

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

---

# COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

**BUREAU DES OBLIGATIONS FAMILIALES**  
(Rapport annuel 2010 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.03)

2<sup>e</sup> session, 39<sup>e</sup> législature  
60 Elizabeth II

Données de catalogage avant publication de la Bibliothèque et Archives Canada

Ontario. Assemblée législative. Comité permanent des comptes publics  
Bureau des obligations familiales (Rapport annuel 2010 du vérificateur général de l'Ontario, section 3.03) [ressource électronique]

Publ. aussi en anglais sous le titre : Family Responsibility Office (Section 3.03, 2010 Annual report of the Auditor General of Ontario)

Comprend des réf. bibliogr.

Monographic électronique en format PDF.

Également publ. en version imprimée.

ISBN 978-1-4435-6065-8

1. Ontario. Bureau des obligations familiales—Audit. 2. Obligation alimentaire—Ontario.

I. Titre. II. Titre: Family Responsibility Office (Section 3.03, 2010 Annual report of the Auditor General of Ontario)

KEO225 A23 P8214 2011

353.53'3124309713

C2011-964023-6

Legislative  
Assembly  
of Ontario



Assemblée  
législative  
de l'Ontario

L'honorable Steve Peters  
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

Le Comité permanent des comptes publics a l'honneur de présenter son rapport et de le confier à l'Assemblée.

Le président du comité,

Norman W. Sterling

Queen's Park  
Mai 2011



**COMPOSITION DU COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS**

2<sup>e</sup> session, 39<sup>e</sup> législature

**NORMAN W. STERLING**  
Président

**PETER SHURMAN**  
Vice-président

**WAYNE ARTHURS**

**AILEEN CARROLL**

**FRANCE GÉLINAS**

**JERRY J. OUELLETTE**

**DAVID RAMSAY**

**LIZ SANDALS**

**DAVID ZIMMER**

---

**Trevor Day**  
Greffier du comité

**Lorraine Luski**  
Recherchiste



---

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE D'ABRÉVIATIONS	ii
PRÉAMBULE	1
Remerciements	1
VUE D'ENSEMBLE	1
Objectifs et portée de la vérification	1
Contexte	2
Mandat du Bureau	2
Cadre législatif	2
Pouvoir ministériel, dotation et dépenses	3
Charge de travail, service à la clientèle et activités relatives aux clients	3
Système informatique	3
Exécution	4
Questions soulevées dans le cadre de la vérification et devant le Comité	4
Inscription des obligations familiales	5
Modèles de gestion des cas	6
Activités du centre d'appels	7
Notes de rappel	11
Mesures d'exécution	12
Charge de travail	14
Pensions alimentaires en souffrance	16
Traitement des paiements	17
Mesures du rendement	18
Système informatique	18
LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS	23



---

## LISTE D'ABRÉVIATIONS

ASEO	Agent des services d'exécution des ordonnances
BOF	Bureau des obligations familiales
FCMS	Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales
MECA	Système automatisé de gestion de l'exécution des ordonnances
MPG	Ministère du Procureur général
MPIS	Modèle de prestation intégrée des services
MSSLD	Ministère de la Santé et des Soins de longue durée
NIP	Numéro d'identification personnel
SRVI	Système de réponse vocale interactive
TI	Technologie de l'information



## PRÉAMBULE

Le Comité permanent des comptes publics a tenu des audiences publiques en mars 2011 sur le Bureau des obligations familiales (le Bureau ou le BOF), organisme sur lequel le vérificateur général s'est penché en 2010<sup>1</sup>. Parmi les témoins entendus par le Comité, mentionnons la sous-ministre du ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère), le sous-ministre adjoint responsable du Bureau des obligations familiales et la directrice des Services juridiques du BOF<sup>2</sup>. Le présent rapport reprend l'essentiel des observations et des recommandations formulées par le vérificateur dans la section 3.03 de son *Rapport annuel 2010* et présente les propres constatations, opinions et recommandations du Comité.

## Remerciements

Le Comité permanent souscrit aux constatations et aux recommandations du vérificateur. Il remercie par ailleurs le vérificateur et son équipe d'avoir porté à son attention les questions et préoccupations touchant le BOF. Le Comité tient en outre à souligner l'aide qu'il a reçue du Bureau du vérificateur général, du greffier du Comité et du personnel du Service de recherches de l'Assemblée législative pendant la tenue des audiences et à l'étape de la rédaction du rapport.

## VUE D'ENSEMBLE

### Objectifs et portée de la vérification

Le Comité s'est réjoui de l'occasion qui lui a été donnée d'examiner la troisième vérification de l'optimisation des ressources du Bureau des obligations familiales effectuée par le vérificateur. Son dernier examen du BOF remontait en 2004 à la suite de la réception du *Rapport annuel 2003* du vérificateur.

Dans le cadre de sa vérification de 2010, le vérificateur visait à déterminer :

- si le Bureau exécutait les ordonnances alimentaires de façon efficace et en conformité avec la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments* et le Règlement y afférent, s'il comptabilisait les montants reçus avec exactitude et les distribuait aux bénéficiaires en temps opportun; et s'il

---

<sup>1</sup> Voir section 3.03 du *Rapport annuel 2010* du Bureau du vérificateur général de l'Ontario (Toronto : Le Bureau, 2010), p. 114-134; page Web [http://www.auditor.on.ca/fr/rapports\\_fr/fr10/303fr10.pdf](http://www.auditor.on.ca/fr/rapports_fr/fr10/303fr10.pdf) consultée le 10 janvier 2011.

<sup>2</sup> Pour obtenir le compte rendu des audiences, voir Assemblée législative de l'Ontario, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 39<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session (23 mars 2011); page Web [http://www.ontla.on.ca/committee-proceedings/transcripts/files\\_pdf/23-MAR-2011\\_P013.pdf](http://www.ontla.on.ca/committee-proceedings/transcripts/files_pdf/23-MAR-2011_P013.pdf) consultée le 28 mars 2011.

- engageait des coûts avec un égard adéquat à l'économie et à l'efficacité et veillait à ce que l'efficacité des services fournis fasse l'objet d'une évaluation pertinente et de rapports.

Le vérificateur a examiné les politiques et procédures administratives du Bureau et effectué des entrevues avec un éventail d'employés. Il a également examiné des renseignements et des statistiques sommaires pertinents ainsi qu'un échantillon de dossiers individuels. L'équipe de vérification a en outre tiré des données comparatives de programmes d'exécution des ordonnances alimentaires d'autres administrations canadiennes. L'examen du Bureau effectué en 2006 par l'Ombudsman de l'Ontario a fourni des renseignements supplémentaires.

L'équipe de vérification a aussi examiné des rapports rédigés par les Services de vérification interne du Ministère concernant les processus opérationnels du Bureau et le projet de développement du nouveau système de TI<sup>3</sup>.

## Contexte

### *Mandat du Bureau*

Tenant compte du fait qu'une séparation ou un divorce ne met pas fin aux responsabilités financières envers des enfants ou un ex-conjoint, toutes les ordonnances des tribunaux portant sur le versement d'une pension alimentaire pour enfant et/ou conjoint émises en Ontario depuis 1987 sont automatiquement déposées auprès du Bureau. Le BOF veille également à l'exécution des accords de séparation privés volontairement inscrits au tribunal puis déposés auprès du Bureau. Son mandat est d'assurer le respect des obligations familiales – en prenant des mesures vigoureuses au besoin – et de veiller à la remise en temps opportun des pensions alimentaires aux bénéficiaires prévus.

### *Cadre législatif*

Durant les années 1990, des modifications législatives apportées à la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments* ont renforcé les pouvoirs du Bureau<sup>4</sup>. Une modification adoptée en 1992 l'autorisait à prélever jusqu'à la moitié du revenu mensuel net du payeur directement à la source. En 1996, la loi a instauré des changements qui:

- élargissaient la définition des revenus desquels les pensions alimentaires peuvent être retenues pour inclure les commissions et les paiements forfaitaires;
- fournissaient des outils d'exécution supplémentaires au Bureau;

---

<sup>3</sup> La vérification a été effectuée conformément aux normes englobant l'optimisation des ressources et la conformité établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Voir p. 115 du *Rapport annuel 2010*.

<sup>4</sup> La loi initiale s'intitulait *Loi de 1985 sur l'exécution d'ordonnances alimentaires et de garde d'enfants*, L.O. 1985, chapitre 6.

- permettaient aux deux parties de se retirer, volontairement et d'un commun accord, de l'exécution, par le Bureau, d'une obligation alimentaire ou d'une entente de séparation.

- *Pouvoir ministériel, dotation et dépenses*

Créé officiellement en 1997 sous la responsabilité du ministère du Procureur général (MPG)<sup>5</sup>, le Bureau a commencé à relever du ministère des Services sociaux et communautaires en avril 2001. Bien que le BOF ne relève plus du MPG, le système judiciaire demeure l'un de ses plus importants partenaires et il traite régulièrement avec les tribunaux.

Le BOF compte environ 433 employés qui travaillent dans un bureau central à Toronto. Dix-huit avocats du MPG y sont détachés et le Bureau fait aussi appel aux services d'environ 70 avocats du secteur privé, qui aident à assurer l'exécution des ordonnances de soutien familial dans toute la province. Les dépenses de fonctionnement totales du Bureau sont passées de 28,3 millions de dollars en 2002-2003 à environ 44 millions de dollars en 2009-2010, dont environ les deux tiers sont affectés aux salaires et avantages sociaux des employés.

*Charge de travail, service à la clientèle et activités relatives aux clients*

Le Bureau s'occupe de quelque 180 000 dossiers représentant près de 400 000 personnes. Il inscrit entre 1 200 et 1 500 nouveaux dossiers chaque mois et en ferme à peu près le même nombre. Le travail d'intervention du BOF et son pouvoir de perception des pensions alimentaires s'étendent à 103 administrations accordant la réciprocité, ce qui comprend l'ensemble des provinces et des territoires canadiens, les 50 États américains et plusieurs autres pays. Le BOF traite quotidiennement 2 000 appels de clients par l'entremise de son centre d'appels et 7 000 par l'intermédiaire du système d'information automatisé qui fonctionne jour et nuit. L'été dernier, un nouveau système téléphonique a été installé au Bureau; entre autres, ce système permet aux personnes handicapées qui ont besoin d'une aide à la communication de communiquer avec le Bureau<sup>6</sup>.

*Système informatique*

Le système informatique du Bureau, à savoir le Système automatisé de gestion de l'exécution des ordonnances (système MECA), se compose d'un logiciel qui

<sup>5</sup> Bien que le Bureau des obligations familiales ait été créé officiellement en 1997 à la suite de la proclamation de la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*, le programme d'exécution des ordonnances alimentaires et de garde d'enfants existait depuis 1987. En 1992, la loi a été modifiée et renommée *Loi sur le Régime des obligations alimentaires envers la famille*. Les huit bureaux régionaux du Régime des obligations alimentaires envers la famille ont été regroupés en 1996 dans un emplacement central à Toronto qui est devenu le Bureau des obligations familiales.

<sup>6</sup> La téléphonie est la technologie servant à acheminer des messages vocaux et d'autres types d'informations entre téléphones ou d'autres terminaux à l'aide de signaux analogiques ou numériques transmis par des circuits électriques ou par ondes lumineuses. Il peut s'agir de paroles, de musique, de données, de photocopies ou de signaux vidéos. *Van Nostrand's Scientific Encyclopedia*, 8<sup>e</sup> édition (New York : Van Nostrand Reinhold, 1995).

remonte au milieu des années 1980 et qui est hébergé dans son ordinateur central à Toronto. Bien que le système ait été mis à niveau à la fin des années 1980 et au début des années 1990, il est désuet par rapport aux normes actuelles et ne répond pas aux besoins administratifs du Bureau. En 2004, un projet de TI de 21 millions de dollars sur trois ans, qui visait à remplacer l'ancien système MECA par un nouveau système informatique appelé Modèle de prestation intégrée des services (MPIS), a été abandonné en cours de route<sup>7</sup>. Le Bureau a ensuite obtenu l'autorisation en 2007 d'implanter un nouveau système informatique, soit le Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales (système FCMS); la date d'implantation prévue est avril 2012 et le budget s'élève à 49,4 millions de dollars.

### *Exécution*

Selon les données statistiques, environ le tiers des payeurs respectent les ordonnances relatives aux pensions alimentaires pour enfants ou conjoint, le deuxième tiers s'y conforme partiellement<sup>8</sup> et le troisième tiers ne les respecte pas. En général, ces données concordent avec celles des programmes de perception des pensions alimentaires dans l'ensemble du Canada. Comme première mesure, le BOF s'efforce de coopérer avec les payeurs pour les aider à satisfaire à leurs obligations alimentaires. Les employés doivent suivre la procédure d'exécution du Bureau en commençant par appliquer des mesures passives avant de passer graduellement à des mesures plus vigoureuses. À titre d'exemple d'une mesure d'exécution passive, on demande au payeur d'établir un échéancier de remboursement volontaire de tous les paiements dus. Quant aux mesures d'exécution plus vigoureuses, elles comprennent, par exemple, la saisie des comptes bancaires du payeur ou l'imposition par un tribunal d'une sentence d'emprisonnement maximale de 180 jours. Mensuellement, le BOF génère environ 700 brefs de saisie-exécution, 400 avis de défaut de paiement, ce qui déclenche une procédure judiciaire, et 200 saisies-arrêts.

### **Questions soulevées dans le cadre de la vérification et devant le Comité**

Le vérificateur a conclu que le BOF ne réussissait toujours pas à s'acquitter de son mandat de perception des pensions alimentaires non payées pour le conjoint et les enfants. Il a dit que le BOF doit améliorer son processus de gestion des cas, instaurer une culture axée sur les résultats et améliorer ses systèmes de technologie et de communication.

---

<sup>7</sup> Après avoir entrepris des poursuites contre l'expert-conseil en gestion de projets chargé du Modèle de prestation intégrée des services (MPIS), le Bureau a conclu une entente de règlement confidentielle avec le fournisseur. Voir *Rapport annuel 2010* du vérificateur général, p. 134.

<sup>8</sup> Payeurs satisfaisant à au moins 85 % des obligations alimentaires mensuelles. Voir Bureau du vérificateur général de l'Ontario, *Rapport annuel 2010*, « Bureau des obligations familiales », p. 115.

### *Inscription des obligations familiales*

Le vérificateur a remarqué qu'il fallait bien souvent cinq mois ou plus au Bureau pour recevoir, inscrire et exécuter les nouvelles ordonnances relatives aux pensions alimentaires. Or, les délais d'inscription peuvent rendre l'exécution des ordonnances plus difficile dès le départ et créent souvent des difficultés financières pour les bénéficiaires qui attendent leur pension alimentaire. Les délais sont en partie imputables au fait que les documents transmis par les tribunaux sont en retard ou incomplets.

Le vérificateur a recommandé au Bureau de collaborer de manière proactive avec les tribunaux de la famille de l'Ontario en les encourageant à fournir des renseignements complets en temps opportun de sorte que les obligations alimentaires puissent être inscrites et exécutées plus rapidement.

### Audiences publiques

En réponse aux questions du Comité, les témoins ont parlé de plusieurs initiatives visant à renforcer les liens entre le Bureau et le système judiciaire<sup>9</sup> :

- Dans le cadre d'un projet pilote, le Bureau a permis à un tribunal de la famille traitant un volume de cas élevé d'accéder directement à sa base de données sur les pensions alimentaires, ce qui permet aux juges de prendre connaissance des aspects financiers du cas à l'égard duquel ils doivent rendre une décision. Cet accès direct élimine le besoin de reporter l'audience dans le cas où les parties ont omis de déposer les renseignements nécessaires auprès du tribunal. Les résultats du projet pilote devaient être connus en avril 2011.
- Dans le cadre d'un second projet pilote, un greffier employé par le MPG, mais travaillant dans les bureaux du BOF, avait accès à la base de données du système judiciaire. Comme il avait aussi accès à celle du BOF, le greffier facilitait le traitement de la documentation dans les deux systèmes, éliminant par le fait même le temps requis pour acheminer les documents par la poste entre le BOF et quatre tribunaux traitant un volume de cas élevé, à savoir ceux de Brampton et d'Oshawa et deux tribunaux de Toronto (Sheppard et Jarvis). Cette initiative a déjà permis d'éliminer un arriéré de six mois dans un district.
- En octobre 2010, le Bureau a publié son premier bulletin trimestriel. Il y communique de l'information permettant aux membres de la magistrature et du barreau de se familiariser avec la mission et les activités du BOF et de prendre connaissance, notamment, des répercussions des actions de la communauté juridique sur le travail du Bureau.

À la question du Comité qui voulait savoir si le Bureau poursuivrait ou élargirait les projets pilotes, les représentants du BOF ont répondu que les premiers projets pilotes avaient été financés par Justice Canada et s'étaient terminés à la fin de mars.

<sup>9</sup> Dans le Rapport du Comité, « témoins » s'entend des représentants du ministère des Services sociaux et communautaires et du Bureau des obligations familiales et « membres » s'entend des députés qui sont des membres réguliers du Comité permanent des comptes publics, des remplaçants ou d'autres membres qui ont pris part aux audiences.

Si l'évaluation des résultats est positive et que des ressources sont disponibles, il se pourrait que le projet soit élargi ultérieurement à tous les districts judiciaires de la province.

### **Recommandation du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

- 1. Le Bureau des obligations familiales (BOF) présente au Comité permanent un rapport sur les résultats de son examen du détachement d'un greffier du ministère du Procureur général dans les bureaux du BOF. Le rapport doit également indiquer l'impact du projet sur les données d'exécution du BOF et dire si l'initiative sera élargie à une partie ou à la totalité des districts judiciaires de l'Ontario.**

#### *Modèles de gestion des cas*

Pour donner suite aux recommandations de 2003 du vérificateur et à celles du Comité permanent des comptes publics, le BOF a commencé à attribuer la responsabilité de chaque dossier à un agent des services d'exécution des ordonnances (ASEO) en avril 2007. Toutefois, ce « modèle d'attribution des cas » comporte plusieurs lacunes :

- Les payeurs et les bénéficiaires n'ont toujours pas directement accès à l'ASEO responsable de leur dossier. À l'exception d'un projet pilote mené dans une région, les payeurs et les bénéficiaires doivent d'abord communiquer avec le centre d'appels pour tout ce qui concerne leur dossier.
- Le nombre moyen de dossiers attribués à un ASEO est relativement élevé (1 377), ce qui entraîne des délais dans la résolution des questions soumises par les payeurs et les bénéficiaires.
- Malgré le modèle d'attribution des cas, plusieurs travailleurs de première ligne, en plus de l'ASEO, sont encore susceptibles de consacrer du temps à un même dossier.

Compte tenu que le modèle actuel d'attribution des cas ne permet pas d'améliorer la capacité du BOF à percevoir les pensions alimentaires non payées, le vérificateur a recommandé que le Bureau examine les processus utilisés dans d'autres administrations dans le but d'appliquer les pratiques exemplaires pertinentes en Ontario.

### **Audiences publiques**

Les témoins ont dit au Comité que le BOF est engagé dans un projet pluriannuel qui le transformera pour le faire passer d'un mode de gestion opérationnelle réactive axée sur les problèmes à un programme doté d'un modèle opérationnel de gestion proactive des cas. Le modèle d'attribution des cas mis actuellement à l'essai devrait permettre ultérieurement aux clients du BOF d'avoir directement accès à une personne-ressource spécifique qui connaît bien leur dossier.

Le BOF poursuit son étude auprès d'autres administrations pour évaluer les pratiques exemplaires en matière de perception des pensions alimentaires. Il a reçu dernièrement les résultats d'une enquête menée auprès de 21 administrations canadiennes, américaines et internationales. Le Ministère a l'intention de s'inspirer des conclusions de l'enquête pour prendre des décisions éclairées quant aux pratiques de perception des pensions alimentaires<sup>10</sup>.

D'après les témoins, le Ministère a établi des méthodes de transfert de paiement plus rapides avec la Colombie-Britannique au moyen de la transmission de paiement électronique. Il s'affaire à étendre le traitement de paiement électronique à d'autres administrations accordant la réciprocité<sup>11</sup>.

Le Ministère étudie en outre une autre pratique exemplaire de la Colombie-Britannique, à savoir l'établissement d'un portail Web sécurisé à l'intention des clients à la suite de l'implantation réussie du nouveau système FCMS. Le nouveau système permettra d'offrir un portail interactif Web sécurisé au moyen duquel les clients pourront consulter leur dossier en ligne et le mettre à jour ultérieurement. Selon les témoins, des portails Web sont déjà offerts dans plusieurs administrations, notamment la Colombie-Britannique. (Pour de plus amples renseignements sur le portail Web du BOF, se reporter à la rubrique « Système informatique » à la page 18 du présent rapport.)

### *Activités du centre d'appels*

Le centre d'appels sans frais demeure le principal moyen par lequel les payeurs et les bénéficiaires peuvent communiquer avec le Bureau. Le vérificateur a remarqué que près de 80 % des appels demeurent sans réponse à cause du volume d'appels très élevé. Parmi les clients qui réussissent à obtenir la ligne, un sur sept raccroche avant d'avoir pu parler à un employé du Bureau. L'équipe de vérification a également appris que les employés de la Direction du service à la clientèle (y compris le personnel chargé de l'exécution des ordonnances) avaient pris en moyenne 19 jours de congé de maladie par personne en 2009-2010, ce qui fait qu'il y a moins de personnel pour répondre aux appels.

Le vérificateur a recommandé que le Bureau passe en revue les activités du centre d'appels et prenne des mesures pour s'assurer que tous les appels sont traités dans un délai raisonnable. Le Bureau devrait aussi assurer le suivi des résultats de ses initiatives d'amélioration des activités du centre d'appels et en rendre compte.

## Audiences publiques

### Volumes d'appels et temps d'attente

Les agents d'exécution des ordonnances effectuent des quarts de travail par rotation au centre d'appels du BOF et traitent environ 2 000 appels par jour. Le

<sup>10</sup> Ontario, ministère des Services sociaux et communautaires, Bureau de la sous-ministre, section 3.03, Bureau des obligations familiales, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général) (15 mars 2011), p. 2 (modèles de gestion des cas).

<sup>11</sup> Ibid.

centre est ouvert du lundi au vendredi de 8 h à 17 h. Comme les appelants parlent à un employé différent chaque fois qu'ils appellent, il leur faut en général réexpliquer leur situation; il s'ensuit que leur appel est plus long et que les autres appelants attendent plus longtemps. Actuellement, même les clients qui réussissent à obtenir la communication et qui sont mis dans la file d'attente attendent en moyenne de sept à huit minutes avant de parler à quelqu'un, soit environ cinq minutes de moins que durant la vérification effectuée en 2003. Le nouveau système téléphonique du BOF fournit des données aux gestionnaires pour assurer une meilleure affectation des employés durant les périodes de pointe du centre d'appels.

#### Taux d'appels bloqués

Quand le vérificateur a effectué sa vérification en 2010, le taux d'appels bloqués (c'est-à-dire les appels demeurés sans réponse et non mis dans la file d'attente) était de 80 %. Depuis, le BOF assure le suivi du taux d'appels au moyen de son nouveau système téléphonique. Le taux a diminué de 20 % depuis, ce qui donnerait un taux d'appels bloqués d'environ 65 %. Le taux d'appels bloqués est un indicateur de rendement important pour le BOF<sup>12</sup>.

#### Clients du BOF et bureaux de circonscription

Les membres ont dit que les payeurs et les bénéficiaires du BOF qui téléphonent au Bureau et ne réussissent pas à obtenir la communication éprouvent alors de la colère et de la frustration. En général, ils téléphonent ensuite à leur député local pour qu'il leur vienne en aide. Pour obtenir cette aide, les clients du BOF doivent se rendre au bureau du député pour signer un formulaire qui autorise celui-ci à obtenir des renseignements au nom du client. Par conséquent, les appels bloqués, en plus de faire perdre du temps aux clients, entraînent l'ouverture de dossiers au bureau de circonscription des députés. Les témoins ont reconnu ce fait.

Les membres ont demandé aux témoins de faire part de leurs commentaires sur la frustration des clients engendrée par les appels bloqués et sur le travail supplémentaire qui en découle pour les députés et leur personnel. En réponse, les témoins ont énuméré les initiatives suivantes qui visent à remédier au problème du très grand nombre d'appels reçus au centre d'appels du BOF.

- Le BOF consulte activement ServiceOntario qui exploite des centres d'appels dans la province.
- Le BOF a fait appel à un expert externe pour qu'il examine les pratiques exemplaires que le Bureau pourrait adopter pour gérer les activités du centre d'appels. Il prévoit obtenir les résultats de l'examen au cours des prochains mois. Le service à la clientèle, l'acheminement efficace des appels, la mesure et le compte rendu, le rendement et la gestion des effectifs ainsi que les

<sup>12</sup> Le BOF a effectué plusieurs « suivis » au cours des derniers mois durant les jours à volume d'appels élevé, quand le taux d'appels bloqués était d'environ 80 %. Il a constaté qu'environ la moitié des personnes qui essayaient de communiquer avec le BOF avaient réussi à obtenir la communication à leur première tentative tandis qu'une autre tranche de 10 % à 15 % y étaient parvenues à leur seconde tentative. Ce fut beaucoup plus long pour les autres et certains n'ont même jamais réussi à obtenir la communication.

pratiques exemplaires dans les secteurs public et privé seront étudiés dans le cadre de cet examen.

Le fait que le BOF fasse des efforts véritables pour obtenir de l'information sur les pratiques exemplaires est encourageant, mais le Comité a fait remarquer que ceci ne changera rien à la situation s'il n'y a pas de personnel pour répondre aux appels. Des témoins ont indiqué que le BOF s'affaire à améliorer le respect des horaires par le personnel et les présences.

À la question de savoir si le BOF a déjà envisagé d'externaliser les activités du centre d'appels, les témoins ont répondu qu'il n'étudiait pas cette possibilité actuellement.

Le Comité a appris que le BOF doit d'abord améliorer sa technologie afin de pouvoir offrir un excellent service, quoique la technologie ne puisse régler à elle seule les problèmes soulevés par le Comité. D'après les témoins, le BOF a besoin d'améliorations interreliées.

#### Portail Web

Environ 57 % des appels reçus au centre d'appels sont des demandes de renseignements à propos du paiement des pensions alimentaires. Comme l'information disponible sur les dossiers par l'entremise du système de réponse vocale interactive (SRVI) du BOF est limitée, le Bureau propose d'établir un portail Web interactif comme moyen de fournir des renseignements supplémentaires aux clients. Les témoins ont aussi dit espérer que ce portail ferait diminuer le nombre d'appels reçus au centre d'appels<sup>13</sup>. En réponse aux questions du Comité, les témoins ont dit qu'ils ne savaient pas s'il existait des données en provenance de la Colombie-Britannique ou d'une autre administration quant à la mesure dans laquelle le portail contribuait à réduire le nombre de demandes de renseignements acheminées au centre d'appels.

#### Amélioration du respect des horaires et des présences

Au cours des audiences publiques, les témoins ont confirmé que le nombre de jours de congé de maladie du personnel était plus élevé que le taux moyen dans la fonction publique de l'Ontario et que cette situation était en grande partie imputable au fait que le travail qui s'effectue au Bureau peut être très stressant<sup>14</sup>. Au cours des derniers mois, le BOF a adopté une approche plus rigoureuse à l'égard des présences et du respect des horaires afin de s'assurer que les employés

<sup>13</sup> Afin de réduire le volume d'appels actuels reçus par le BOF ainsi que le temps d'attente pour obtenir des services, le Bureau a émis des numéros d'identification personnels aux clients pour leur permettre d'accéder jour et nuit aux lignes téléphoniques automatisées et sécurisées du SRVI pour obtenir de l'information à jour sur leur dossier.

<sup>14</sup> Dans le cadre des remarques préliminaires de la sous-ministre, il a été fait mention de la nature éprouvante du programme de perception des pensions alimentaires. Le personnel du BOF traite quotidiennement avec des bénéficiaires et des payeurs qui vivent des périodes difficiles et chargées d'émotion, s'accompagnant d'acrimonie et de conflits qui se répercutent souvent dans les appels que le Bureau reçoit. Voir Assemblée législative de l'Ontario, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, 39<sup>e</sup> législature, 2<sup>e</sup> session (23 mars 2011) : P-203.

répondent effectivement aux appels quand ils sont censés le faire. Le respect des horaires est devenu un objet d'attention important du Bureau et il le demeurera.

Le taux d'absentéisme des employés de la Direction du service à la clientèle est actuellement d'environ 20 jours par année, soit le même taux que lors du dépôt du rapport de 2010 du vérificateur. Il s'agit d'un taux légèrement supérieur à la moyenne de l'organisation. Afin d'améliorer la motivation et le taux de présence du personnel, la direction vise à organiser le travail de façon différente, à y intégrer de la flexibilité, à simplifier les politiques et les procédures et à faire participer activement le personnel de première ligne à ces initiatives.

Le BOF se propose également d'examiner les raisons de l'absentéisme du personnel et exigera la communication de renseignements médicaux dans les cas d'absentéisme chronique. Par ailleurs, la gestion des présences sera un critère de rendement spécifique des gestionnaires et des superviseurs du Bureau.

### **Recommandations du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

2. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport d'étape fournissant les données mensuelles concernant tous les appels reçus au BOF depuis l'implantation du nouveau système téléphonique à l'été 2010. Le rapport doit contenir de l'information ventilée comme suit :**
  - a. le nombre total d'appels traités par le personnel du BOF;
  - b. le nombre total d'appels mis dans la file d'attente, mais dans le cas desquels l'appelant a raccroché pendant qu'il attendait (appels abandonnés);
  - c. le nombre total d'appels non mis dans la file d'attente (appels bloqués).

**Dans tous les cas, les données mensuelles doivent indiquer le nombre d'appels locaux (indicatif 416) par rapport aux appels 1-800. Le BOF doit en outre afficher cette information trimestriellement sur son site Web.**

3. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur la ventilation mensuelle des données et des tendances de l'absentéisme, par direction, pour les 12 derniers mois.**
4. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur l'avancement de ses consultations auprès des travailleurs des bureaux de circonscription des députés pour obtenir leurs commentaires et leurs idées sur les façons d'améliorer le Bureau.**

### *Notes de rappel*

Dans le mois suivant sa création, une note de rappel est censée déclencher la prise de mesures particulières à l'égard d'un dossier. Le vérificateur a remarqué qu'il y avait environ 91 000 notes de rappel en souffrance en avril 2010 et que près du tiers d'entre elles étaient à l'état « actif » (ce qui indiquait qu'elles avaient été lues, mais qu'aucune mesure n'avait été prise pour leur donner suite, ou qu'elles n'avaient pas été lues du tout). Il s'ensuit que la nature et l'urgence d'un grand nombre des situations en cause étaient inconnues. De nombreuses notes de rappel dataient de un à deux ans.

Le vérificateur a recommandé que la direction du BOF exerce 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.

### Audiences publiques

Les témoins ont expliqué que de nombreux appels de clients nécessitent un suivi, ce qui donne lieu à la création d'une « note de rappel ». Ces notes sont créées quotidiennement et font partie des méthodes de travail du BOF. Comme le vérificateur a relevé des lacunes dans ce système, le Bureau a mené récemment une campagne éclair pour examiner toutes les notes de rappel; il s'en est suivi une diminution de plus de 30 % de celles-ci<sup>15</sup>.

Bien que la campagne éclair semble avoir réduit le nombre de notes de rappel en souffrance, le Comité a demandé au BOF les moyens qu'il prendra pour s'assurer qu'il n'est pas nécessaire de mener une telle campagne tous les six mois.

La campagne éclair a permis au Bureau de constater que les notes n'étaient pas utilisées de façon appropriée. Par exemple, plusieurs étaient des notes d'information demeurées ouvertes alors qu'aucune mesure n'était requise. Le BOF revoit donc ses politiques et ses procédures pour l'utilisation des notes de rappel. Il offrira une nouvelle formation au personnel et instaurera de nouvelles mesures de rendement pour s'assurer qu'il est donné suite aux notes de rappel dans des délais raisonnables et qu'elles sont fermées comme il se doit.

### Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

5. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les éléments suivants :
  - a. le nombre de notes de rappel par durée en souffrance;
  - b. une date cible pour terminer sa révision des politiques et des procédures visant à assurer l'utilisation appropriée des notes de rappel;

<sup>15</sup> Plusieurs étaient des notes en double qui ont été fermées depuis.

- c. **une indication de son intention de mener des vérifications régulières des notes de rappel pour s'assurer qu'elles sont utilisées de façon appropriée et de prendre des mesures correctives, au besoin.**

### *Mesures d'exécution*

Le vérificateur a constaté que le Bureau n'exerçait pas de supervision efficace de la gestion pour déterminer si les employés chargés de l'exécution des ordonnances mettent en œuvre des efforts raisonnables pour recouvrer les montants en souffrance. Dans le cas des dossiers de pension alimentaire courants qui commencent à afficher un arriéré, le Bureau mettait presque quatre mois à prendre une première mesure d'exécution. Dans le cas des nouveaux dossiers déjà en arriéré au moment de l'inscription, le délai était de sept mois à compter de l'émission de l'ordonnance du tribunal. Le vérificateur a constaté que beaucoup de mesures d'exécution étaient inefficaces et qu'il y avait de longs délais entre les mesures prises (il pouvait s'écouler de six mois à cinq ans entre les mesures).

Pour aider le BOF à percevoir les arriérés plus efficacement, le vérificateur a recommandé que le Bureau s'assure que les employés entreprennent des mesures d'exécution dans des délais plus raisonnables à la fois pour les dossiers courants et pour les dossiers nouvellement inscrits. Les employés chargés de l'exécution des ordonnances devraient consigner les raisons pour lesquelles ils ont pris ou non des mesures d'exécution particulières et se concentrer sur les mesures les plus susceptibles de porter fruit. En dernier lieu, comme il peut être difficile de retracer les payeurs, le vérificateur a recommandé que le Bureau discute avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée (MSSLD) 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.

## Audiences publiques

### Inscription et exécution en temps opportun

Le système judiciaire est certes l'un des partenaires les plus importants du BOF, mais les témoins ont dit au Comité qu'il peut également contribuer aux retards quand le Bureau veut inscrire un dossier dans le délai cible qu'il s'est fixé ou mettre en œuvre une mesure d'exécution. Les témoins ont donné l'exemple d'ordonnances alimentaires rédigées de façon imprécise ou dans lesquelles il manque des renseignements importants (comme le montant de la pension alimentaire ou la fréquence des versements). Le BOF doit alors demander des précisions et ceci retarde la mise en œuvre des mesures d'exécution.

### Procédure d'exécution

Comme première mesure d'exécution, le BOF travaille toujours en collaboration avec les payeurs pour les aider à satisfaire à leurs obligations alimentaires. Il prendra progressivement des mesures plus rigoureuses au besoin, notamment demander la tenue d'une audience sur le défaut de paiement, ce qui peut entraîner une sentence d'emprisonnement maximale de 180 jours pour le payeur.

Les témoins ont expliqué que chaque cas est unique. L'application de mesures d'exécution ne repose pas simplement sur des règles inflexibles. Toutefois, grâce au nouveau système FCMS, le Bureau sera en mesure de prescrire des règles opérationnelles qui indiquent au personnel les mesures d'exécution suggérées. Les témoins ont donné l'exemple de la suspension du permis de conduire quand un dossier affiche un arriéré de trois mois ou de 3 000 \$. Même si les circonstances du cas dicteront le choix de la mesure d'exécution appliquée, les options possibles seront portées à l'attention de l'agent d'exécution pour l'aider à prendre une décision quant à la mesure à appliquer.

Le Comité a demandé aux témoins si l'emprisonnement peut être un outil d'exécution efficace compte tenu que l'incarcération d'un payeur pendant un maximum de 180 jours l'empêche en fait de gagner un revenu pour payer l'arriéré.

Les témoins ont répondu que l'emprisonnement était un outil de dernier recours. Le Bureau y a eu recours l'an dernier dans environ 3,7 % des dossiers seulement. L'expérience indique toutefois qu'il s'agit d'un outil très convaincant. À leur arrivée dans un établissement correctionnel, de nombreux payeurs trouvent les moyens de payer leur arriéré. L'emprisonnement est un recours que le Bureau utilise avec parcimonie et seulement dans les cas extrêmes. L'ordonnance d'incarcération peut également préciser que le payeur purge sa peine les fins de semaine et ce, pour encourager le remboursement des arriérés.

#### Exécution stratégique

Les membres ont demandé ce qui se produit dans le cas des payeurs dont les paiements de pension alimentaire deviennent en souffrance quand ils sont mis à pied ou se trouvent impliqués dans une grève (ou un lock-out) pendant une longue période. Le BOF apporte-t-il des ajustements pour tenir compte de ces circonstances?

Les témoins ont répondu que le programme n'a pas actuellement la flexibilité nécessaire pour tenir compte de ces situations. Des discussions ont eu lieu avec le MPG pour examiner si le BOF peut prendre des mesures d'exécution plus stratégiques. De l'avis des témoins, il est illogique de prendre des mesures rigoureuses contre une personne qui est en grève.

#### Retracer les payeurs

D'après les témoins, un défi constant de la perception des arriérés est de retracer les payeurs qui ne fournissent pas leurs coordonnées exactes au BOF. Le Bureau met tout en œuvre pour étoffer les outils dont dispose son personnel d'exécution pour retracer les payeurs. En réponse aux recommandations du vérificateur, des travaux sont en cours avec le MSSLD pour élargir l'accès à la base de données qui contient les adresses des titulaires d'une carte Santé.

## Recommandations du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

6. **Le BOF, en collaboration avec les fonctionnaires du ministère du Procureur général, étudie la question de l'exécution des ordonnances alimentaires dans le cas des payeurs dont la situation financière s'est temporairement détériorée. Par ailleurs, le BOF et le MPG présentent au Comité permanent un rapport sur les pratiques utilisées par les services d'exécution des ordonnances alimentaires dans d'autres administrations qui ont instauré des mesures efficaces pour tenir compte des situations temporaires et imprévues.**
7. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant si le Bureau exercera une plus grande surveillance des mesures d'exécution appliquées par son personnel pour déterminer s'il s'agit des mesures les plus efficaces et les plus appropriées dans les circonstances. Le rapport doit également indiquer si le nouveau système FCMS signalera proactivement aux agents d'exécution la ou les mesures d'exécution recommandées.**
8. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant l'avancement de ses discussions avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée visant à permettre à l'Assurance-santé de l'Ontario de fournir au BOF les coordonnées à jour des payeurs pour améliorer l'exécution des ordonnances alimentaires.**

### *Charge de travail*

Le vérificateur a remarqué que le Bureau traite uniquement entre 20 % et 25 % de ses dossiers au cours d'une année donnée. Comparativement à la charge de travail d'autres grandes provinces, l'Ontario a une charge de travail moyenne élevée, soit 1 377 dossiers par agent des services d'exécution des ordonnances par rapport à 312 dossiers et 446 dossiers respectivement dans deux autres grandes provinces.

Le vérificateur a recommandé que le Bureau établisse des points de référence raisonnables quant à ce qui constitue une charge de travail gérable et qu'il effectue la dotation en conséquence. De plus, le Bureau doit évaluer régulièrement l'efficacité du personnel chargé de l'exécution des ordonnances en ce qui concerne la prise de mesures d'exécution appropriées en temps opportun pour percevoir les pensions alimentaires en souffrance.

### Audiences publiques

Le Ministère élabore actuellement des options en matière de modèle de gestion de la charge de travail à l'aide des renseignements recueillis dans le cadre d'une

enquête menée auprès d'autres administrations. Il examinera ces options pour déterminer lesquelles seront les plus efficaces pour le BOF et ses clients<sup>16</sup>.

Les témoins ont indiqué que le programme s'occupe d'environ 180 000 dossiers représentant 400 000 personnes<sup>17</sup>. Cette charge de travail se traduit par un centre d'appels surchargé où les mesures d'exécution ne répondent pas aux besoins et entraînent un débordement de dossiers dans les bureaux de circonscription des députés.

Le Comité croit qu'il serait possible de restreindre la charge de travail élevée du personnel chargé de l'exécution des ordonnances en déclenchant des mesures d'exécution progressives dès qu'un dossier présente un arriéré et non de six à huit mois plus tard. Il est essentiel de prendre des mesures en temps plus opportun pour ramener le dossier du payeur à jour. Le Bureau est en mesure de déterminer chaque mois si les pensions alimentaires ont été reçues. Dans la négative, il faudrait envoyer immédiatement une lettre avisant le payeur que la pension alimentaire est en souffrance, et le personnel d'exécution devrait effectuer un suivi en communiquant fréquemment avec celui-ci.

### **Recommandations du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

9. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur la date à laquelle il prévoit avoir terminé son examen des options en matière de modèle de gestion de la charge de travail inspirées d'une enquête menée auprès d'autres administrations. À la suite de l'examen, le BOF doit déterminer l'option jugée la plus efficace pour le Bureau et ses clients et en faire part au Comité.**
10. **Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant les éléments suivants :**
  - a. **si le Bureau exerce sa capacité de déterminer à la fin de chaque mois si un payeur a versé la pension alimentaire prévue;**
  - b. **dans l'affirmative, le Bureau doit indiquer au Comité si, à la suite de la confirmation d'un paiement non effectué, il envoie une lettre au payeur pour lui indiquer que le dossier présente un arriéré et qu'il doit y donner suite dans un délai de 15 jours ou fera l'objet d'autres mesures d'exécution;**

<sup>16</sup> Ontario, ministère des Services sociaux et communautaires, Bureau de la sous-ministre, section 3.03, Bureau des obligations familiales, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général) (15 mars 2011), p. 4 (charge de travail).

<sup>17</sup> Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats*, p. 203.

- c. si le Bureau n'exerce pas sa capacité de déterminer si la pension alimentaire mensuelle a été versée, il doit en expliquer les raisons au Comité.

### *Pensions alimentaires en souffrance*

D'après les renseignements fournis au vérificateur, le montant des arriérés s'élevait à 1,6 milliard de dollars au 31 décembre 2009, mais le Bureau n'était pas en mesure de fournir une ventilation détaillée par dossier. Il ne disposait pas de renseignements de base sur l'ancienneté des montants en souffrance ni sur le pourcentage du montant total qu'il pourrait être nécessaire de radier.

Le Bureau a été en mesure de fournir des données récapitulatives sur le total des arriérés, classés en fonction du montant en souffrance pour chaque compte. Ces renseignements sont présentés à la Figure 3. Il n'avait pas de renseignements à propos de l'ancienneté de ces arriérés.

**Figure 3 : Nombre total de dossiers affichant des arriérés au 31 décembre 2009<sup>18</sup>**

Source des données : Bureau des obligations familiales

	Nombre de	% de	Total des	%
Arriérés (\$)	dossiers	dossiers	(en millions de dollars)	d'arriérés
Moins de 5 000	69 038	54,0	96,72	6,0
5 000–9 999	17 809	13,9	128,76	8,0
10 000–24 999	22 727	17,8	366,34	22,8
25 000–49 999	11 761	9,2	411,41	25,6
50 000–99 999	4 937	3,9	330,42	20,5
100 000+	1 489	1,2	275,90	17,1
<b>Total</b>	<b>127 761</b>	<b>100,0</b>	<b>1 609,55</b>	<b>100,0</b>

Alors que les renseignements de base sur les débiteurs sont normalement accessibles dans n'importe quel organisme, le Bureau ne faisait pas le suivi – et ne connaissait donc pas – le montant des arriérés qu'il percevait, la durée ou le montant total du défaut de chaque compte ni le nombre de comptes ayant un arriéré important. Or, cette évaluation normale des critères de risque est essentielle pour assurer une gestion adéquate de la fonction de perception<sup>19</sup>.

Le vérificateur a recommandé que le BOF collige de meilleures données sur les paiements en souffrance et qu'il concentre ses efforts sur les dossiers les plus susceptibles de donner des résultats. Le Bureau devrait en outre mesurer l'efficacité de ses activités d'exécution au fil du temps.

<sup>18</sup> Voir, section 3.03 du *Rapport annuel 2010* du Bureau du vérificateur général de l'Ontario (Toronto : Le Bureau, 2010), p. 128.

<sup>19</sup> Ibid.

## Audiences publiques

D'après les témoins, le montant actuel des arriérés s'élevait à 1,7 milliard de dollars. Au moment de la création officielle du BOF en 1997, les arriérés totalisaient déjà 1 milliard de dollars. Pour remédier aux arriérés de longue date, le Bureau procède à une analyse complète de ses données sur les arriérés. Il a constaté que sa première tranche de 10 % d'arriérés concernait environ 13 000 dossiers représentant plus de 900 millions de dollars, soit plus de la moitié des arriérés actuels. Le BOF vise à élaborer une stratégie pour améliorer la gestion et la perception des arriérés. Alors que la loi dont il relève l'autorise à identifier les dossiers qu'il ne peut pas soumettre à des mesures d'exécution parce qu'il est incapable de retracer un payeur ou un bénéficiaire, elle ne l'autorise cependant pas à radier des arriérés.

Le Comité a demandé si des efforts étaient en cours pour prioriser les montants en souffrance et cibler les payeurs responsables des montants les plus importants.

Les témoins ont répondu que la capacité du Bureau à obtenir ces renseignements est limitée par le système de technologie de l'information désuet qui peine à fournir des réponses. Le Bureau a constaté que la majeure partie des montants en souffrance le sont depuis un bon moment : plus de 40 % remontent à plus de 5 ans, tandis que plus de 10 % remontent à 18 ans et plus.

Le BOF continuera de chercher à obtenir des réponses aux questions statistiques de base et utilisera ces renseignements pour analyser l'efficacité de ses mesures d'exécution. Il s'est par ailleurs dit intéressé à s'associer à d'autres organismes, qui s'occupent également de la perception d'arriérés, pour examiner des stratégies de gestion efficaces des différents types d'arriérés.

### Recommandation du Comité

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

**11. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les éléments suivants :**

- a. les conclusions qu'il tirera de l'analyse prévue des arriérés, en particulier son évaluation du pourcentage recouvrable;
- b. si l'analyse des activités d'exécution des ordonnances alimentaires dans d'autres administrations ont permis au BOF d'en repérer qui pouvaient « radier » à des fins de comptabilité les arriérés jugés irrécouvrables.

### *Traitement des paiements*

Le vérificateur a été informé que le Bureau avait reçu et traité chaque mois environ 150 000 pensions alimentaires individuelles en 2010 représentant une valeur totale de 50 à 60 millions de dollars. Le vérificateur a constaté avec plaisir que les contrôles comptables de la réception et du versement des pensions étaient

généralement satisfaisants et que la majorité des pensions étaient versées dans les 48 heures suivant leur réception.

### *Mesures du rendement*

Le vérificateur a remarqué que les données statistiques mensuelles fournies au Ministère ne transmettent pas de résumé utile des succès et des échecs du Bureau sur le plan de la perception des pensions alimentaires en souffrance et de l'atteinte de ses objectifs opérationnels clés. Le Bureau a reconnu qu'il devait établir un ensemble de mesures plus précises pour bien évaluer son rendement opérationnel.

Le vérificateur a recommandé que le Bureau définisse ses indicateurs opérationnels clés, établisse des cibles réalistes et mesure son degré de réussite à l'égard de ces cibles et en rende compte.

### **Audiences publiques**

Les témoins ont souligné que le BOF a établi des mesures du rendement afin d'améliorer le service à la clientèle. Le Ministère a défini des mesures du rendement opérationnel et a commencé à les recueillir et à en faire part dans un rapport qui sera disponible en septembre 2011.

Le Ministère s'efforcera de définir et de mesurer des indicateurs clés du rendement du programme dans les domaines de la recouvrabilité, de l'efficacité des mesures d'exécution et du profilage des cas à compter d'avril 2011<sup>20</sup>.

### **Recommandation du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

- 12. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les points saillants de son premier rapport sur les mesures du rendement opérationnel prévu en septembre 2011. Le Bureau doit également indiquer la progression de ses efforts visant à instaurer une culture davantage axée sur les résultats au sein de ses effectifs.**

### *Système informatique*

Le Bureau utilise à l'heure actuelle le Système automatisé de gestion de l'exécution des ordonnances (système MECA), hébergé dans son ordinateur central à Toronto. Conçu à l'origine au milieu des années 1980 pour assurer le suivi des paiements reçus et versés aux bénéficiaires, le système MECA a été mis à niveau à la fin des années 1980 et au début des années 1990. Désuet en regard des normes actuelles, le système ne soutient pas adéquatement les activités administratives du Bureau. Plus particulièrement, le vérificateur a relevé des lacunes sur le plan de la sécurité du système de technologie de l'information (TI)

<sup>20</sup> Ontario, ministère des Services sociaux et communautaires, Bureau de la sous-ministre, section 3.03, Bureau des obligations familiales, *Summary Status Table in Response to the Report of the Auditor General* (tableau récapitulatif de l'état d'avancement des engagements pris en réponse au rapport du vérificateur général) (15 mars 2011), p. 6 (mesures du rendement).

du Bureau qui pourraient permettre à des personnes non autorisées d'avoir accès aux données confidentielles des clients.

D'ici à ce que le nouveau système de TI soit élaboré et mis en œuvre, le vérificateur a recommandé que le BOF renforce 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.

### Audiences publiques

D'après les témoins, avant que le Bureau puisse lancer son nouveau modèle de gestion de cas, il lui faut implanter un système informatique moderne. Le système actuel a plus de 25 ans, il est lent et ses capacités sont limitées. Il empêche le Bureau d'apporter les améliorations qui s'imposent au service à la clientèle et au modèle opérationnel. Les témoins ont expliqué que le BOF procède avec un soin, une prudence et une diligence extrêmes pour l'implantation de son nouveau Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales (système FCMS).

En réponse aux questions du Comité, les témoins ont expliqué que plusieurs facteurs sont à l'origine du nouveau système FCMS : le besoin de remplacer un système de TI obsolète qui ne répond plus aux besoins du Bureau sur le plan de la gestion et des opérations, l'examen indépendant effectué à la suite de l'échec du projet de MPIS conçu entre 2004 et 2006<sup>21</sup> et le rapport du groupe d'étude spécial sur les grands projets d'information et de technologie de l'information du gouvernement<sup>22</sup>.

D'après un témoin, l'enseignement le plus important tiré tant de l'examen du MPIS que du rapport du groupe d'étude était l'importance de définir les besoins opérationnels d'une organisation quand elle essaie de construire un système de gestion de cas de grande envergure comme le système FCMS. Alors que l'équipe du projet avait parfois l'impression que le projet était surtout une affaire de transformation technologique, elle a constaté par la suite qu'il s'agissait davantage d'une transformation opérationnelle, de là la nécessité de définir clairement les besoins opérationnels de l'organisation avant de discuter avec les fournisseurs et les experts en technologie.

Durant les audiences, les témoins ont précisé les points suivants en rapport avec le système FCMS proposé, notamment son interaction avec les fonctions du Bureau

---

<sup>21</sup> Le Ministère a abandonné le projet du modèle de prestation intégrée des services (MPIS) à la fin de 2006 quand il s'est rendu compte que le projet ne répondrait pas aux besoins opérationnels du Bureau.

<sup>22</sup> Ontario, ministère des Services gouvernementaux, *Rapport du Groupe d'étude spécial de l'Ontario sur la gestion des grands projets en information et en technologie de l'information* (Toronto : Le Ministère, juillet 2005); page Web <http://www.mgs.gov.on.ca/stdprodconsume/groups/content/@mgs/@news/documents/resourcelist/072618.pdf> consultée le 12 avril 2011. On parle également du « groupe d'étude Desautels ». MM. L. Denis Desautels, ancien vérificateur général du Canada, David Johnston, (ancien) président de l'Université de Waterloo (maintenant gouverneur général du Canada), Carol Stephenson, doyen de la Richard Ivey School of Business, ainsi que d'autres personnes étaient membres du groupe d'étude de 2005.

depuis l'inscription jusqu'à l'exécution (y compris le calcul de l'intérêt sur les arriérés), le système téléphonique et le portail Web :

Le système FCMS facilite la gestion des cas et l'exécution des ordonnances à compter de l'inscription

En raison des limites technologiques du système MECA actuel, l'inscription des ordonnances alimentaires s'effectue séparément de la communication de l'information à la fonction d'exécution. Le nouveau système FCMS permettra de gérer les dossiers depuis l'inscription jusqu'à l'exécution et le personnel pourra ainsi entreprendre le travail préparatoire dans le dossier avant même la réception de l'ordonnance du tribunal.

Le système FCMS et le calcul de l'intérêt sur les arriérés

Le nouvel ordinateur du BOF aura la capacité technique de calculer l'intérêt sur les 186 000 ordonnances alimentaires (bien qu'il y ait peut-être certains processus opérationnels que le Bureau devra d'abord mettre au point).

Le système FCMS et le système téléphonique :

En plus de faciliter l'adoption d'un nouveau modèle de gestion des cas, la première phase de l'implantation du nouveau système permettra au BOF d'améliorer le centre d'appels. Par exemple, le système de gestion des cas du FCMS sera relié au nouveau système téléphonique. Quand un client appelle au centre et entre son numéro de dossier et son numéro d'identification personnel (NIP), l'agent des services d'exécution des ordonnances pourra consulter immédiatement le dossier et possiblement résoudre la question sur-le-champ.

Le portail Web

À l'heure actuelle, les clients communiquent avec le BOF par téléphone pour obtenir de l'information. Le nouveau système FCMS permettra d'établir un portail Web interactif sécurisé au moyen duquel les clients pourront consulter leur dossier en ligne et, ultérieurement, mettre leurs renseignements à jour. Le BOF prévoit que le portail allègera en outre la demande qui s'exerce sur son centre d'appels surchargé, en particulier si les renseignements sur les pensions alimentaires sont mis à la disposition des clients. Autre avantage, le portail offrira des caractéristiques d'accessibilité améliorées pour les clients handicapés du BOF.

Selon les témoins, le programme d'exécution des pensions alimentaires de la Colombie-Britannique a mis en place un portail de ce genre. Les clients peuvent examiner les renseignements sur les pensions et consulter les dossiers d'exécution. Les témoins ne savaient pas s'il existait des données reliant le taux de succès du portail à une réduction du volume d'appels. Toutefois, ils estimaient

qu'il était raisonnable de s'attendre à ce qu'un portail contenant de l'information sur les pensions détourne du centre d'appels plusieurs appels de clients<sup>23</sup>.

### **Recommandations du Comité**

Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :

- 13. Le BOF présente au Comité permanent un rapport confirmant s'il continue de respecter l'échéancier de l'implantation progressive du nouveau Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales (système FCMS) d'ici le printemps 2012. Le rapport doit indiquer brièvement les principales phases du projet et les délais s'y rattachant.**
  
- 14. Le BOF présente au Comité permanent un rapport précisant si le nouvel outil FCMS aura la capacité de consulter et d'interroger directement les bases de données d'autres ministères, tout en respectant les lois sur la protection de la vie privée, quand le personnel cherche les coordonnées des payeurs de pensions alimentaires en souffrance.**
  
- 15. Le BOF présente au Comité permanent un rapport résumant :**
  - a. les éléments de sa stratégie détaillée pour présenter le nouvel outil FCMS à ses employés, leur offrir de la formation à ce sujet et les faire participer aux différentes phases de son implantation;**
  - b. les moyens qu'il compte prendre à la suite de l'implantation du nouvel outil FCMS pour évaluer si les besoins opérationnels du Bureau sont satisfaits avec le nouveau système de gestion de cas.**
  
- 16. En 2010, le vérificateur a effectué sa troisième vérification de l'optimisation des ressources du BOF depuis sa création comme programme d'exécution des ordonnances alimentaires et de garde d'enfants en 1987 et a conclu que le BOF ne réussissait toujours pas à s'acquitter de son mandat de perception des pensions alimentaires non payées pour le conjoint et les enfants. Par conséquent, le Comité permanent accorde de l'importance à un examen ultérieur du Bureau. Le Comité permanent recommande, par conséquent, que la ministre des Services sociaux et communautaires, au début de la prochaine législature, demande le dépôt d'une motion du gouvernement visant à créer un comité spécial en vertu de l'alinéa 112(a) du Règlement de l'Assemblée**

---

<sup>23</sup> Le sous-ministre adjoint a souligné qu'environ 57 % des appels faits au centre d'appels sont des demandes de renseignements de la part de bénéficiaires qui s'inquiètent du versement de leur pension alimentaire.

**législative de l'Ontario pour mener un examen complet et comparatif du  
Bureau des obligations familiales.**

## **LISTE RÉCAPITULATIVE DES RECOMMANDATIONS**

Le Comité permanent des comptes publics demande que le ministère des Services sociaux et communautaires, en collaboration avec le Bureau des obligations familiales, fasse parvenir au greffier du Comité une réponse écrite à l'égard des 16 recommandations suivantes dans les 120 jours suivant le dépôt du présent rapport auprès du président de l'Assemblée législative.

**Le Comité permanent des comptes publics recommande ce qui suit :**

1. Le Bureau des obligations familiales (BOF) présente au Comité permanent un rapport sur les résultats de son examen du détachement d'un greffier du ministère du Procureur général dans les bureaux du BOF. Le rapport doit également indiquer l'impact du projet sur les données d'exécution du BOF et dire si l'initiative sera élargie à une partie ou à la totalité des districts judiciaires de l'Ontario.
2. Le BOF présente au Comité permanent un rapport d'étape fournissant les données mensuelles concernant tous les appels reçus au BOF depuis l'implantation du nouveau système téléphonique à l'été 2010. Le rapport doit contenir de l'information ventilée comme suit :
  - a. le nombre total d'appels traités par le personnel du BOF;
  - b. le nombre total d'appels mis dans la file d'attente, mais dans le cas desquels l'appelant a raccroché pendant qu'il attendait (appels abandonnés);
  - c. le nombre total d'appels non mis dans la file d'attente (appels bloqués).

Dans tous les cas, les données mensuelles doivent indiquer le nombre d'appels locaux (indicatif:416) par rapport aux appels 1 800. Le BOF doit en outre afficher cette information trimestriellement sur son site Web.

3. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur la ventilation mensuelle des données et des tendances de l'absentéisme, par direction, pour les 12 derniers mois.
4. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur l'avancement de ses consultations auprès des travailleurs des bureaux de circonscription des députés pour obtenir leurs commentaires et leurs idées sur les façons d'améliorer le Bureau
5. 5. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les éléments suivants :

- a. le nombre de notes de rappel par durée en souffrance;
  - b. une date cible pour terminer sa révision des politiques et des procédures visant à assurer l'utilisation appropriée des notes de rappel;
  - c. une indication de son intention de mener des vérifications régulières des notes de rappel pour s'assurer qu'elles sont utilisées de façon appropriée et de prendre des mesures correctives, au besoin.
6. Le BOF, en collaboration avec les fonctionnaires du ministère du Procureur général, étudie la question de l'exécution des ordonnances alimentaires dans le cas des payeurs dont la situation financière s'est temporairement détériorée. Par ailleurs, le BOF et le MPG présentent au Comité permanent un rapport sur les pratiques utilisées par les services d'exécution des ordonnances alimentaires dans d'autres administrations qui ont instauré des mesures efficaces pour tenir compte des situations temporaires et imprévues.
7. Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant si le Bureau exercera une plus grande surveillance des mesures d'exécution appliquées par son personnel pour déterminer s'il s'agit des mesures les plus efficaces et les plus appropriées dans les circonstances. Le rapport doit également indiquer si le nouveau système FCMS signalera proactivement aux agents d'exécution la ou les mesures d'exécution recommandées.
8. Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant l'avancement de ses discussions avec le ministère de la Santé et des Soins de longue durée visant à permettre à l'Assurance santé de l'Ontario de fournir au BOF les coordonnées à jour des payeurs pour améliorer l'exécution des ordonnances alimentaires.
9. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur la date à laquelle il prévoit avoir terminé son examen des options en matière de modèle de gestion de la charge de travail inspirées d'une enquête menée auprès d'autres administrations. À la suite de l'examen, le BOF doit déterminer l'option jugée la plus efficace pour le Bureau et ses clients et en faire part au Comité.
10. Le BOF présente au Comité permanent un rapport indiquant les éléments suivants :
- a. si le Bureau exerce sa capacité de déterminer à la fin de chaque mois si un payeur a versé la pension alimentaire prévue;
  - b. dans l'affirmative, le Bureau doit indiquer au Comité si, à la suite de la confirmation d'un paiement non effectué, il envoie une lettre au payeur pour lui indiquer que le dossier présente un arriéré et qu'il doit y donner suite dans un délai de 15 jours ou fera l'objet d'autres mesures d'exécution;

- c. si le Bureau n'exerce pas sa capacité de déterminer si la pension alimentaire mensuelle a été versée, il doit en expliquer les raisons au Comité.

11. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les éléments suivants :

- a. les conclusions qu'il tirera de l'analyse prévue des arriérés, en particulier son évaluation du pourcentage recouvrable;
- b. si l'analyse des activités d'exécution des ordonnances alimentaires dans d'autres administrations ont permis au BOF d'en repérer qui pouvaient « radier » à des fins de comptabilité les arriérés jugés irrécouvrables.

12. Le BOF présente au Comité permanent un rapport sur les points saillants de son premier rapport sur les mesures du rendement opérationnel prévu en septembre 2011. Le Bureau doit également indiquer la progression de ses efforts visant à instaurer une culture davantage axée sur les résultats au sein de ses effectifs.

13. Le BOF présente au Comité permanent un rapport confirmant s'il continue de respecter l'échéancier de l'implantation progressive du nouveau Système de gestion des cas du Bureau des obligations familiales (système FCMS) d'ici le printemps 2012. Le rapport doit indiquer brièvement les principales phases du projet et les délais s'y rattachant.

14. Le BOF présente au Comité permanent un rapport précisant si le nouvel outil FCMS aura la capacité de consulter et d'interroger directement les bases de données d'autres ministères, tout en respectant les lois sur la protection de la vie privée, quand le personnel cherche les coordonnées des payeurs de pensions alimentaires en souffrance.

15. Le BOF présente au Comité permanent un rapport résumant :

- a. les éléments de sa stratégie détaillée pour présenter le nouvel outil FCMS à ses employés, leur offrir de la formation à ce sujet et les faire participer aux différentes phases de son implantation;
- b. les moyens qu'il compte prendre à la suite de l'implantation du nouvel outil FCMS pour évaluer si les besoins opérationnels du Bureau sont satisfaits avec le nouveau système de gestion de cas.

16. En 2010, le vérificateur a effectué sa troisième vérification de l'optimisation des ressources du BOF depuis sa création comme programme d'exécution des ordonnances alimentaires et de garde d'enfants en 1987 et a conclu que le BOF ne réussissait toujours pas à s'acquitter de son mandat de perception des pensions alimentaires non payées pour le conjoint et les enfants. Par

conséquent, le Comité permanent accorde de l'importance à un examen ultérieur du Bureau. Le Comité permanent recommande, par conséquent, que la ministre des Services sociaux et communautaires, au début de la prochaine législature, demande le dépôt d'une motion du gouvernement visant à créer un comité spécial en vertu de l'alinéa 112(a) du Règlement de l'Assemblée législative de l'Ontario pour mener un examen complet et comparatif du Bureau des obligations familiales.