

Bureau des obligations familiales

Suivi des vérifications de l'optimisation des ressources, section 3.03 du *Rapport annuel 2010*

Contexte

Les ordonnances alimentaires à l'égard des enfants et des conjoints liées à des procédures de divorce ou de séparation sont automatiquement déposées auprès du Bureau des obligations familiales (le Bureau), qui est chargé de l'exécution des obligations de soutien familial – au besoin, en prenant des mesures vigoureuses – et de remettre les pensions alimentaires aux bénéficiaires visés en temps opportun.

Les clients du Bureau sont parmi les personnes les plus vulnérables de la société. De nombreux clients pour lesquels le Bureau assure l'exécution des ordonnances alimentaires touchent également des prestations d'aide sociale, souvent parce que leur ex-conjoint ne leur verse pas de pensions alimentaires.

L'exécution des ordonnances alimentaires pour enfants et conjoints rendues par les tribunaux peut être difficile et, bien que beaucoup se conforment volontairement à leurs obligations alimentaires, de nombreux autres refusent carrément de verser les pensions alimentaires. Notre vérification de 2010, qui avait exposé cette situation, avait aussi révélé que le Bureau ne s'était toujours pas acquitté de son mandat consistant à percevoir les pensions alimentaires impayées pour enfants et conjoints.

Nous avons tiré une conclusion semblable lors de notre dernière vérification de ce programme. Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons conclu que le Bureau devait prendre des mesures d'exécution plus vigoureuses, améliorer son processus de gestion des cas et renforcer ses systèmes informatiques et de communication. Par ailleurs, la direction devait s'efforcer d'instaurer une culture axée sur l'atteinte des objectifs afin d'apporter les changements requis. Nous avons notamment observé ce qui suit :

- Le Bureau était lent à consigner les ordonnances de pension alimentaire rendues par les tribunaux et, le cas échéant, à faire le suivi de celles-ci. Les retards engendrés rendaient beaucoup plus ardu le traitement des dossiers pour lesquels les paiements étaient en retard et pouvaient se solder par des difficultés injustifiées pour les bénéficiaires attendant de toucher des pensions alimentaires.
- Bien que le Bureau ait confié la responsabilité relative à chaque dossier à un agent différent des services d'exécution des ordonnances, ce modèle d'attribution des dossiers continuait d'être miné par des lacunes importantes, notamment les payeurs et les bénéficiaires ne pouvaient pas accéder directement à l'agent responsable de leur dossier.

- Les volumes de communications téléphoniques au centre d'appels sans frais du Bureau étaient si élevés que près de 80 % des communications ne parvenaient pas jusqu'au centre. Pour ce qui est des communications qui parvenaient jusqu'au centre, un appelant sur sept raccrochait avant qu'on lui ait répondu.
- Près du tiers des notes de rappel en suspens – qui visent à déclencher la prise de mesures particulières relativement à un dossier dans un délai d'un mois – avaient le statut « ouvert », ce qui signifiait soit qu'elles avaient été lues mais qu'on n'avait pris aucune mesure, soit qu'elles n'avaient pas été lues du tout.
- Pour les dossiers en cours, un délai de près de quatre mois s'écoulait entre le moment où les paiements relatifs à un dossier commençaient à être en retard et celui où le Bureau prenait une première mesure d'exécution. En ce qui concerne les dossiers nouvellement inscrits pour lesquels les paiements étaient en retard au moment de leur inscription, le délai était de sept mois à compter de la date à laquelle une ordonnance avait été rendue par un tribunal.
- Chaque année, le Bureau ne prenait des mesures que pour un dossier sur quatre ou sur cinq en vue, par exemple, de faire exécuter une ordonnance, de mettre à jour l'information du dossier ou de retrouver un payeur qui est en retard dans ses paiements.
- Le Bureau n'avait pas mis en place de processus de contrôle de la qualité ou de mécanisme efficace de surveillance par la direction pour déterminer si le personnel responsable de l'exécution des ordonnances faisait des efforts raisonnables pour percevoir les montants non payés.
- Le Bureau n'avait pas pu nous fournir une liste détaillée des comptes individuels totalisant 1,6 milliard de dollars, ce qui correspondait au montant qu'on nous avait donné pour le total des paiements en souffrance au 31 décembre 2009.
- Les données statistiques transmises tous les mois au ministère des Services sociaux et

communautaires ne fournissaient pas un résumé utile des réussites et des échecs du Bureau concernant la perception des paiements de pension en retard ou la réalisation des autres objectifs opérationnels clés.

- Les lacunes au titre de la sécurité du système informatique du Bureau engendraient des risques d'accès non autorisé aux renseignements personnels sensibles des clients.
- Sur une note plus positive, les mécanismes de contrôle comptable, allant des paiements par les payeurs de pensions alimentaires aux versements subséquents aux bénéficiaires visés, étaient généralement satisfaisants, et dans la plupart des cas, les pensions reçues étaient versées dans les 48 heures suivant leur réception.

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

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

Le Comité permanent des comptes publics a tenu une audience sur cette vérification en mars 2011. En mai 2011, le Comité a déposé à l'Assemblée législative un rapport découlant de cette audience. Le rapport contenait 16 recommandations et demandait que le Bureau présente au Comité un rapport sur les éléments suivants :

- les résultats de son examen d'un projet pilote, dans le cadre duquel un greffier du ministère du Procureur général avait été détaché au Bureau afin de traiter les documents échangés entre celui-ci et certains districts judiciaires de façon à réduire les arriérés; l'évaluation de l'incidence du projet sur l'exécution des ordonnances alimentaires par le Bureau; et la décision d'étendre ou non le projet à d'autres districts judiciaires de l'Ontario;
- les récentes statistiques mensuelles relatives aux appels reçus par le centre d'appels (appels pris, abandonnés et bloqués, répartis selon les appels locaux ou les appels sur la ligne 1 800)

- et les efforts du Bureau pour afficher à chaque trimestre ces statistiques sur son site Web;
- les récentes statistiques mensuelles relatives à l'absentéisme du personnel et aux tendances en matière d'assiduité de chaque direction;
 - les progrès réalisés par le Bureau dans les suggestions d'amélioration provenant des travailleurs des bureaux de circonscription des députés provinciaux;
 - l'état actuel des notes de rappel en suspens (notes concernant une mesure de suivi d'un cas à prendre dans un délai d'un mois), la date à laquelle le Bureau doit avoir terminé la révision de ses politiques et procédures relativement à l'utilisation judicieuse de ces notes, et le plan du Bureau de vérifier régulièrement les notes et de s'assurer que le personnel les diffuse comme prévu;
 - la méthode utilisée dans d'autres administrations pour l'exécution des ordonnances alimentaires par les payeurs dont la situation financière s'est détériorée de manière temporaire ou inattendue;
 - toutes les démarches que le Bureau entreprendra pour déterminer si les agents d'exécution prennent les mesures d'exécution les plus efficaces et adéquates, ce qui comprend l'utilisation de son nouveau système de gestion pour signaler de manière proactive les mesures d'exécution recommandées;
 - les progrès du Bureau dans la négociation avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée pour que l'Assurance-santé de l'Ontario puisse lui fournir les coordonnées à jour des payeurs, afin de l'aider à exécuter les ordonnances alimentaires;
 - la meilleure option de modèle de gestion de la charge de travail d'après le Bureau, à la suite de son examen des modèles existants dans d'autres administrations;
 - si le Bureau exerce sa capacité de déterminer, à la fin de chaque mois, qu'un payeur a versé ou non la pension alimentaire prévue et, dans l'affirmative, si le Bureau envoie une lettre informant les payeurs dont les paiements sont en souffrance qu'ils ont 15 jours pour répondre ou qu'ils seront frappés d'autres mesures d'exécution et, dans la négative, les raisons pour lesquelles il ne le fait pas;
 - les résultats de l'analyse du Bureau concernant les pensions alimentaires en souffrance, indiquant notamment le montant recouvrable, de l'avis du Bureau, et si d'autres administrations peuvent « radier » les montants jugés irrécouvrables;
 - les faits saillants du rapport sur les mesures du rendement opérationnel que le Bureau devait publier en septembre 2011 et ses progrès dans la promotion d'une culture axée sur les résultats auprès de son effectif;
 - si la mise en oeuvre du nouveau système de gestion des cas du Bureau sera terminée au printemps 2012 et se déroule selon l'échéancier des principales étapes du système;
 - si le système de gestion des cas permettra d'effectuer des recherches dans les bases de données d'autres ministères — dans les limites des lois sur les renseignements personnels — sur les coordonnées des payeurs dont les pensions alimentaires sont en souffrance;
 - la stratégie du Bureau en matière de formation de son effectif à toutes les étapes du système de gestion des cas et ses plans pour évaluer le système afin de déterminer s'il répond à ses besoins opérationnels.
- Le Comité permanent a aussi recommandé au ministre des Services sociaux et communautaires de demander, au début de la prochaine législature, le dépôt d'une motion du gouvernement visant à constituer, en vertu de l'alinéa 112(a) du Règlement de l'Assemblée législative, un comité spécial chargé de mener un examen comparatif complet du Bureau.
- Le Bureau a présenté sa réponse officielle au Comité en septembre 2011. Certaines questions soulevées par le Comité étaient similaires à nos constatations. Dans les cas où les recommandations du Comité sont semblables aux nôtres, le présent suivi inclut les mesures récentes déclarées par le Bureau pour répondre aux préoccupations soulevées par le Comité ainsi que dans notre vérification de 2010.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Selon l'information fournie par le Bureau, nous avons conclu qu'il avait fait des progrès dans la mise en oeuvre de toutes nos recommandations et même d'importants progrès dans plusieurs cas. D'importantes améliorations ont été apportées dans l'inscription des obligations alimentaires et dans l'introduction d'un modèle de gestion des cas et de service à la clientèle, et l'on s'attend à d'autres améliorations lorsque la mise en oeuvre du nouveau système de gestion des cas sera terminée. Les efforts se poursuivent afin de réduire le nombre de pensions alimentaires en souffrance et les soldes des comptes d'attente et d'améliorer la mesure du rendement.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

INSCRIPTION DES OBLIGATIONS FAMILIALES AUX FINS D'EXÉCUTION

Recommandation 1

Pour maximiser les chances de succès des mesures de perception des pensions alimentaires et réduire les difficultés financières causées aux bénéficiaires qui attendent leur pension alimentaire, le Bureau des obligations familiales devrait :

- *collaborer de manière proactive avec les tribunaux de la famille de l'Ontario pour les encourager à fournir des renseignements complets et exacts en temps opportun de sorte que les obligations alimentaires puissent être inscrites et exécutées plus rapidement;*
- *inscrire et commencer à administrer les nouveaux dossiers n'exigeant pas de renseignements supplémentaires conformément à la cible établie à l'interne, soit dans les 30 jours suivant la réception de l'ordonnance du tribunal.*

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons noté que le Bureau recevait les ordonnances judiciaires en moyenne 48 jours après qu'elles aient été rendues. Aucune initiative n'était en cours pour encourager les tribunaux à transmettre plus rapidement les ordonnances alimentaires et les accords de séparation. Nous avons également constaté qu'il fallait en moyenne 104 jours de plus pour l'inscription des ordonnances dans le système d'information du Bureau.

Dans sa réponse à notre rapport, le Bureau a indiqué qu'il avait entrepris des activités de liaison directes et fournissait des bulletins trimestriels à la magistrature afin d'améliorer l'échange de renseignements avec les tribunaux. Il avait également amélioré son processus de vérification des adresses afin d'accélérer les inscriptions. De plus, il avait lancé deux projets pilotes, l'un visant à fournir aux tribunaux un accès électronique en temps réel à ses bases de données pour qu'ils puissent prendre des décisions plus rapides concernant les pensions alimentaires en souffrance, et l'autre consistant à accueillir dans ses locaux un greffier de la cour pour accélérer le flux des documents.

Les deux projets pilotes ont été lancés en septembre et octobre 2010, respectivement. Dans le premier projet, le Bureau a donné accès à sa base de données à un tribunal traitant un volume élevé de causes, afin d'accélérer les décisions judiciaires en éliminant l'ajournement des causes dans l'attente de plus amples renseignements financiers. Les résultats ont été quelque peu décevants, le tribunal ayant consulté la base de données du Bureau sept fois seulement pendant les 22 mois du projet pilote. Dans le deuxième projet, un greffier de la cour a été détaché au Bureau, où il avait accès à sa base de données. Selon le Bureau, ce projet a été plus réussi, car le greffier a souvent pu traiter les documents beaucoup plus rapidement puisqu'il ne devait pas se déplacer entre le Bureau et les tribunaux. De nombreux documents ont été traités dans un délai de 24 à 48 heures, alors qu'auparavant il fallait plusieurs mois. Ce projet, qui devait

initialement durer cinq mois, a été étendu de sorte à inclure les principaux tribunaux qui rendent les ordonnances en Ontario, à l'exception de la Cour supérieure de justice à Toronto et de la Cour d'appel de l'Ontario.

En octobre 2010, le Bureau a commencé à distribuer des bulletins trimestriels au milieu juridique, aux clients et à d'autres intervenants dans le but d'améliorer les communications et l'échange de renseignements avec les tribunaux. Ces bulletins contiennent de l'information sur les nouvelles initiatives du Bureau susceptibles d'intéresser les tribunaux ainsi que des conseils sur la rédaction des ordonnances alimentaires, les mesures à prendre concernant la suspension et le rétablissement des permis de conduire, la modification des contrats familiaux, l'exécution des pensions alimentaires à l'extérieur de l'Ontario et d'autres questions techniques. Ils renferment également des cas de réussite où des clients ont obtenu un soutien nécessaire. Au moment de notre suivi, six bulletins avaient été publiés.

Concernant les inscriptions, le Bureau nous a informés qu'il avait mené une campagne éclair en janvier 2012 et avait éliminé les arriérés dans l'inscription des dossiers. Dans le dernier rapport sur les arriérés d'inscription, le Bureau a indiqué que, même si un nouvel arriéré s'était constitué en avril et mai 2012, il avait été entièrement réglé en juin 2012. En août 2012, l'arriéré du Bureau était minime.

En mars 2011, le Bureau a également chargé un cabinet d'experts-conseils d'examiner ses processus d'inscription et d'aider à élaborer de nouvelles politiques et procédures de surveillance et de suivi des problèmes d'inscription. Les experts-conseils ont formulé des recommandations, et le Bureau a fait savoir qu'il avait donné suite à plusieurs recommandations principales, notamment rationaliser l'acheminement des ordonnances, déployer des efforts de localisation pour assurer l'exactitude des renseignements sur les clients, et contacter de nouveaux clients pour les informer des programmes de soutien offerts par le Bureau.

MODÈLES DE GESTION DES CAS

Recommandation 2

Compte tenu du manque d'efficacité du modèle actuel d'attribution des cas pour améliorer la capacité du Bureau des obligations familiales à percevoir les pensions alimentaires non payées, le Bureau devrait examiner les processus mis en oeuvre dans d'autres administrations pour déterminer quelles pratiques exemplaires pourraient être appliquées en Ontario.

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons conclu que le modèle d'attribution des cas du Bureau n'avait pas permis d'améliorer la perception des pensions alimentaires impayées, notamment parce que les payeurs et les bénéficiaires de l'Ontario n'avaient pas directement accès à leur agent du service d'exécution et que chaque agent était chargé en moyenne de 1 377 dossiers, nombre considérable.

Dans sa réponse à notre rapport de 2010, le Bureau a indiqué qu'il était en voie d'adopter un modèle de gestion proactive des cas, selon lequel un chargé de dossiers serait affecté à la cause d'un client donné pour toute la durée de celle-ci, les clients auraient plus facilement accès à leur chargé de dossiers, et le nombre d'appels bloqués serait réduit.

Au moment de notre suivi, le Bureau nous a informés qu'il avait effectué, en février 2011, un sondage auprès d'autres administrations sur leurs pratiques exemplaires en matière de perception des pensions alimentaires. Vingt administrations avaient répondu au sondage, et les renseignements recueillis devaient être évalués au moment d'envisager de nouvelles améliorations opérationnelles. Le Bureau a également indiqué qu'il avait établi des liens avec la Colombie-Britannique, Terre-Neuve-et-Labrador, l'Île-du-Prince-Édouard, le Manitoba et la Nouvelle-Écosse pour la transmission électronique des paiements, et qu'il cherchait à établir des mécanismes semblables avec les autres provinces.

Le Bureau a aussi mis en oeuvre, en novembre 2011, un nouveau modèle de gestion des cas

et de service à la clientèle prenant appui sur son projet pilote de 2008. Le nouveau modèle fournit aux clients un accès direct à l'agent responsable de leur dossier. Le Bureau a précisé qu'il était parvenu, depuis l'implantation du modèle, à éliminer le problème des appels bloqués et que le temps d'attente des appels était passé d'une moyenne de huit minutes à une moyenne de moins de deux minutes, alors que le nombre d'appels traités était passé de 48 000 environ à 80 000 par mois.

ACTIVITÉS DU CENTRE D'APPELS

Recommandation 3

Comme le centre d'appels demeure le principal mode de communication des clients avec le Bureau des obligations familiales, 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. Il devrait aussi assurer le suivi des résultats de ses initiatives d'amélioration des activités du centre d'appels et en rendre compte.

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons noté que le Bureau ne surveillait pas régulièrement son centre d'appels et donc, qu'il avait peu de renseignements sur le nombre d'appels qui ne parvenaient pas à leur destinataire et la nature des appels. Une étude en 2008 a révélé que 80 % des appels étaient bloqués dans le système d'attente du Bureau et qu'un appeleur sur sept qui obtenait la ligne raccrochait avant qu'on lui réponde.

Le Bureau était d'accord avec nos recommandations et, dans sa réponse à notre rapport, il a indiqué que son nouveau système téléphonique, implanté en juin 2010, fournissait aux gestionnaires de l'information permettant d'améliorer l'établissement des horaires du personnel du centre d'appel et de surveiller le nombre d'appels non traités. Il a également indiqué dans sa réponse qu'il avait élaboré de nouvelles normes de service à la clientèle qui devraient fournir des repères pour mesurer les progrès et le rendement à l'avenir.

Au moment de notre suivi, le Bureau nous a appris qu'il avait instauré, en décembre 2010, de nouveaux processus pour la production de rapports et la surveillance du centre d'appels, qui comprenaient des indicateurs de rendement pour la gestion du temps d'attente, les normes de réponse aux appels, l'absentéisme et le respect des horaires. Il a ajouté qu'il avait mis en oeuvre, en janvier 2011, des normes de service à la clientèle et un processus de rétroaction pour les clients en ligne. En février 2011, le Bureau a utilisé son système téléphonique pour recueillir des renseignements sur les taux d'appels bloqués, dont l'analyse a révélé une corrélation entre le temps d'attente et les taux d'appels bloqués. Le Bureau a affirmé avoir réduit de 50 % les taux d'appels bloqués après cet examen. Cependant, après la mise en oeuvre du nouveau modèle de gestion des cas en novembre 2011, le Bureau a abandonné le modèle opérationnel du centre d'appels et a depuis réussi à éliminer le problème de saturation des lignes téléphoniques.

Le Bureau nous a également informés qu'il avait lancé en mars 2012 un nouveau programme de formation en matière de service à la clientèle à l'intention de son personnel.

NOTES DE RAPPEL

Recommandation 4

Pour s'assurer que les questions comme les demandes de renseignements des clients et les mesures d'exécution des ordonnances soient traitées de manière appropriée et en temps opportun, la direction du Bureau des obligations familiales devrait exercer une surveillance afin de déterminer si les agents des services d'exécution des ordonnances lisent leurs notes de rappel, y donnent suite comme il se doit et les ferment dans des délais raisonnables.

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons relevé qu'environ 91 000 notes de rappel étaient en suspens dans l'attente que les agents d'exécution y donnent suite, et que le nombre de notes de

rappel pour un échantillon de ces agents variait de 123 à 1 358 par agent. Les notes de rappel visent à déclencher la prise de mesures particulières dans un dossier dans un délai d'un mois. Nous avons également constaté que le tiers de ces notes avaient le statut « ouvert », ce qui signifiait qu'elles n'avaient pas été lues ou qu'aucune mesure n'avait été prise. Par ailleurs, en dépit de l'objectif du Bureau que les notes soient réglées dans un délai de 30 jours, environ la moitié étaient demeurées en suspens pendant plus de 90 jours.

Dans sa réponse à notre rapport, le Bureau a indiqué qu'il mènerait une campagne éclair à l'automne 2010 pour régler les notes de rappel en suspens, après quoi une formation à l'intention du personnel et de nouvelles mesures du rendement seraient mises au point afin d'assurer la gestion adéquate des notes et leur suivi dans un délai opportun.

Au moment de notre suivi, le Bureau nous a informés qu'il avait mené la campagne éclair et qu'il avait pris des mesures relativement à toutes les notes de rappel en suspens. Il avait également adopté une nouvelle politique et un mécanisme de mesure du rendement afin de surveiller et de gérer les notes de rappel, et tous les employés et gestionnaires du Bureau avaient reçu une formation sur la nouvelle politique en juin 2011. Le Bureau prévoyait éliminer le recours aux notes de rappel après l'implantation de son nouveau système de gestion des cas, en les remplaçant par un processus de demandes de service générées par le système et créées manuellement, afin de rationaliser le processus de suivi.

MESURES D'EXÉCUTION DES PENSIONS ALIMENTAIRES

Recommandation 5

Pour percevoir les arriérés plus efficacement, le Bureau des obligations familiales devrait s'assurer que les employés chargés de l'exécution des ordonnances :

- *entreprennent des mesures d'exécution à la fois pour les dossiers courants et pour les dossiers nouvellement inscrits dans des délais plus raisonnables;*

- *consignent les raisons pour lesquelles des mesures d'exécution particulières ont ou n'ont pas été prises, et se concentrent sur les mesures susceptibles d'être les plus efficaces dans les circonstances propres à chaque dossier.*

Le Bureau devrait aussi mettre en place un mécanisme de contrôle de qualité et une supervision de gestion efficace afin d'évaluer si des efforts raisonnables sont faits pour percevoir les arriérés. S'il est déterminé que ce n'est pas le cas, il devrait prendre des mesures correctives.

Comme la principale difficulté consiste généralement à retracer le payeur, le Bureau devrait discuter avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée des restrictions actuelles en ce qui concerne l'accès aux adresses des payeurs figurant dans la base de données de l'Assurance-santé de l'Ontario.

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons noté qu'environ les deux tiers des payeurs de pensions alimentaires ne s'acquittaient pas de leurs obligations familiales ou s'en acquittaient en partie seulement et que les mesures d'exécution n'étaient souvent pas prises dans des délais opportuns et n'étaient pas efficaces. Nous avons constaté que pour les dossiers en souffrance, il avait fallu en moyenne presque quatre mois avant que les agents prennent une première mesure d'exécution, et sept mois dans le cas des dossiers nouvellement inscrits pour lesquels une pension alimentaire pour conjoint ou enfants n'avait encore jamais été versée. Nous avons également observé qu'il existait de longs délais entre les mesures d'exécution, variant de six mois à cinq ans (moyenne de deux ans), et qu'on traitait de 20 % à 25 % seulement des dossiers du Bureau au cours d'une année donnée.

Le Bureau était d'accord avec nos recommandations et, dans sa réponse à notre rapport de 2010, il a affirmé qu'il actualisait ses politiques et ses procédures afin d'accroître la cohérence et l'efficacité des mesures d'exécution. Il avait également l'intention de mettre en place, en 2012, une nouvelle technologie de gestion des cas, afin de permettre la prise

de mesures d'exécution proactives. Par ailleurs, il collaborait avec le gouvernement fédéral, des organismes d'exécution de la loi et d'autres ministères provinciaux afin d'obtenir l'accès à de nouveaux outils et bases de données pouvant l'aider à retrouver les payeurs délinquants.

Au moment de notre suivi, le Bureau nous a informés qu'en 2009, il avait examiné, avec l'aide d'un cabinet d'experts-conseils, ses processus relatifs aux audiences sur le défaut et aux mandats de dépôt. Il avait ensuite apporté des changements aux deux processus pour améliorer le contrôle de la qualité et la surveillance. Il a également indiqué qu'en novembre 2010, il avait entamé des discussions avec le gouvernement fédéral et des organismes d'exécution de la loi, dans le but d'avoir accès à de nouveaux outils de localisation, comme la base de données du Centre d'information de la police canadienne. Cette demande a finalement été rejetée, mais en décembre 2010, le Bureau du registraire général de l'état civil a accordé au Bureau l'accès à sa base de données, où il peut obtenir des rapports sur l'enregistrement des décès et les changements de nom qui l'aideront à retrouver les clients et à vérifier les décès.

Le Bureau a indiqué qu'il avait produit un rapport établissant le profil des arriérés en février 2011 et qu'il avait lancé, en avril 2011, un projet en collaboration avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD) visant à obtenir l'accès à sa base de données sur les personnes inscrites contenant les adresses des détenteurs de cartes d'assurance-santé de l'Ontario. Le Bureau a été autorisé à faire manuellement un nombre illimité de demandes d'adresses, en passant par une ressource désignée du Ministère. En mai 2011, le Bureau a également obtenu accès aux bases de données de la Société d'évaluation foncière des municipalités et du Registre d'enregistrement des sûretés mobilières. En août 2011, les sept spécialistes de la localisation du Bureau ont obtenu un accès illimité à la base de données sur les personnes inscrites. La direction du Bureau nous a expliqué que cet outil a été l'un des plus utiles pour retrouver les payeurs

et a entraîné une amélioration notable du taux de succès à cet égard.

CHARGE DE TRAVAIL

Recommandation 6

Pour aider à améliorer l'administration de son programme d'exécution des ordonnances, le Bureau des obligations familiales devrait :

- *établir des critères raisonnables et des points de référence pour définir ce qui constitue une charge de travail gérable, et doter ses activités d'exécution des ordonnances en conséquence;*
- *surveiller et évaluer régulièrement le rendement et l'efficacité du personnel chargé de l'exécution des ordonnances, de façon individuelle et collective, notamment en ce qui concerne la réponse aux demandes de renseignements, la prise de mesures d'exécution appropriées en temps opportun et la perception des pensions alimentaires en souffrance.*

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons constaté que les agents d'exécution traitaient chacun 1 377 dossiers en moyenne, alors que la charge de travail moyenne du personnel d'exécution de deux autres grandes provinces était de 446 et 312, respectivement. Nous avons également observé que le Bureau n'avait jamais établi de normes relativement à une charge de travail raisonnable et qu'il n'avait pas de système de surveillance permettant à la direction d'évaluer la productivité du personnel.

Dans sa réponse à notre rapport, le Bureau a indiqué que des efforts étaient en cours pour établir un nouveau modèle de gestion de la charge de travail du personnel et que le travail à cet égard devrait être terminé à la fin de 2010. De plus, le nouveau système de gestion des cas qu'il était prévu de mettre en place d'ici la fin de 2012 devait fournir au personnel de meilleurs outils, comme les rappels automatisés, et permettre à la direction de mieux surveiller l'efficacité des mesures d'exécution.

Au moment de notre suivi, le Bureau nous a informés qu'il avait commencé, en février 2011, à suivre les mesures de productivité du personnel d'exécution. Ces mesures visaient à évaluer, entre autres, la rapidité des réponses aux appels, l'opportunité et la pertinence des mesures d'exécution, et l'utilisation appropriée des notes de rappel.

PENSIONS ALIMENTAIRES EN SOUFFRANCE

Recommandation 7

Pour pouvoir concentrer ses efforts sur les dossiers les plus susceptibles de donner des résultats et mesurer objectivement l'efficacité de ses activités d'exécution, le Bureau des obligations familiales devrait colliger de meilleures données sur les pensions alimentaires en souffrance.

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons constaté que le montant total des pensions alimentaires en souffrance au 31 décembre 2009 s'élevait à environ 1,6 milliard de dollars, une hausse de 23 % par rapport à notre dernière vérification en 2003. Le Bureau avait peu de renseignements sur ce montant, ne pouvait pas nous fournir les arriérés individuels accumulés dans ce total, ni préciser la portion de ce montant jugée irrécouvrable.

Le Bureau était d'accord avec notre recommandation et, dans sa réponse à notre rapport de 2010, il a affirmé qu'il avait élaboré des normes de mesure du rendement pour renforcer sa fonction de perception. Ces mesures incluaient les coûts de la perception des pensions alimentaires, la valeur des arriérés dus, le nombre de mesures d'exécution prises selon le type, et les taux de versement des pensions.

Au moment de notre suivi, le Ministère des Services sociaux et communautaires nous a informés qu'il avait analysé, en novembre 2011, les pratiques exemplaires relatives aux arriérés d'autres administrations. En décembre 2010, le Ministère a lancé un projet visant à renforcer sa capacité à recueillir de meilleures données sur les pensions alimentaires en souffrance, les comportements des clients et

l'efficacité des mesures d'exécution. Le projet comportait quatre résultats : le profil des arriérés, l'évaluation de la possibilité de recouvrer les arriérés, l'évaluation de l'efficacité des mesures d'exécution du Bureau concernant la perception et la conformité, et une ligne directrice sur la façon de mieux cibler les dossiers afin d'encourager le paiement des pensions alimentaires. Le profil des arriérés a été terminé en février 2011 et, en septembre 2011, l'équipe de projet a élaboré des mesures opérationnelles relatives aux arriérés, notamment les coûts de la perception des pensions alimentaires, le nombre de mesures d'exécution selon le type, et les taux de versement.

Le Bureau a également indiqué qu'il avait commencé en mars 2012 à mettre à jour ses politiques et procédures liées à la gestion et au classement des arriérés, projet qu'il devrait avoir terminé à la fin de 2012.

TRAITEMENT DES PAIEMENTS

Recommandation 8

Bien que le Bureau des obligations familiales réussisse généralement bien à traiter et à remettre la majorité des pensions alimentaires aux bénéficiaires voulus en temps opportun, il devrait renforcer ses contrôles internes comme suit :

- *en effectuant un suivi plus rigoureux des comptes d'attente identifié, non identifié et divers et en compensant les sommes de façon plus diligente;*
- *en consignnant adéquatement les motifs à l'appui des fonds débloqués des comptes d'attente, y compris les preuves que la direction a examiné et approuvé le déblocage des fonds.*

Le Bureau devrait aussi se doter d'une capacité informatique permettant de calculer les intérêts courus à l'égard des pensions alimentaires en souffrance.

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons constaté que les contrôles comptables des pensions reçues des payeurs et les versements subséquents aux bénéficiaires étaient généralement

satisfaisants. Cependant, nous avons également appris que certaines pensions alimentaires étaient bloquées dans des comptes d'attente pour différentes raisons et que ces comptes ne faisaient pas l'objet d'un contrôle adéquat. Notre examen avait révélé, par exemple, que le Bureau n'avait pas effectué de suivi ni compensé près des trois quarts des soldes d'un compte donné, d'une valeur totale de 2,9 millions de dollars, dans le délai prescrit de 90 jours suivant la réception, et que ces soldes dataient en moyenne de plus de neuf mois. Au moment de notre vérification, un autre compte d'attente, se chiffrant à 2,1 millions de dollars, contenait des soldes datant en moyenne de plus de trois ans. Un troisième compte qui n'était pas géré adéquatement contenait 7,2 millions de dollars. Nous avons aussi constaté que les enquêtes et les décisions concernant le déblocage des fonds dans ces comptes d'attente n'étaient souvent pas consignées ni approuvées comme il se doit.

Dans sa réponse à notre rapport, le Bureau a indiqué qu'il avait affecté du personnel au suivi des soldes de ces comptes d'attente et qu'il planifiait de réviser ses politiques financières afin d'y intégrer des calendriers d'exécution pour que les clients reçoivent leurs paiements plus rapidement.

Au moment de notre suivi, le Bureau a fait savoir qu'il avait remanié ses fonctions comptables en juillet 2010, et qu'il avait ajouté du personnel financier afin de mieux répartir les tâches, d'augmenter la capacité d'analyse et de mieux surveiller le processus de paiement des pensions alimentaires. En octobre 2010, le Bureau avait adopté de nouvelles procédures pour trier et analyser les opérations des comptes d'attente et pour documenter les raisons du blocage ou du déblocage des fonds dans ses comptes. Il a également mis au point de nouveaux rapports permettant d'assurer la surveillance quotidienne des soldes des comptes d'attente.

Par ailleurs, le Bureau nous a informés qu'il avait adopté, en mars 2011, une politique relative au journal de l'utilisateur pour les notes de rappel, qui prévoyait des délais applicables aux mesures liées aux notes et au traitement des paiements. À

l'automne 2011, le Bureau a lancé un projet de localisation pour un échantillon d'opérations dans le compte d'attente « divers », et il a été en mesure de fermer certains comptes et de débloquent des pensions alimentaires pour certains clients. Le Bureau a indiqué qu'en mars 2012, il avait réduit les comptes d'attente de 2,2 millions de dollars (44 %) et le compte « divers » de 1,4 million de dollars (19 %) par rapport aux soldes de décembre 2009.

En ce qui concerne les intérêts liés aux pensions alimentaires en souffrance, le Bureau nous a informés qu'il n'a pas l'autorisation légale pour calculer les intérêts, mais qu'il exige des intérêts lorsque l'ordonnance du tribunal comprend une clause de paiement des intérêts et que le bénéficiaire en fait la demande.

MESURES DU RENDEMENT

Recommandation 9

Pour déterminer s'il atteint les objectifs qu'il s'est fixés et pour repérer en temps opportun les points à améliorer, le Bureau devrait définir ses indicateurs opérationnels clés, établir des cibles réalistes, ainsi que mesurer son degré de réussite à l'égard de ces cibles et en rendre compte.

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons conclu que le Bureau ne disposait pas de renseignements suffisants pour bien évaluer le degré de réussite à l'égard de ses objectifs opérationnels, ni pour cerner les aspects à améliorer. Nous avons proposé un nombre d'éléments où l'information de gestion serait utile, tels que le délai requis pour le versement des fonds reçus aux bénéficiaires, le caractère opportun des diverses mesures d'exécution, et la période d'arriéré dans les comptes.

Dans sa réponse à notre rapport, le Bureau a indiqué qu'il avait établi un cadre de mesure du rendement et qu'il travaillait à l'élaboration de mesures opérationnelles, notamment en ce qui concerne les coûts associés à la perception des pensions alimentaires et le délai nécessaire pour répondre à la modification d'une ordonnance alimentaire.

Au moment de notre suivi, le Bureau nous a informés qu'il avait terminé en 2010 plusieurs projets de mesure du rendement. Le premier consistait à mettre en oeuvre un « tableau de bord de la haute direction » pour lui donner un aperçu des principaux indicateurs de rendement et mesures du rendement du Bureau, de façon à voir s'il atteignait ses objectifs internes notamment au chapitre du service à la clientèle, des activités et de la viabilité financière. En novembre 2010, le Bureau a mis en oeuvre des mesures du rendement opérationnel au niveau des directions dans le but de fournir aux gestionnaires et aux directeurs de l'information pour une meilleure gestion du personnel et des processus opérationnels. En décembre 2010, il a établi un protocole afin d'intégrer ses mesures du rendement dans le nouveau système de gestion des cas, de sorte que cette information soit toujours disponible au moment de l'entrée en service du système.

Le Bureau nous a également informés qu'il avait recruté, en octobre 2011, un cadre supérieur chargé de l'efficacité des programmes et de l'assurance qualité afin de mieux cibler les domaines de l'établissement des objectifs et de la mesure du rendement et d'accroître l'expertise dans ces domaines. En janvier 2012, le Bureau a terminé son cadre d'assurance qualité dans lequel sont intégrées les mesures du rendement ayant été élaborées.

Le Bureau a indiqué qu'il poursuivrait son travail visant à mieux définir et mesurer d'autres indicateurs du rendement des programmes dans les domaines de la recouvrabilité, de l'efficacité de l'exécution et du profilage des cas.

SYSTÈMES INFORMATIQUES

Recommandation 10

D'ici à ce que le nouveau système de TI soit élaboré et mis en oeuvre, le Bureau des obligations familiales devrait renforcer ses exigences et ses processus en

matière de sécurité de ses activités de TI actuelles, y compris le système MECA, afin de mieux protéger les renseignements confidentiels à propos des clients.

État

Dans notre *Rapport annuel 2010*, nous avons conclu que le principal logiciel opérationnel du Bureau était désuet et qu'il ne soutenait pas adéquatement ses activités administratives, et qu'un projet de développement d'un nouveau système informatique avait été abandonné après des dépenses de 21 millions de dollars. Au moment de notre vérification, le Bureau travaillait à l'élaboration d'un nouveau système, dont la mise en oeuvre était prévue en avril 2012, au coût prévu de 49,4 millions.

En réponse à notre rapport, le Bureau a indiqué qu'il avait pris des mesures pour atténuer les risques associés à ses anciens systèmes, dont des tests de pénétration de ses pare-feu et serveurs et le lancement d'un projet visant à explorer une fonctionnalité organisationnelle de transfert de fichiers afin d'améliorer le contrôle des échanges d'information avec des organismes externes. Il avait également affirmé qu'il était en voie de déployer une nouvelle solution de gestion des dossiers en 2012.

Au moment de notre suivi, le Bureau a indiqué qu'il avait instauré un processus trimestriel de révision des mots de passe, afin de mieux contrôler et surveiller l'accès au système. En décembre 2010, les Services de sécurité de la FPO avaient procédé à des essais sur les pare-feu et les services du centre de données de Kingston. Par ailleurs, en mars 2011, le Bureau avait étendu l'utilisation de son service de transfert électronique de fichiers pour assurer l'échange sécurisé des renseignements avec différents organismes externes. Nous avons aussi appris que la nouvelle solution de gestion des dossiers est pratiquement terminée et qu'elle devrait entrer en service à la fin de 2012.