

Bureau des obligations familiales

(Suivi des vérifications de l'optimisation des ressources, section 3.03 du *Rapport annuel 2003*)

Contexte

Au moment de notre vérification de 2003, le Bureau des obligations familiales (le Bureau) était responsable, en vertu de la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*, de l'administration et l'exécution de toutes les ordonnances des tribunaux portant sur le versement d'une pension alimentaire pour enfant ou conjoint en Ontario, de même que dans plusieurs autres territoires lorsque les payeurs habitent en Ontario. Il assurait également l'exécution des accords de séparation privés qui sont volontairement inscrits au tribunal puis déposés au Bureau. Au 31 mars 2005, il administrait quelque 186 350 dossiers de pension alimentaire (comparativement à 180 600 en 2002-2003).

Au cours de l'exercice 2004-2005, le Bureau a perçu environ 612,3 millions de dollars auprès des payeurs et fait parvenir un montant semblable aux bénéficiaires (en 2002-2003, ce montant s'élevait à environ 561 millions). Au 31 mars 2005 et au 31 mars 2003, les arriérés de paiement totalisaient quelque 1,3 milliard, 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 en 2003, touchaient des prestations d'aide sociale provinciale.

En 2003, nous avons conclu que le Bureau 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 risquait 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 dossiers et par des systèmes informatiques et de communications sensiblement améliorés. Nous avons notamment constaté les lacunes suivantes :

- Contrairement à la plupart des autres provinces, l'Ontario ne confiait pas chaque dossier à un agent particulier, de sorte que, dans la plupart des dossiers, aucune personne en particulier n'était chargée ou tenue responsable de l'administration du dossier.
- Depuis 1994, le nombre d'agents avait baissé de 20 %, alors que le nombre de dossiers était passé de 126 000 à 180 000, d'où une augmentation constante du nombre moyen de dossiers par agent. Par exemple, les agents principaux

devaient traiter entre 600 et 1 300 dossiers ou plus, pour une moyenne de 890 dossiers par travailleur. En comparaison, la charge de travail moyenne était de 400 dossiers au Québec et de 335 dossiers en Alberta.

- La pratique du Bureau consistant à engager les mesures d'exécution seulement après avoir été avisé d'un arriéré par le bénéficiaire avait 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 ordonnances alimentaires et offrir des services répondant aux besoins continuaient d'être frustrés par l'incapacité du Bureau à apporter les améliorations nécessaires au système informatique. Bien que le Bureau ait indiqué dès 1994 que le système informatique devait être remplacé, il continuait de l'utiliser, malgré son incapacité à fournir, en temps opportun, les informations requises pour faciliter le service à la clientèle et la gestion du programme.

En ce qui concerne le centre d'appels, nous avons noté que près de 90 % des appels téléphoniques provenant de l'extérieur de la région du grand Toronto étaient bloqués, ce qui obligeait les clients à rappeler plusieurs fois pour obtenir une réponse à leurs questions.

Nous avons recommandé un certain nombre d'améliorations, et le Bureau s'était engagé à prendre des mesures en réponse à nos préoccupations.

État actuel des recommandations

D'après les renseignements reçus du Bureau des obligations familiales et du ministère des Services sociaux et communautaires, des progrès ont été réalisés dans la mise en œuvre des recommandations formulées dans notre *Rapport annuel 2003*. L'aboutissement de plusieurs recommandations dépend de l'introduction, prévue pour octobre 2006, d'un nouveau système de gestion des dossiers. Nous présentons ci-dessous l'état actuel des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations.

EXÉCUTION DES ORDONNANCES ALIMENTAIRES ET QUESTIONS CONNEXES

Inscription des causes

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'empresse d'assurer un suivi dans le cas contraire.

État actuel

En mai 2005, le ministère a annoncé le fournisseur choisi pour l'élaboration et la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion des dossiers appelé Modèle de prestation intégrée des services (MPIS). Ce système devrait être en mesure de repérer les inscriptions incomplètes et de générer des lettres demandant aux parties concernées de fournir l'information manquante.

Bien que le Bureau ait indiqué en 2003 qu'il remanierait la trousse d'inscription afin d'aider ses clients à mieux comprendre l'information requise, il ne l'avait pas encore fait au moment de notre suivi

parce qu'il voulait en assurer la compatibilité avec le nouveau système de gestion des dossiers.

Le Bureau était également en train d'élaborer un plan de sensibilisation en trois étapes afin d'accroître sa visibilité et d'améliorer les services dispensés aux payeurs et aux bénéficiaires. Dans un premier temps, il a rédigé et distribué de nouveaux documents expliquant les rôles et responsabilités des bénéficiaires et des payeurs. Dans un deuxième temps, il ciblera certains groupes d'intervenants pour leur expliquer en détail le fonctionnement du Bureau. La troisième étape visera la consolidation des efforts de la deuxième, en entretenant des communications suivies avec les intervenants.

Balayage des documents

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.*

État actuel

Le Bureau a acheté de nouveaux scanners en novembre 2003. Nous avons appris que tous les documents qui devraient être scannés le sont et que les documents scannés sont de bonne qualité, même lorsque le document original contient de l'encre bleue (nous avons découvert en 2003 que les scanners du Bureau ne détectaient pas l'encre bleue). Selon le Bureau, les nouveaux scanners ont éliminé les temps de panne.

Modèle de gestion des dossiers

Recommandation

Pour assurer l'efficacité et l'opportunité des mesures de perception, le Bureau doit passer en revue ses pra-

tiques de gestion des cas et envisager de confier la responsabilité de chaque cas à un travailleur particulier.

État actuel

Le nouveau Modèle de prestation intégrée des services (MPIS), dont la mise en œuvre a été annoncée en mai 2005, est censé servir d'outil de gestion des dossiers. Il assignera chaque dossier à un membre d'équipe en fonction de son expérience et désignera un remplaçant pour chacun des membres de l'équipe. La technologie MPIS devrait être mise en place d'ici octobre 2006.

Charge de travail

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.

État actuel

On a mis au point un modèle de prestation des services, qui devrait être mis en place d'ici octobre 2006, conçu pour rationaliser les processus de gestion des dossiers et assurer un suivi actif des charges de travail.

Le nouveau système pourra produire des rapports qui faciliteront la gestion de la charge de travail (dont des rapports sur le nombre de dossiers et les dossiers spécifiques assignés à chaque agent, de même que des analyses statistiques). La direction sera ainsi en mesure de déterminer si les niveaux de dotation actuels sont suffisants dans le nouveau processus rationalisé de gestion des dossiers.

Notes de rappel

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 agents assurent le suivi nécessaire en temps opportun.

État actuel

Nous avons appris que le nouveau modèle de prestation des services, que le Bureau doit mettre en place d'ici octobre 2006, pourra rappeler à chaque agent d'effectuer le suivi des mesures prises dans un cas donné – ce rappel sera généré automatiquement par le système plutôt que par l'agent. Le système pourra également déterminer si le suivi a été assuré et produire une liste des suivis non effectués après un certain délai. Ces capacités devraient aider à assurer des suivis opportuns.

Mesures d'exécution

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.*

État actuel

Le projet de loi 155, déposé à l'Assemblée législative en décembre 2004, contenait des modifications visant à renforcer le pouvoir du Bureau d'exécuter les ordonnances alimentaires et de retracer les payeurs en défaut. La *Loi de 2005 modifiant la Loi sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments* a reçu la sanction royale le 13 juin 2005.

Dans son budget de 2004, la province a annoncé qu'elle investirait 40 millions de dollars au cours des quatre prochaines années afin d'accroître la capacité du Bureau de retracer et de percevoir les pensions alimentaires non payées.

Nous avons appris qu'en novembre 2004, le Bureau avait mis en œuvre un projet d'examen des arriérés, lesquels s'élèvent à 1,3 milliard de dollars. Dans le cadre de ce projet, une équipe de 40 agents temporaires additionnels a été chargée d'examiner les cas d'arriérés dépassant 50 000 \$ ainsi que les dossiers non assignés. Au début du projet, 38 828 dossiers représentant des arriérés d'environ 640 millions de dollars ont été choisis pour examen. Au 29 mars 2005, 12 291 dossiers avaient été examinés, et 1 941 d'entre eux avaient été clos pour diverses raisons, par exemple la cessation des ordonnances ou l'absence d'arriérés. En outre, 7 925 mesures d'exécution ont été prises, entraînant la perception d'un total de 26 millions de dollars.

Outre ce qui précède, le Bureau a pris deux autres initiatives : l'initiative de communication des renseignements aux bureaux de crédit en janvier 2004 et un projet de repérage en février 2004.

Dans le cadre de la première initiative, le Bureau a envoyé des lettres aux payeurs en défaut pour les encourager à prendre volontairement des dispositions de paiement avec lui avant qu'il ne signale leurs arriérés à un bureau de crédit. Entre janvier 2004 et mars 2005, le Bureau a envoyé quelque 87 000 lettres à des payeurs devant un total d'environ 820 millions de dollars. Ces lettres ont généré des versements de 112 millions de dollars.

L'initiative de repérage prévoit une enquête sur le courrier retourné au Bureau afin de retracer les payeurs, de mettre à jour la base de données et de prendre les mesures appropriées. Au 31 mars 2005, le Bureau avait examiné quelque 32 500 lettres retournées et mis à jour l'adresse de 16 600 payeurs.

Traitement des paiements

Recommandation

Pour renforcer les contrôles internes et s'assurer que tous les paiements de pension alimentaire sont trans-

mis 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.

État actuel

Le Bureau nous a informés que de nombreux postes du compte d'attente identifié concernent des paiements uniques, qui doivent être manuellement calculés au prorata et alloués à différents comptes connexes, ce qui prend du temps. Au moment de notre suivi, le Bureau avait mis en œuvre un processus automatisé qui accélère l'attribution des postes du compte d'attente identifié et devrait permettre au personnel de traiter plus rapidement les postes du compte d'attente non identifié.

Le Bureau s'attendait également à ce que le nouveau modèle de prestation des services documente de façon plus adéquate le mode d'identification des paiements non identifiés initialement, ainsi que l'approbation, par la direction, du déblocage des fonds.

Intérêt sur les arriérés

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.

État actuel

La *Loi de 2005 modifiant la Loi sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*, qui a reçu la sanction royale le 13 juin 2005, incluait une modification qui permet au Bureau de calculer automatiquement et de percevoir l'intérêt sur les arriérés, en se basant sur un taux standard dans

tous les cas. Ce taux pourra être révisé une ou deux fois par année.

Le Bureau s'attendait à ce que son nouveau modèle de prestation des services, qui doit être fonctionnel d'ici octobre 2006, puisse calculer et enregistrer automatiquement l'intérêt dû sur les paiements en souffrance.

Service à la clientèle

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.

État actuel

Le Bureau nous a informés qu'en septembre 2004, il avait commencé à produire des rapports instantanés mensuels comparant le nombre d'appels traités, le nombre d'appels abandonnés, la rapidité moyenne de la réponse et le temps d'attente moyen dans le cas des appels abandonnés.

Par suite de l'analyse des résultats, selon lesquels peu d'appels étaient reçus entre 17 h et 19 h, les heures du centre d'appels ont été réduites en novembre 2004 et limitées à la période de pointe de 8 h à 17 h, du lundi au vendredi. Cette réduction a permis de consacrer plus de ressources au traitement des appels et de raccourcir l'attente en période de pointe.

Nous avons également appris que les ressources avaient été réaménagées de manière à faire passer de 4,5 à 6 heures par jour le temps passé au centre d'appels par les commis du service à la clientèle, qui répondent aux demandes de renseignements générales.

Autres modes de communication

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.

État actuel

Nous avons appris que le Bureau avait amélioré sa ligne téléphonique automatisée en 2004. Les améliorations incluaient de nouveaux messages et permettaient aux clients de sauter les sections connues. Le Bureau distribue maintenant des numéros d'identification personnels (NIP) aux bénéficiaires et aux payeurs pour qu'ils puissent accéder aux renseignements sur leur dossier par téléphone. Environ 151 250 NIP avaient été distribués au 30 avril 2005.

Le site Web a fait l'objet d'améliorations, dont une adresse Internet facile à retenir et des formulaires de programme en ligne. Une nouvelle section « Employeur et sources de revenu » contient une foire aux questions, des renseignements sur les options de remise électronique ainsi que les adresses postales où envoyer les paiements et la correspondance.

Système informatique

Recommandation

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

État actuel

En mai 2005, le ministère a annoncé le fournisseur choisi pour élaborer et mettre en œuvre le système de prestation des services du Bureau. Le nouveau système devrait être en place en octobre 2006.

MESURE DU RENDEMENT

Compte rendu de l'efficacité du programme

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 de 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.*

État actuel

Le système d'information actuel ne peut pas :

- repérer les dossiers affichant des arriérés qui ne sont pas confiés à un agent et qui ne font donc pas l'objet de mesures d'exécution actives;
- déterminer l'opportunité des mesures d'exécution prises à l'égard des comptes assignés;
- surveiller le nombre d'appels bloqués;
- déterminer l'ancienneté des arriérés;
- déterminer la nature et le nombre de plaintes reçues.

Selon le Bureau, le nouveau système de prestation des services devrait répondre à ces préoccupations.

Le Bureau nous a également informés qu'il continuait, en collaboration avec d'autres autorités canadiennes, d'établir des données de base afin de définir des mesures de rendement et d'élaborer des normes et des lignes directrices.

Évaluation de la satisfaction des clients

Plaintes

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.*

État actuel

Nous avons appris que, le 10 juin 2005, le Bureau avait mis en œuvre un système de gestion de la correspondance dénommé Mercury. Selon le Bureau, ce système peut assurer le suivi des plaintes, indiquer avec précision les questions soulevées dans la correspondance, et repérer les tendances dans les lettres des clients et des intervenants. Il faudra tou-

tefois consacrer plusieurs mois à la saisie des données avant que le Bureau ne puisse tirer pleinement parti de ces capacités.

Enquêtes sur la satisfaction des clients

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.

État actuel

À la mi-février 2005, le sous-ministre a autorisé le Bureau à mener une enquête. En juillet 2005, le Bureau a choisi un consultant en étude de marché. Il s'attend à ce que l'enquête soit réalisée vers la fin de l'automne 2005.