quelconque, la non-identification d'un bénéficiaire, etc.). Le Bureau débloque les fonds***



*des comptes d'attente le plus tôt possible après avoir reçu l'information requise. Il continue de veiller à ce que les paiements déposés dans les comptes d'attente soient traités le plus rapidement possible.*

*Comme le vérificateur provincial l'indique, la plupart des fonds non identifiés font l'objet de recherches adéquates et sont validés conformément aux politiques et procédures existantes du Bureau avant d'être débloqués. La direction du Bureau procédera à des vérifications de contrôle périodiques afin d'assurer la conformité aux politiques.*

## Intérêt sur les arriérés

Nous faisons remarquer, dans nos rapports de vérification de 1994 et 1999, que le Bureau ne calculait ni ne réclamait l'intérêt sur les arriérés prévu aux termes de nombreuses ordonnances alimentaires, bien qu'il soit légalement responsable de l'exécution de tous les aspects des ordonnances alimentaires.

En réponse à notre recommandation de 1999, à savoir qu'il devait calculer et réclamer l'intérêt sur les arriérés dans tous les cas où l'ordonnance judiciaire précisait que l'intérêt était applicable, le Bureau a indiqué que son système informatique était incapable de calculer et d'imputer l'intérêt dû et qu'il n'était ni efficace ni économique de faire calculer l'intérêt par son personnel. Le Bureau n'a pas changé d'avis, mais nous avons appris que les bénéficiaires sont maintenant encouragés à produire chaque année l'état de l'arriéré aux fins du calcul de l'intérêt.

La situation n'a donc pas changé : l'intérêt sur les arriérés n'est réclamé que si le bénéficiaire calcule le montant de l'intérêt dû et communique ce montant au Bureau dans un état assermenté.

### Recommandation

**Afin d'assurer la conformité aux ordonnances alimentaires et d'inciter les payeurs à verser promptement les pensions alimentaires, le Bureau doit calculer et réclamer l'intérêt sur les arriérés dans les cas où les ordonnances judiciaires précisent que l'intérêt est applicable.**

### Réponse du Bureau

*Cette recommandation n'est pas nouvelle, et le Bureau reste d'avis qu'en l'absence d'une nouvelle technologie à l'appui, il n'est pas pratique de calculer l'intérêt sur les arriérés.*

*Ainsi, la responsabilité du calcul de l'intérêt incombe aux bénéficiaires, qui possèdent l'information pertinente en ce qui concerne la date d'échéance et la date réelle des paiements ainsi que les intérêts courus.*

## Service à la clientèle

Avant décembre 1996, le Bureau comptait huit bureaux régionaux, chaque bureau offrant des services au comptoir et autres aux clients de la région. En décembre 1996, le Bureau a fermé ses bureaux régionaux et centralisé ses opérations à Toronto.

Depuis, le Bureau a créé un centre d'appels sans frais, qui, avec la correspondance écrite, constitue le principal mode de communication des clients avec le Bureau. Le centre d'appels est ouvert du lundi au jeudi, de 8 h à 19 h, et le vendredi, de 8 h à 17 h. Il y a des numéros de téléphone distincts pour les appels en provenance de la zone d'appel locale de Toronto et ceux provenant de l'extérieur de cette zone. Nous croyons comprendre que le centre d'appels de l'Ontario a de plus longues heures d'ouverture que ceux des autres provinces.

Bien que le Bureau tienne des statistiques sur le nombre d'appels traités, les périodes d'attente moyennes et la durée moyenne des appels, il ne surveille pas le nombre d'appels bloqués (c'est-à-dire qui reçoivent un signal d'occupation). Une étude des appels bloqués entre mars et mai 2001 inclusivement révèle un nombre substantiel d'appels bloqués, comme l'indique le tableau suivant.

**Nombre d'appels téléphoniques, de mars à mai 2001**

Origine	Appels bloqués	Appels pris	Nombre total d'appels	% d'appels bloqués
<b>Extérieur de la région du grand Toronto</b>				
• nombre d'appels	860 604	106 261	966 865	89
• par jour	13 660	1 687	15 347	
<b>Région du grand Toronto</b>				
• nombre d'appels	27 818	47 536	75 354	37
• par jour	442	755	1 196	

*Source des données : Bureau des obligations familiales*

Environ 130 travailleurs passent une moyenne de quatre heures par jour à répondre aux appels. Chaque travailleur est censé répondre à six appels par heure. Le centre d'appels devrait donc être en mesure de répondre à quelque 3 000 appels par jour, soit beaucoup moins que les 16 500 tentatives d'appel. Le système téléphonique du Bureau permet de placer jusqu'à 66 appels en attente pour le prochain agent disponible. Les autres appels obtiennent un signal d'occupation et se trouvent effectivement bloqués.

Même si certains des appels bloqués sont des tentatives d'appel répétées, il ne fait aucun doute que le centre d'appels ne possède pas les ressources requises pour répondre à tous les appels dans un délai raisonnable. Il ne répond même pas au nombre d'appels prévu, parce qu'en moyenne :

- environ 14 % des travailleurs ne sont pas disponibles pour des raisons d'ordre médical telles que le stress ou la maladie;
- les travailleurs affectés au centre d'appels travaillent une demi-heure de moins que prévu par jour;
- les travailleurs répondent à 3,6 appels par heure, alors que l'objectif fixé est de 6 appels par heure, de sorte que le nombre d'appels traités par jour s'élève à seulement 1 900 plutôt qu'à 3 000.

Par contraste, nous avons téléphoné aux centres d'appels de plusieurs autres programmes provinciaux de soutien familial et réussi à parler à un agent après une période d'attente moyenne de cinq minutes. Nous avons également noté que le programme australien d'exécution des ordonnances alimentaires avait établi une norme de service selon laquelle 90 % des appels devaient être pris dans les deux minutes. Selon un récent rapport de vérification du programme australien, cette norme est toujours respectée.

### **Recommandation**

Étant donné que le centre d'appels constitue le principal mode de communication des clients avec le Bureau, ce dernier devrait passer en revue les activités du centre d'appels et prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les appels sont traités dans un délai raisonnable.

### **Réponse du Bureau**

*Le Bureau des obligations familiales reconnaît qu'un grand nombre d'appels restent sans réponse, mais fait remarquer qu'il a pris un certain nombre de mesures pour apporter des améliorations à cet égard. Il a notamment :*

- *engagé un coordonnateur pour le centre d'appels;*
- *instauré un processus de suivi des appels, ainsi que des ateliers de suivi et d'encadrement;*
- *préparé un rapport sommaire mensuel combiné à de plus fréquentes réunions sur le rendement;*
- *introduit un formulaire de suivi des plaintes et des compliments.*

*Le capacité du Bureau à traiter un plus grand nombre d'appels est toutefois limitée par l'accroissement annuel de sa charge de travail. Si le Bureau est autorisé à mettre en œuvre un nouveau modèle de prestation des services avec la technologie à l'appui, ses clients jouiront d'un accès direct aux agents, ce qui aura pour effet de réduire l'engorgement du centre d'appels et d'accroître la satisfaction des clients.*

## Autres modes de communication

Les clients peuvent avoir accès à des informations très limitées sur leur compte par le biais du système téléphonique automatisé du Bureau. Ils peuvent aussi obtenir des renseignements généraux sur le programme et télécharger des formulaires en visitant son site Web. La ligne téléphonique automatisée et le site Web fonctionnent 24 heures sur 24, 7 jours sur 7. Nous avons noté qu'entre avril et décembre 2002 inclusivement, la ligne téléphonique automatisée recevait quelque 400 000 appels en moyenne chaque mois.

La ligne téléphonique automatisée et le site Web sont toutefois d'une utilité limitée, car ils ne sont pas interactifs. Par exemple, les clients ne peuvent pas demander des états de compte ou signaler des changements liés à leur cause. Ils ne peuvent pas communiquer avec des agents au sujet de leur compte, ce qui aurait pour effet de réduire le nombre d'appels adressés au centre d'appels.

Nous avons fait une recherche et découvert que deux provinces (l'Alberta et la Colombie-Britannique) avaient des sites Web interactifs qui permettaient aux clients de faire apporter des modifications à leurs données personnelles et d'accéder à une vaste gamme de renseignements au sujet de leur compte.

### Recommandation

**Pour aider à réduire le nombre de demandes de renseignements et de services adressées à son centre d'appels, le Bureau doit envisager d'élargir l'accès aux renseignements détaillés sur les comptes ainsi que l'éventail de services offerts par l'entremise de la ligne téléphonique automatisée et du site Web.**

### Réponse du Bureau

*Le Bureau des obligations familiales a lancé un projet de numéro d'identification personnelle (NIP) afin de fournir plus de renseignements ainsi qu'un accès protégé aux clients qui utilisent la ligne d'information vocale automatisée.*

*Le projet de NIP a été lancé sur la recommandation et avec l'appui du Bureau du commissaire à l'information et à la protection de la vie privée (CIPVP). Le Bureau des obligations familiales continuera de travailler à sa mise en œuvre en collaboration avec le Bureau du CIPVP.*

*L'approche recommandée est une mise en application graduelle du NIP. La première des trois phases donnera accès à la ligne d'information vocale automatisée, où les clients ayant reçu un NIP (c'est-à-dire les bénéficiaires et les payeurs) pourront obtenir des renseignements plus personnels que ceux fournis à l'heure actuelle. Cette étape posera les fondements des phases 2 et 3, au cours desquelles les agents pourront vérifier l'identité de leurs interlocuteurs en leur demandant leur NIP, tandis que les clients pourront accéder aux données élargies de la ligne vocale automatisée sur Internet en utilisant leur NIP. La mise en œuvre intégrale du NIP constituera l'un des volets du nouveau modèle de prestation intégrée des services.*

---

## Système informatique

L'actuel système informatique du Bureau a été conçu au milieu des années 1980, principalement pour l'inscription des causes et le suivi des paiements reçus et versés aux bénéficiaires. Le système, baptisé Maintenance Enforcement Computerized Accounting (MECA), a été développé en COBOL à l'aide d'une base de données IBM, à une époque où le nombre de causes inscrites était d'environ 53 000 (il se rapproche actuellement de 180 000). En 1989, certains renseignements sur la gestion des cas et modules de rapport encore en usage sont venus s'ajouter au système.

Dans les années 1990, les limites du système informatique ont posé des obstacles de taille au regroupement du Bureau et à sa transition à un modèle opérationnel axé sur les centres d'appels. Le Bureau a donc ajouté une interface frontale – appelée Family Responsibility Office New Technology (FRONT) – dont la principale fonction était de récupérer, dans le système informatique existant, les informations les plus fréquemment demandées et de les afficher sur des écrans plus conviviaux, afin de permettre au personnel des centres d'appels de répondre aux demandes de renseignements des clients de façon plus efficace. Cependant, comme l'interface FRONT dépend encore de MECA, qui date aujourd'hui de presque 20 ans, le système informatique continue d'afficher d'importants problèmes de performance. Ces problèmes, dont la plupart sont connus depuis longtemps, comprennent ce qui suit :

- Les améliorations au programme prennent beaucoup de temps et coûtent cher, notamment en raison de l'insuffisance ou de l'absence de documentation. En fait, le Bureau hésite souvent à apporter des changements, de crainte de déstabiliser le système dans son ensemble.
- Comme l'interface FRONT ne donne accès qu'à des informations limitées, les agents doivent souvent aller chercher les renseignements voulus dans le système MECA, tâche complexe et chronophage.
- La direction ne dispose pas de l'information nécessaire – par exemple, en ce qui concerne les nombreux aspects de l'administration des cas par les travailleurs ou l'ancienneté des arriérés – pour déterminer si la prestation du programme est efficiente et efficace.

Dans notre rapport de 1994, nous recommandions au Bureau d'améliorer ses systèmes informatiques et de corriger les lacunes. En réponse à notre recommandation de 1994 et à notre rapport de suivi de 1996, le ministère du Procureur général a déclaré qu'il fallait « remplacer le système informatique actuel ».

En réponse à nos recommandations de 1999, le ministère du Procureur général a déclaré que le Bureau remédierait aux problèmes de performance de son système informatique :

- en révisant l'architecture du système MECA lorsque les travaux de conformité à l'an 2000 seraient terminés;

- en retenant les services d'un expert-conseil pour effectuer une vérification de l'accessibilité et de la fiabilité du système dans son ensemble, et faire des recommandations;
- en mettant à niveau le serveur de base de données et de logiciel d'imagerie documentaire pour faire face à l'augmentation du nombre d'utilisateurs.

Au moment de notre vérification, aucun changement substantiel n'avait été apporté au système informatique. Comme nous le notons plus haut, le Bureau est tout à fait conscient des limites de son système et a présenté une analyse de rentabilisation en vue de l'acquisition d'un nouveau système intégré d'information assorti à un nouveau modèle de prestation des services.

#### **Recommandation**

**Nous exhortons le Bureau à accélérer sensiblement la mise en œuvre du matériel informatique requis à l'appui de ses activités.**

#### ***Réponse du Bureau***

***Le Bureau des obligations familiales a amélioré la performance de son système actuel, mais il doit se doter d'un nouveau modèle de prestation des services, assorti à une nouvelle technologie, pour pouvoir répondre aux exigences opérationnelles.***

***Le Bureau a mené un examen de planification des activités et une étude de faisabilité des besoins en systèmes et recommandé un nouveau modèle de gestion des cas avec technologie à l'appui. Cette présentation est à l'étude pour approbation et financement.***

## **MESURE DU RENDEMENT**

### **Compte rendu de l'efficacité du programme**

Le Bureau a pour mandat d'assurer le respect des obligations familiales inscrites et de prendre les mesures d'exécution requises tout en traitant les payeurs et les bénéficiaires de façon équitable. En évaluant et déclarant dans quelle mesure il s'est acquitté de son mandat, le Bureau peut démontrer son efficacité et cerner les points à améliorer.

Le Bureau prépare des rapports mensuels et trimestriels de gestion interne ainsi qu'un rapport trimestriel soumis au Secrétariat du Conseil de gestion. Bien qu'il ne prépare pas de rapport spécifique à l'intention du ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance, nous croyons comprendre que le ministère reçoit une ébauche du rapport soumis au Conseil de gestion.

Ces rapports contiennent généralement les indicateurs statistiques suivants :

- le nombre de cas administrés;
- le montant total des paiements perçus et des arriérés, ainsi que le taux de conformité;
- le nombre d'appels téléphoniques traités;
- le type et le nombre de mesures d'exécution prises;
- le nombre de dossiers confiés au ministère.

Les données qui précèdent donnent une idée générale du type et du volume d'activités du Bureau; elles ne permettent toutefois pas d'en évaluer l'efficacité ni d'identifier les points à améliorer. Les données requises à ces fins comprennent :

- le nombre de dossiers affichant d'importants arriérés qui ne sont pas confiés à un agent et ne sont donc pas assujettis à des mesures d'exécution;
- l'opportunité des mesures d'exécution prises à l'égard de comptes assignés;
- le nombre d'appels téléphoniques bloqués et, par conséquent, non traités;
- l'ancienneté des arriérés ainsi qu'une évaluation de leur recouvrabilité;
- la nature et le nombre de plaintes reçues de toutes sources.

Nous notons également que la seule mesure de rendement publiquement divulguée est le nombre de comptes en conformité totale ou partielle avec les obligations familiales. Pour les exercices 2000-2001 et 2001-2002, le taux de conformité effectif s'élevait à 67 %, ce qui est légèrement inférieur au taux visé de 71 %.

### **Recommandation**

**Pour être en mesure de déterminer l'efficacité de l'exécution des obligations et de cerner les points à améliorer, le Bureau doit mesurer et déclarer d'autres indicateurs de résultats, dont :**

- le nombre de dossiers affichant d'importants arriérés qui ne sont pas confiés à un agent et ne font donc pas l'objet de mesures d'exécution actives;
- l'opportunité des mesures d'exécution prises à l'égard des comptes assignés;
- le nombre d'appels au centre d'appels qui ont été bloqués et auxquels il n'a donc pas été répondu;
- l'ancienneté des arriérés ainsi qu'une évaluation de leur recouvrabilité;
- la nature et le nombre de plaintes reçues.

### **Réponse du Bureau**

***Le Bureau des obligations familiales souscrit à la recommandation, mais sa capacité à régler ces problèmes est limitée par le système et la technologie actuellement en place. Si le Bureau est autorisé à mettre en œuvre un nouveau modèle de prestation des services avec la technologie à l'appui, son nouveau système produira un certain nombre de rapports de gestion pertinents qui l'aideront à assurer un suivi opportun.***

*Depuis quelques années, le Bureau s'emploie, en collaboration avec les autres gouvernements du Canada qui veillent au respect des obligations familiales, à élaborer des politiques et objectifs opérationnels. Toutes les parties ont signé ce document, qui normalisera les processus de communication et principes de collaboration entre les gouvernements en ce qui concerne les lignes directrices et les mesures d'exécution. Les gouvernements sont en train d'établir des données de base afin d'identifier des mesures de rendement et d'élaborer des normes et des lignes directrices.*

## Évaluation de la satisfaction des clients

Les plaintes et les enquêtes auprès des clients sont deux outils importants pour déterminer la satisfaction des clients et évaluer l'efficacité du programme. Nous avons examiné les processus entourant ces deux outils et conclu que le Bureau n'évaluait pas la satisfaction des clients de manière à déterminer les améliorations à apporter aux services.

### **PLAINTES**

Bien que le Bureau en prenne note dans ses dossiers, il n'enregistre pas le nombre et la nature des plaintes reçues et n'en assure pas le suivi.

En 2001-2002, 17 000 plaintes ont été reçues par d'autres sources, dont les bureaux de la ministre et du sous-ministre des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance (1 874), les bureaux des députés provinciaux locaux (14 000) et le Bureau de l'ombudsman (1 126).

Les lignes directrices concernant les délais de réponse varient selon la source des plaintes. Ce délai est de 15 jours pour les plaintes écrites reçues par le directeur général du Bureau des obligations familiales, de 30 jours pour celles reçues par le bureau de la ministre, et de cinq jours pour celles transmises par les bureaux des députés provinciaux locaux et le Bureau de l'ombudsman.

Notre examen d'un échantillon de plaintes et du processus connexe révèle que les plaintes sont généralement traitées dans les délais prescrits. Cependant, nous avons également constaté que le Bureau avait omis de résumer et d'analyser les plaintes reçues en fonction de leur nature, afin de déterminer les points à améliorer. Nous avons donc contacté le Bureau de l'ombudsman, qui nous a informés que beaucoup de plaintes concernaient des retards dans l'administration des causes ainsi que l'exécution inappropriée d'ordonnances alimentaires.

### **Recommandation**

**Afin d'accroître la satisfaction des clients ainsi que l'efficacité des services fournis, le Bureau doit :**



- consigner les plaintes de toutes sources afin de s'assurer qu'elles sont toutes traitées;
- catégoriser et analyser les plaintes reçues de toutes sources afin de déterminer les améliorations les plus urgentes.

#### **Réponse du Bureau**

*Le Bureau des obligations familiales est en train de passer en revue son processus de règlement des plaintes. Bien que toutes les plaintes soient consignées, la capacité du Bureau à classifier et à analyser les différents types de plaintes est limitée par la technologie en place, qui ne facilite pas la comparaison et l'analyse. Si le Bureau est autorisé à mettre en œuvre un nouveau modèle de prestation des services avec la technologie à l'appui, son nouveau système produira les rapports requis pour surveiller les plaintes et déterminer les points à améliorer.*

### **ENQUÊTES SUR LA SATISFACTION DES CLIENTS**

Selon les normes communes de service du gouvernement, il faut recueillir les commentaires des clients à intervalles périodiques afin d'améliorer les services et d'accroître leur satisfaction. Une façon de recueillir ces commentaires est de mener une enquête sur la satisfaction des clients.

La dernière enquête du Bureau sur la satisfaction des clients remonte au printemps 1999. Notre examen révèle que bon nombre des préoccupations soulevées lors de cette enquête, dont les longues files d'attente du centre d'appels et la nécessité d'assurer un suivi proactif des dossiers et d'améliorer les mesures d'exécution, n'ont pas été réglées, comme nous le faisons remarquer dans nos observations. Le Bureau n'a pas mené d'autres enquêtes ni recueilli d'autres commentaires des clients depuis 1999.

#### **Recommandation**

**Afin d'aider à évaluer la satisfaction des clients ainsi que l'efficacité des services fournis, le Bureau doit mener des enquêtes périodiques sur la satisfaction des clients afin de déterminer ce qui fonctionne bien ainsi que les points à améliorer.**

#### **Réponse du Bureau**

*Le Bureau des obligations familiales s'est engagé à mener une enquête sur la satisfaction des clients à l'automne 2003 et à utiliser les résultats comme point de référence pour les rapports des années subséquentes sur la satisfaction à l'égard des services. La première enquête précédera la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion des cas en vue de l'établissement des données de base. Le Bureau continuera de recueillir les commentaires des clients par voie d'enquêtes périodiques, dans le cadre de son plan d'activités visant à améliorer les services et à accroître la satisfaction des clients.*