

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS

BUREAU DES OBLIGATIONS FAMILIALES

(Rapport annuel du vérificateur provincial 2003, section 3.03)

1^{re} session, 38^e législature
53 Élisabeth II

Legislative
Assembly
of Ontario



Assemblée
législative
de l'Ontario

L'honorable Alvin Curling,
Président de l'Assemblée législative

Monsieur le président,

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

Le président du comité,

Norman Sterling

Queen's Park
Juillet 2004

COMPOSITION DU
COMITÉ PERMANENT DES COMPTES PUBLICS
1^{re} SESSION, 38^e LÉGISLATURE

NORMAN STERLING
Président

JULIA MUNRO
Vice-présidente

LAUREL BROTEN

RICHARD PATTEN

JIM FLAHERTY

SHAFIQ QAADRI

SHELLEY MARTEL

LIZ SANDALS

BILL MAURO

DAVID ZIMMER

Anne Stokes
Greffière du comité

Ray McLellan
Recherchiste

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE	1
Réponse du Ministère au rapport du Comité	2
1. OBJECTIFS, PORTÉE ET APERÇU DE LA VÉRIFICATION	2
1.1. Objectifs et portée de la vérification	2
1.2. Aperçu de la vérification	2
Conclusion générale du Comité	3
Mesures correctrices du Ministère	4
CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION	5
2. EXÉCUTION DES ORDONNANCES ALIMENTAIRES ET QUESTIONS CONNEXES	5
2.1. Modèle de gestion des cas	5
2.2. Nombre de cas	7
2.3. Mesures de soutien à l'exécution	8
Mesures d'exécution	9
Dossiers virtuels	10
2.4. Service à la clientèle – Centre d'appels	12
Modifications du système et plans	12
2.5. Solutions de rechange au centre d'appels	14
Système de numéro d'identification personnel	14
Contact par ligne directe	14
2.6. Système informatique du Bureau (modèle de gestion des cas)	15
Nouveau modèle de prestation des services	15
Rendement des investissements (2004-2009)	17
Recherche auprès d'autres gouvernements et options de partenariat	17
3. RESSOURCES HUMAINES	22
Planification du personnel	23
4. MESURE DU RENDEMENT	24
4.1. Rapports sur l'efficacité du programme	24
Mesures externes et internes	25
4.2. Évaluation de la satisfaction de la clientèle	27
5. RECOMMANDATIONS DU COMITÉ	28
NOTES	31

PRÉAMBULE

Le Vérificateur provincial a vérifié le Bureau des obligations familiales du ministère des Services sociaux et communautaires (anciennement le ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance) et a fait rapport sur le sujet à la section 3.03 du *Rapport annuel 2003*.

Le Comité permanent des comptes publics (le Comité) a tenu des audiences sur ce rapport le 11 février 2004 avec une représentation du ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère). Le Comité a appuyé le rapport de vérification 2003 du Vérificateur provincial sur le Bureau des obligations familiales et a recommandé la mise en œuvre des recommandations du Vérificateur par le ministère des Services sociaux et communautaires. Le présent rapport constitue les conclusions et recommandations du Comité.

Le Comité a tenu une deuxième audience le 15 avril 2004 avec le sous-ministre afin d'assurer le suivi de diverses questions, dont certaines ont été soulevées lors de l'audience de février 2004. Cette réunion a eu lieu à huis clos; par conséquent, le Comité a décidé de traiter des thèmes discutés en termes généraux seulement. Les sujets abordés sont les suivants :

- le modèle de sélection de fournisseurs par demande de proposition pour le modèle de gestion des cas;
- les composantes du nouveau modèle (p. ex., le système intégré de gestion de l'information);
- les renseignements comparatifs sur d'autres systèmes (p. ex., le nombre de cas, les budgets, les options de participation ou de retrait des procédures de paiement et de recouvrement et l'approche des bureaux régionaux);
- les besoins en dotation du Bureau des obligations familiales avant et après la mise en œuvre du nouveau système.

Après la séance à huis clos, le Ministère a donné des renseignements supplémentaires datés du 11 mai 2004. Ce document comprend des réponses à des questions soulevées par le Comité au sujet du fonctionnement du Bureau des obligations familiales et d'un système employé en Colombie-Britannique, c'est-à-dire :

- une description des méthodes de paiement, y compris les avantages et les inconvénients de chacune;
- une comparaison des niveaux de dotation;
- la répartition du nouveau personnel au Bureau des obligations familiales;
- les taux de conformité;
- l'état des perceptions et des arriérés du Bureau des obligations familiales.

Le Comité souhaite profiter de l'occasion pour remercier les fonctionnaires du Ministère pour la participation à ces audiences. Par ailleurs, le Comité souhaite souligner l'aide fournie par le Bureau du vérificateur provincial (le Vérificateur), le greffier du Comité et la Direction des services de recherches et d'information de la Bibliothèque de l'Assemblée législative pendant ces audiences.

Le rapport du Comité comprend des renseignements préliminaires dans chaque section fondée sur le rapport du Vérificateur, suivi par un aperçu des audiences et des recommandations du Comité.

Réponse du Ministère au rapport du Comité

Le Comité a préparé dans ce rapport des recommandations supplémentaires fondées sur ses constatations pendant les audiences. *Le Comité demande que le ministère des Services sociaux et communautaires fournisse au greffier du Comité une réponse écrite complète dans un délai de cent vingt jours civils après la date du dépôt auprès du président de l'Assemblée législative de l'Ontario, à moins qu'un autre délai soit indiqué pour une recommandation donnée.*

1. OBJECTIFS, PORTÉE ET APERÇU DE LA VÉRIFICATION

1.1. Objectifs et portée de la vérification

Les vérifications visaient à déterminer si le Bureau des obligations familiales disposait des politiques et procédures requises pour s'assurer :

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

La plus grande partie du travail de vérification a eu lieu entre octobre 2002 et mars 2003, et l'accent a été mis sur les politiques et procédures en place pendant l'exercice 2002-2003.

1.2. Aperçu de la vérification¹

En vertu de la *Loi de 1996 sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*, le Bureau des obligations familiales (le Bureau) est responsable de l'administration et l'exécution de toutes les ordonnances des tribunaux portant sur le versement d'une pension alimentaire pour enfant et/ou conjoint, en Ontario et dans plusieurs autre territoires lorsque les payeurs habitent en Ontario. Le Bureau assure également l'exécution des accords de séparation privés qui sont volontairement inscrits au tribunal puis déposés au Bureau. Au moment de la vérification, le Bureau administrait quelque 180 600 cas de pension alimentaire.

En 2002-2003, le Bureau a perçu environ 561 millions de dollars auprès de payeurs et fait parvenir un montant semblable aux bénéficiaires. Toutefois, à la fin du même exercice, les arriérés de paiement totalisaient quelque 1,3 milliard de dollars, ce qui représentait une augmentation de 8 % par rapport à la vérification de 1999. Le Vérificateur a aussi constaté qu'environ 23 000 bénéficiaires, dont les arriérés totalisaient plus de 200 millions de dollars, touchaient des prestations d'aide sociale provinciale.

De l'avis du Vérificateur provincial, le Bureau risque fort de ne pas pouvoir s'acquitter de ses responsabilités, à moins de prendre de vigoureuses mesures d'exécution, appuyées par une gestion efficace des cas et par des systèmes informatiques et de communications sensiblement améliorés. Voici certaines des constatations particulières du Vérificateur :

- Depuis 1994, le nombre d'agents a baissé de 20 %, alors que le nombre de cas est passé de 126 000 à 180 000, ce qui fait que le nombre moyen de cas par agent a augmenté en conséquence. Par exemple, les agents principaux doivent maintenant traiter entre 600 et 1 300 dossiers ou plus, pour une moyenne de 890 cas par personne.
- La pratique du Bureau consistant à engager les mesures d'exécution seulement après avoir été avisé d'un arriéré par le bénéficiaire a entraîné des retards inacceptables. Il s'est écoulé en moyenne sept mois entre le premier versement en retard et l'enclenchement de la procédure d'exécution.
- Dans plus de la moitié des cas de retard que le Vérificateur a examinés, il y avait un intervalle excessif, pouvant durer jusqu'à deux ans, entre les mesures d'exécution.

Les efforts déployés par le personnel pour faire respecter les obligations familiales et offrir des services répondant aux besoins des clients ont continué d'être frustrés par l'incapacité du Bureau à apporter les améliorations nécessaires au système informatique. Bien que le Bureau ait indiqué dès 1994 que le système informatique actuel devait être remplacé, on continue d'utiliser le même système, malgré son incapacité à fournir, en temps opportun, les informations requises pour faciliter le service à la clientèle et la gestion du programme.

Le Vérificateur a aussi constaté que près de 90 % des appels téléphoniques au centre d'appels du Bureau provenant de l'extérieur de l'agglomération de Toronto étaient bloqués et restaient donc sans réponse. Par conséquent, les clients devaient rappeler plusieurs fois pour obtenir la communication.

Audiences du Comité

Conclusion générale du Comité

Compte tenu du rapport de vérification et des audiences du Comité en 2004, ce dernier a conclu que le Ministère a pris des mesures appropriées dans plusieurs secteurs de préoccupation pour le vérificateur provincial. Depuis l'achèvement de la vérification, le Bureau des obligations familiales a donné suite à plusieurs des recommandations, par exemple la mise en œuvre d'un nouveau système de gestion de documents, d'une nouvelle initiative de repérage et d'une stratégie

pour accroître les mesures d'exécution rigoureuses². Dans son annonce en février 2004, la Ministre a présenté un engagement pour des améliorations de services supplémentaires³.

Dans sa réponse générale au rapport de vérification, le Ministère a aussi indiqué son engagement à prendre les mesures nécessaires afin de donner suite aux recommandations du Vérificateur⁴. Par exemple, le Bureau a préparé une analyse de rentabilisation décrivant de nombreux problèmes actuels et a proposé des mesures correctrices, ce à quoi le gouvernement a répondu en 2004 par de nouveaux engagements. Le Bureau ne peut pas donner suite à nombre des recommandations de la vérification sans modifier de façon importante son modèle opérationnel et ses systèmes technologiques. L'amélioration du modèle de prestation des services et de la technologie à l'appui permettra au Bureau d'apporter, à la procédure d'exécution et au service à la clientèle, d'importantes améliorations en réaction aux préoccupations soulevées par le vérificateur provincial⁵.

Plusieurs des mesures adoptées par le Ministère ont été abordées en détail pendant les audiences. Dans le présent rapport, nous donnons un bref aperçu de ces réalisations et de réalisations connexes. Dans certains cas, le Comité a demandé des renseignements supplémentaires aux audiences, dont on a tenu compte. Le Comité a préparé des recommandations sur certaines questions pour examen par le Ministère.

Mesures correctrices du Ministère

Pendant les audiences, le Ministère a souligné de nombreuses améliorations organisationnelles qu'il a réalisées. Ces modifications visaient essentiellement à corriger les faiblesses du système par les moyens suivants : des améliorations immédiates au service à la clientèle, la pose de jalons pour des modifications importantes à long terme du fonctionnement du Bureau et le lancement d'une série de consultations dans l'ensemble de la province auprès des clients du Bureau pour obtenir leurs commentaires sur de nouvelles méthodes visant à améliorer le système⁶. Au moment des audiences, le Bureau remaniait la trousse d'inscription, qui comprend la première série de documents fournis à de nouveaux clients sur l'information requise⁷.

Les initiatives entreprises après la vérification, dont bon nombre font l'objet du présent rapport, couvrent des questions telles que la surveillance du rendement de l'effectif, la numérisation des documents pour répondre à ses besoins opérationnels, la surveillance des politiques et procédures, la formation du personnel pour assurer la cohérence des réponses données et des mesures d'exécution et la poursuite de la collaboration en matière d'exécution avec les agences de recouvrement. Le Vérificateur a relevé des aspects favorables des opérations du Bureau, notamment l'inscription des causes et les mesures de recouvrement, les contrôles comptables appliqués aux sommes reçues et versées et le délai de distribution des pensions alimentaires⁸.

Le Ministère décrit la nature et l'envergure des activités du Bureau avec les statistiques actuelles dans des domaines comme le nombre de causes actives, les délais de traitement, les recouvrements, etc.⁹ :

- À l'heure actuelle, le Bureau traite plus de 184 000 dossiers actifs en Ontario, dont plus de 12 000 dossiers provenant d'autres provinces ou territoires, et 1 200 à 1 400 nouveaux dossiers chaque mois. Le Bureau a des accords de réciprocité avec plus de 85 gouvernements dans le monde entier.
- En 2002-2003, le Bureau a recouvré des ordonnances alimentaires d'une valeur de 561,1 millions de dollars, dont 95 % ont été traitées dans un délai de 24 à 48 heures.
- Le Bureau répond chaque jour à environ 1 900 appels et la ligne d'information vocale automatisée 24 heures sur 24, sept jours sur sept, répond à 17 000 appels chaque jour de semaine et à 11 000 appels le week-end.

Un agent des services à la clientèle est affecté au bureau de chaque député provincial pour répondre aux demandes de renseignements de la clientèle touchant le Bureau, et ce dernier traite environ 1 300 de ces demandes chaque mois¹⁰.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

Le présent rapport porte sur les constatations de vérification du Vérificateur provincial sur plusieurs questions dans les secteurs de vérification généraux suivants : exécution des ordonnances alimentaires, ressources humaines et mesures du rendement.

2. EXÉCUTION DES ORDONNANCES ALIMENTAIRES ET QUESTIONS CONNEXES

Au moment de la vérification, environ un tiers des payeurs satisfaisait pleinement à ses obligations, le deuxième tiers s'y conformait partiellement (la notion de « conformité partielle » étant définie comme s'appliquant à au moins 85 % des obligations mensuelles), tandis que le troisième tiers ne les respectait pas¹¹.

2.1. Modèle de gestion des cas

Le Bureau suit une politique de « gestion des problèmes ». Selon ce système, n'importe quel agent peut répondre aux questions concernant n'importe quel dossier particulier et accomplir des tâches simples, tandis que celles qui exigent une connaissance approfondie du dossier ainsi qu'un suivi éventuel doivent être accomplies par un agent principal.

Le Vérificateur a exprimé des préoccupations relatives au niveau de responsabilité dans ce système et a recommandé que pour assurer l'efficacité et l'opportunité des mesures de perception, le Bureau passe en revue ses pratiques de gestion des cas et envisage de confier la responsabilité de chaque cas à un agent particulier. En réponse à la vérification, le Bureau a élaboré une proposition en vue de mettre en

œuvre un modèle global de gestion des cas – le modèle de prestation intégrée des services – qui prévoit des équipes intégrées de service à la clientèle. Le Ministère a étudié le modèle proposé et a indiqué en 2003 que la proposition sera présentée au Cabinet dans un proche avenir.

Audiences du Comité

Le Ministère a reconnu que le modèle actuel de prestation des services a limité la possibilité du Bureau de répondre à certaines recommandations de la vérification¹². La nouvelle technologie permettrait de soutenir la mise en œuvre d'un modèle de gestion des cas¹³. Le Bureau a conclu que le modèle de gestion des cas permettrait aux agents d'exécution de se concentrer sur l'exécution¹⁴. Ce système serait complété par un petit centre d'appels visant à gérer les demandes de renseignements d'ordre général¹⁵.

Le logiciel du nouveau modèle de gestion des cas, qui doit être acquis dans le cadre d'un processus d'achat en régime de concurrence à deux étapes, a été lancé en février 2004¹⁶. Une version provisoire de demande de propositions pour la nouvelle technologie a été lancée¹⁷. Cette démarche a pour objectif de mettre en œuvre un modèle faisant la promotion de la responsabilité et de l'efficacité en surveillant les mesures d'exécution des comptes et en suivant une approche de gestion proactive, plutôt que d'attendre que les clients signalent les problèmes¹⁸.

Néanmoins, l'un ou l'autre modèle pourrait être entravé par l'approche adoptée en matière d'exécution. Par exemple, dans de nombreux cas, le Bureau ne contrôle pas entièrement la cueillette de l'information requise pour inscrire et exécuter les ordonnances alimentaires en temps opportun¹⁹. Cette situation est attribuable au fait que le Bureau dépend de diverses sources d'information, telles que les tribunaux²⁰. Le Ministère a expliqué qu'il consulterait des ministères partenaires pour déterminer quelles bases de données peuvent être partagées²¹. Le Bureau s'est engagé à continuer de collaborer avec des intervenants au moyen d'ateliers et de séances d'information pour les mettre au courant de ses exigences²².

Recommandation du Comité

Procédures de suivi

Le Comité a conclu que le nouveau modèle de gestion des cas est le principal volet de la promotion de la responsabilité dans le cadre du système d'exécution du Bureau. Afin d'assurer l'efficacité et l'efficience, il faudrait instaurer des procédures de suivi pour vérifier que les demandes de renseignements des clients et les mesures d'exécution sont correctement gérées par les agents.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

- 1. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les procédures de suivi adoptées par le Bureau des obligations familiales afin de donner suite aux demandes de renseignements des clients en temps opportun et de façon uniforme et de faire en sorte que les agents**

gèrent correctement les mesures d'exécution en fonction de chaque cas.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.2. Nombre de cas

Le nombre élevé de cas constituait un objet de préoccupation lors de la vérification de 1999, et le nombre moyen de cas par agent a presque doublé depuis. La charge de travail des agents principaux est considérable sans amélioration simultanée des processus opérationnels ou de la technologie informatique. Le Vérificateur a souligné l'importance d'une charge de travail acceptable pour que les agents administrent correctement les dossiers.

Le Vérificateur a recommandé que pour améliorer l'administration des dossiers de manière opportune et efficace, le Bureau établisse des critères et des normes régissant les charges de travail acceptables, afin d'assurer le respect des normes. Dans sa réponse à la vérification, le Ministère a reconnu qu'il doit passer à un système de gestion des cas avec la technologie à l'appui, afin de remplacer le système de gestion des problèmes. Le Bureau attend que le Ministère prenne une décision relative aux options qu'il a proposées. Selon le système proposé de gestion des cas, les agents d'exécution se verraient assigner des dossiers dont ils seraient directement responsables à long terme.

Audiences du Comité

Le Comité a pris note des exigences du nombre actuel de cas et du besoin d'en arriver à une répartition raisonnable de la charge de travail, étant donné qu'il y a de 1 200 à 1 400 nouveaux cas chaque mois. Cette croissance s'ajoute à l'augmentation du nombre de cas, qui s'élève à environ 40 000 depuis 1994²³. De plus, la province a des accords de réciprocité avec d'autres gouvernements, en vertu desquels près de 13 000 cas relèvent du Bureau. Ces cas comprennent des résidents des autres provinces et de l'étranger²⁴.

Le Vérificateur a attiré l'attention sur la nécessité d'améliorer l'administration des dossiers par l'établissement de critères et de normes régissant les charges de travail acceptables et la dotation²⁵. Le Bureau a approuvé le système de gestion des cas avec technologie à l'appui²⁶. Outre le facteur de répartition, le Comité est conscient du fait que l'obligation de rendre compte des cas est nécessaire pour améliorer la prestation des services.

Recommandation du Comité

Gestion des cas

La mise en œuvre du modèle proposé de gestion des cas avec la technologie à l'appui est en attente. Dans le cadre de cette initiative, le Bureau doit élaborer des critères et des normes appropriés afin de déterminer les charges de travail acceptables. Le Bureau a indiqué que le système proposé aiderait à réaligner les ressources et à alléger les charges de travail.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

2. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les répercussions du modèle proposé de gestion des cas avec la technologie à l'appui sur le réaligement des ressources et l'allègement des charges de travail, en indiquant le nombre de dossiers par agent. En outre, ce rapport doit évaluer les répercussions des nouveaux critères et des nouvelles normes du Bureau sur la gestion des charges de travail.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.3. Mesures de soutien à l'exécution

À la fin de 2002, environ 136 000 dossiers, soit les trois quarts des dossiers actifs de cas inscrits auprès du Bureau affichaient des arriérés totalisant quelque 1,3 milliard de dollars, soit une hausse de 8 % par rapport à 1999. Bien que l'exécution exige des mesures en temps opportun, après une série d'étapes graduelles, ce protocole a souvent été appliqué de façon peu opportune ou efficace.

Le Vérificateur a recommandé que pour que ses mesures d'exécution soient efficaces et aident à percevoir les arriérés de pensions alimentaires, le Bureau assure une détection plus rapide des arriérés et contacte le payeur en défaut dans les meilleurs délais; respecte le calendrier établi des mesures d'exécution prescrites en temps opportun; veille à ce que le personnel de supervision suive les dossiers, afin d'assurer la conformité aux mesures prescrites et à l'échéancier établi et prenne des mesures correctrices au besoin.

En réponse au rapport de vérification, le Ministère a expliqué que le Bureau des obligations familiales a mis en place des politiques et procédures visant à garantir l'efficacité de ses mesures d'exécution. Il a toutefois du mal à assurer un suivi uniforme et opportun de l'exécution et de la conformité en raison de son modèle actuel de gestion des problèmes et de l'absence d'une technologie appropriée à

l'appui. Le Bureau a mis en œuvre une stratégie afin de renforcer l'exécution rigoureuse; par exemple, les superviseurs suivent les dossiers et prennent les mesures requises pour assurer l'application des mesures d'exécution pertinentes en temps voulu et le Projet élargi de recours aux agences de recouvrement corrige l'ancienneté des arriérés.

Audiences du Comité

Le Comité s'est interrogé sur les innovations visant à améliorer l'exécution et sur la manière dont un nouveau système agira plus rapidement pour contrer le défaut de conformité²⁷. Plus précisément, compte tenu des initiatives récentes et de la décision de faire appel à une nouvelle technologie, le Comité s'intéresse aux changements mesurables touchant les personnes demandant une pension alimentaire²⁸. Le Ministère a reconnu qu'il reste plusieurs mesures à prendre dans les domaines suivants :

- établissement d'une meilleure relation de travail avec les clients du Bureau (p. ex., par la promotion de l'accessibilité et la réponse aux messages téléphoniques);
- l'amélioration des programmes de diffusion pour informer la clientèle du Bureau au sujet du système;
- la sensibilisation de la clientèle – la magistrature et le barreau – au moyen d'ateliers supplémentaires²⁹.

Le Comité s'est penché sur diverses facettes du processus d'exécution, y compris la nature de l'exécution. L'approche du Bureau a été décrite comme réactive, car l'intervention est déclenchée par le défaut de paiement³⁰. Les mesures passives consistent à utiliser des outils d'exécution pour amener les gens à remplir leurs obligations, par la conclusion d'un calendrier de paiement avec le payeur et, au besoin, par l'application de divers moyens pour assurer le paiement, par exemple une ordonnance de déduction alimentaire³¹. Il existe d'autres options, qui exigeraient des modifications législatives, pour adopter une position plus affirmative. Le Bureau a exploré diverses autres mesures d'exécution³².

Mesures d'exécution

Le Comité s'est intéressé à l'efficacité du recouvrement en général et à l'application des divers moyens d'exécution dont dispose le Bureau³³. Les politiques et procédures d'exécution du Bureau ont été entravées par la technologie actuelle³⁴.

Le Bureau a utilisé diverses mesures, y compris la saisie-arrêt de sommes dues aux payeurs en remboursement de l'impôt sur le revenu, les recouvrements sur les gains de loterie et l'émission d'avis de déduction de pension alimentaire au gouvernement fédéral (p. ex., sur les remboursements de l'impôt sur le revenu). Le Ministère a fourni des renseignements complémentaires sur les mesures d'exécution, notamment diverses statistiques sur la période du 1^{er} avril 2003 au 31 janvier 2004, dont les saisies-arrêts sur comptes bancaires (1 104) et la suspension de permis fédéraux, y compris les passeports (555). La suspension de permis de conduire provinciaux a couvert la période d'avril à décembre 2003

(3 287)³⁵. Le Ministère a indiqué que la nouvelle technologie est requise pour produire des statistiques exactes et des rapports de gestion de rendement.

Le Comité s'est préoccupé du degré de progression des recouvrements, particulièrement dans les dossiers où on devait 50 000 \$³⁶. En novembre 2002, il y avait 1 500 dossiers qui n'étaient pas assignés à un agent des services à la clientèle, pour des dettes d'environ 127 millions de dollars³⁷.

Au cours des audiences, le Bureau a fourni des renseignements sur un certain nombre d'initiatives visant à améliorer le recouvrement, notamment :

- Obligations des employeurs – Le Ministère informera les employeurs de leurs obligations au moyen de nouveaux renseignements sur le site Internet du Bureau, notamment le rôle et les responsabilités des employeurs dans le versement de pensions alimentaires au nom des employés³⁸.
- Programme de sensibilisation – Le Bureau prévoit un programme de sensibilisation pour informer les clients des volets du programme et des secteurs posant problème, tel que les raisons des retards de paiement³⁹.
- Lettres d'avis – Le Bureau enverra des lettres d'avis aux parents dans le cas d'arriérés de pension alimentaire de plus de 60 jours⁴⁰. Dans ces lettres, il demandera les paiements dans un délai de 15 jours, à défaut de quoi le dossier sera signalé à l'agence d'évaluation du crédit⁴¹. Par conséquent, aucune personne sera signalée à une agence d'évaluation du crédit sans préavis.
- Agents des services à la clientèle et stratégie d'exécution – En 2001, on utilisait les lettres aux payeurs en défaut ayant des arriérés, un rapport mensuel énumérant les comptes en souffrance et une équipe spéciale d'exécution constituée d'agents des services à la clientèle afin d'effectuer l'exécution. Par ailleurs, le Bureau a lancé une stratégie d'exécution rigoureuse, selon laquelle les arriérés de plus de 50 000 \$ sont assignés à un agent des services à la clientèle en particulier et surveillés jusqu'à ce que le dossier soit en conformité.
- Service de repérage – Le Service est axé sur le repérage des parents en défaut au moyen de la correspondance renvoyée⁴². Par ailleurs, la nouvelle « initiative de repérage » aidera le Bureau à assurer le suivi des coordonnées périmées des clients⁴³. Ce service dépend de l'accent aux bases de données de l'ensemble de la province, par exemple les données du ministère des Transports⁴⁴. Des négociations sont en cours avec des ministères partenaires pour élargir l'accès du Bureau à un plus grand nombre de bases de données avec des adresses afin de retrouver des personnes⁴⁵. Le Service effectuera une recherche approfondie sur 2 500 articles de correspondance retournés chaque mois⁴⁶.

Dossiers virtuels

Le Comité soutient un « système intégré de gestion de l'information » ou des dossiers virtuels avec diverses caractéristiques comprenant la gestion de documents et une fonction de vérification assortie de liens avec d'autres bases de données afin de faciliter le repérage et l'entreposage. Un système électronique de

classement « virtuel » fournirait au personnel des renseignements partagés sur chaque dossier en temps opportun dans un format de gestion des cas. Selon le Ministère, le nouveau système permettra un style de gestion proactive qui améliorera la responsabilité.

Arrangements d'accommodement

Le Comité a observé que des arrangements financiers et les situations personnelles peuvent donner lieu à un accommodement entre conjoints séparés. Il est possible qu'un certain pourcentage des dossiers ait fait l'objet d'un accommodement ou d'un accord entre les anciens conjoints. Dans pareil cas, il se peut que certains paiements n'aient pas à être payés par l'entremise du Bureau en raison de règlements financiers. Dans d'autres cas, il peut être impossible pour certaines personnes d'effectuer des paiements en raison de problèmes d'emploi, et ils ne sont peut-être pas retournés devant les tribunaux pour rajuster les modalités de l'ordonnance⁴⁷.

En bref, dans un cas d'un accommodement, de tels paiements peuvent couvrir des circonstances liées au montant et à ses modalités de paiement (un cadeau ou un paiement en espèces) ou d'autres arrangements en lieu de paiement qui ne sont pas inscrits dans le système du Bureau des obligations familiales⁴⁸.

Recommandations du Comité

Stratégie d'exécution

Dans le rapport de vérification, on mettait l'accent sur des mesures d'exécution en temps opportun, plus précisément l'application d'un calendrier pour les mesures d'exécution prescrites. Pendant les audiences, le Ministère a mentionné un certain nombre de mesures prises pour améliorer la conformité et a traité de l'élaboration d'une stratégie pour améliorer l'exécution.

Le problème sous-jacent d'exécution dans ces audiences concerne le système actuel de gestion et l'absence d'une technologie appropriée à l'appui, ce qui a nui aux efforts du Bureau. En outre, le Ministère reconnaît que d'autres domaines doivent faire l'objet d'attention, notamment l'amélioration des relations avec la clientèle, l'amélioration de la sensibilisation de la clientèle du Bureau au sujet du système et la sensibilisation des clients, de la magistrature et du barreau⁴⁹.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

3. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des finances publiques sur les répercussions de la stratégie d'exécution du Bureau des obligations familiales. Le Comité encourage fortement le Bureau à poursuivre de façon rigoureuse l'exécution dans le cadre d'un régime proactif au moyen d'un système intégré de gestion de l'information.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de

120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.4. Service à la clientèle – Centre d'appels

Le Bureau exploite un centre d'appels sans frais qui constitue le principal moyen de communication des clients avec le Bureau, outre la correspondance écrite. Le Vérificateur a recommandé au Bureau d'examiner les activités de son centre d'appels et de prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que les appels sont traités dans un délai raisonnable.

Dans sa réponse au rapport de vérification, le Bureau a reconnu les problèmes qui touchent le fonctionnement du centre d'appels. Ces problèmes s'expliquent notamment par l'accroissement de la charge de travail, le besoin d'un nouveau modèle de prestation des services avec technologie à l'appui et la nécessité de fournir aux clients un accès direct à des agents affectés à leur dossier.

Audiences du comité

Modifications du système et plans

Le Comité a exprimé des préoccupations au sujet du nombre d'appels téléphoniques bloqués, particulièrement le pourcentage de l'extérieur de l'agglomération de Toronto. Le Bureau a expliqué que cette situation est attribuable au fait qu'il y a plus d'appels que le nombre auquel peut répondre le personnel et que la majorité de tous les appels provient de l'agglomération de Toronto⁵⁰. L'amélioration de l'accessibilité est une priorité du Ministère, et le Bureau a adopté pour améliorer le service des initiatives qui dépendent des mises à niveau technologiques⁵¹. Le Ministère a fourni des renseignements supplémentaires en indiquant qu'il a étudié la possibilité d'accroître le nombre actuel de lignes accordées au centre d'appels, mais que la réduction des délais dépend de l'accroissement du personnel pour répondre aux appels⁵². Les clients sont encouragés à utiliser le système téléphonique automatisé⁵³. Par ailleurs, le Ministère n'envisage pas un modèle de service décentralisé, bien qu'il puisse envisager des programmes de sensibilisation pour améliorer les relations avec sa clientèle.

Nouveau service à la clientèle

On a embauché un coordonnateur du centre d'appels afin d'améliorer l'accessibilité. Environ 1 600 appels sont déviés du centre d'appels au nouveau module de service à la clientèle⁵⁴. Cette mesure a pour objectif de libérer des ressources humaines pour mettre l'accent sur l'exécution des ordonnances et des pensions alimentaires, afin de permettre au bureau d'exécution de répondre à jusqu'à 1 600 appels supplémentaires par jour⁵⁵. Ce module spécialisé de service à la clientèle composé de 26 personnes soulage le personnel d'exécution des appels administratifs de routine tels que ceux concernant des changements d'adresse⁵⁶. En plus de l'embauche du coordonnateur du centre d'appels, le Bureau a un processus de surveillance des appels et un module spécialisé de service à la clientèle et offre des ateliers de suivi et d'encadrement.

Chaque jour, 17 000 appels sont faits à la ligne vocale automatisée afin de vérifier l'état d'un dossier. Le centre d'appels reçoit 1 900 appels par jour de personnes qui veulent parler à un employé pour discuter de renseignements tel qu'un changement d'adresse, une poursuite en justice, etc.⁵⁷. Un centre d'appels plus petit fait partie des projets à long terme⁵⁸.

Enfin, un rapport mensuel, qui doit être combiné avec de fréquentes réunions sur le rendement, renfermera un examen des plaintes reçues et du système de repérage. La proposition de modèle intégré de prestation des services comprend l'assignation de chaque dossier à un employé en particulier avec le soutien d'équipes intégrées offrant des services à la clientèle⁵⁹.

Recommandations du Comité

Fonctions des services à la clientèle

Des améliorations ont été apportées à la fonction des services à la clientèle grâce au nouveau module de service à la clientèle et au centre d'appels. Le Comité reconnaît que ces mesures sont importantes pour l'amélioration de l'accessibilité globale; on est toutefois relevé que d'autres améliorations dépendent des améliorations proposées à la technologie. Le Ministère a fourni des renseignements supplémentaires indiquant que la solution se trouve dans un nouveau modèle de réponse, qui exigerait des modifications à la loi et à la politique.

Comme les mises à jour technologiques ne seront pas disponibles dans un avenir immédiat, il faudra évaluer le service à la clientèle de façon continue afin de déterminer s'il faut effectuer d'autres ajustements provisoires des niveaux de service.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

4. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit évaluer sa fonction de service à la clientèle de façon régulière pour déterminer les lacunes et pour mettre en œuvre des mesures correctrices en attendant la mise en œuvre du modèle amélioré de prestation des services et de la technologie à l'appui. Il faudrait affecter des ressources humaines pour gérer efficacement le centre d'appels et pour mesurer ses répercussions en effectuant le suivi des appels téléphoniques et en élaborant des données de base sur le fonctionnement global du centre. Le Bureau des obligations familiales doit faire rapport au ministère des Services sociaux et communautaires sur ses constatations tirées de ces examens réguliers et sur les mesures correctrices.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

2.5. Solutions de rechange au centre d'appels

Les clients du Bureau peuvent accéder à des renseignements limités sur leur compte au moyen du système téléphonique automatisé ou ils peuvent obtenir des renseignements généraux sur le programme et télécharger diverses formules du programme sur le site Internet du Bureau. La ligne téléphonique automatisée et le site Internet sont d'utilité limitée, parce qu'ils ne sont pas interactifs et que les clients ne peuvent pas signaler de modifications aux renseignements concernant leur dossier.

Le Vérificateur a recommandé que pour aider à réduire le nombre de demandes de renseignements et de services adressées à son centre d'appels, le Bureau envisage d'élargir l'accès aux renseignements détaillés sur les comptes ainsi que l'éventail de services offerts par l'entremise de la ligne téléphonique automatisée et du site Internet. Au moment de la vérification, le Ministère a expliqué que le Bureau fournirait plus de renseignements au moyen d'une ligne d'information vocale automatisée protégée.

Audiences du Comité

Système de numéro d'identification personnel

Au moment des audiences, le Bureau était en voie de mettre en œuvre une fonction de numéro d'identification personnel (NIP) dans son système avec un accès protégé aux clients qui utilisent la ligne d'information vocale automatisée⁶⁰. Cette fonction permettra aux clients d'accéder à une gamme étendue de renseignements sur leur compte à partir du système téléphonique automatisé de réponse vocale⁶¹. Le Ministère a lancé la phase un de ce projet le 31 mars 2004 avec un accès sécurisé à des renseignements étendus propres à chaque dossier⁶². Un client peut maintenant se mettre en ligne et déposer une plainte, ce qui atténuera la pression sur le centre d'appels⁶³.

Contact par ligne directe

Dans l'avenir, le Bureau mettra l'accent sur le payeur et l'agent d'exécution grâce à un contact par ligne directe⁶⁴. Le Ministère a ainsi résumé les innovations⁶⁵ :

- des équipes composées d'agents d'exécution et de commis des services à la clientèle ayant accès à des ressources financières et juridiques et une reconfiguration de neuf à 14 équipes ainsi que des modifications aux ensembles de compétences;
- des améliorations au secteur de la réception du courrier et de la documentation par une rationalisation avec l'accent sur l'équipe (p. ex., une meilleure technologie telle que des imprimantes et des télécopieurs pour chaque équipe afin d'assurer l'accessibilité);
- le nouveau système et la technologie offriront les caractéristiques essentielles (p. ex., les systèmes de rappel);
- un petit centre d'appels sera conservé pour les demandes de renseignements généraux.

Pour sa part, le bénéficiaire aura accès au petit centre d'appels, qui fera partie du système d'équipes, afin que le personnel ne travaille pas de façon isolée, ce qui a été le cas⁶⁶.

Le Comité s'est interrogé sur les circonstances qui ont empêché un programme de sensibilisation amélioré. Le Ministère a expliqué que les ressources limitées ont constitué un facteur, bien qu'il y ait eu un projet fructueux à Thunder Bay⁶⁷.

2.6. Système informatique du Bureau (modèle de gestion des cas)

Le Bureau des obligations familiales a indiqué au moment de la vérification qu'il devait remplacer son système informatique par un nouveau modèle de prestation des services soutenu par une nouvelle technologie. Il a mené un examen de planification des activités et une étude de faisabilité des besoins en systèmes pour un nouveau modèle de gestion. Le Vérificateur avait demandé que le processus de mise en œuvre d'un nouveau système soit accéléré. Au moment de la vérification, la présentation était à l'étude pour approbation et financement.

Audiences du Comité

Nouveau modèle de prestation des services

Depuis 1996, le Bureau fonctionne au moyen d'un système de gestion des problèmes. Le nouveau modèle sera basé sur une approche de gestion des cas⁶⁸. Le réaménagement de l'organigramme du Bureau aura des répercussions à la fois sur la technologie et sur la gestion⁶⁹. Le Ministère est d'avis que le nouveau système améliorera le taux de conformité compte tenu de la plus grande connaissance que le personnel aura de chacun des dossiers⁷⁰.

Le Cabinet a approuvé la décision de mettre en œuvre le nouveau modèle de prestation des services en décembre 2003⁷¹. Le Conseil de gestion a approuvé l'achat d'une solution logicielle de préférence à la constitution d'un nouveau système ou à l'amélioration du système existant⁷².

Demandes de propositions

Le Comité s'est penché sur le processus de demande de propositions lors des audiences de février et de nouveau à la séance à huis clos qui a eu lieu en avril 2004. Le Comité a résumé le commentaire du Ministère au sujet de ce processus afin d'éclairer les étapes à suivre à partir de l'étape précédant la demande de propositions jusqu'à la mise en œuvre inclusivement.

Le Ministère utilise une procédure préliminaire à la demande de propositions. Ce processus permet au Ministère de comprendre dans quelle mesure il y a des fournisseurs intéressés et lui fournit de la rétroaction des fournisseurs éventuels⁷³.

Pour prendre une décision, le Ministère considérera diverses options, notamment l'achat d'un modèle existant, la construction d'une nouvelle version ou l'amélioration du modèle existant. Selon le Ministère, il existe en Amérique du Nord plusieurs modèles qui méritent d'être étudiés; toutefois, le fournisseur devra

répondre à des exigences particulières du Bureau, qui n'existent pas toujours chez les autres gouvernements. L'étape officielle de la demande de propositions fera en sorte que toutes les exigences seront entièrement documentées⁷⁴.

La durée de la phase I – demande de propositions préliminaire est de quatre semaines, suivie par un rapport sur les résultats du processus de demande de propositions préliminaire, tandis que la durée de la phase 2 – demande de propositions finale est de 12 semaines⁷⁵. La proposition doit être transmise au Conseil de gestion entre les phases 1 et 2⁷⁶. Après l'étape de la demande de propositions, il y a la sélection d'un fournisseur et l'étude d'un prototype, les essais pendant que l'application est en cours d'élaboration et la définition de stratégies et, enfin, l'essai du nouveau système d'imagerie documentaire⁷⁷.

On prévoit qu'il pourrait falloir environ deux ans pour lancer un nouveau système informatique, avec un coût de l'ordre de 10 à 40 millions de dollars⁷⁸. La demande de propositions préliminaire s'est terminée en février 2004 et la demande de propositions doit débuter en août 2004 et se terminer en octobre 2004 avec les négociations finales et la signature du contrat. La durée de mise en œuvre est de 18 à 24 mois (2006) pour le modèle opérationnel et la technologie. La conversion des données prendra de 12 à 14 mois.

Le Ministère a embauché un commissaire à l'équité pour le processus d'acquisition afin d'assurer une approche ouverte et transparente dans le contexte des directives et lignes directrices du Conseil de gestion. On prévoit également que le personnel de vérification interne du Ministère participera au processus⁷⁹.

Consultation des fournisseurs

L'étape préliminaire suppose un processus de consultation des fournisseurs pour déterminer les entreprises et prendre connaissance de leurs qualifications. Le Comité a insisté sur l'importance d'élaborer une analyse de rentabilisation solide avec une vision d'ensemble définie ainsi que des objectifs et des exigences opérationnelles. Par ailleurs, le Comité a souligné l'importance d'un personnel en nombre suffisant pour offrir des services individuels de concert avec l'accent actuel mis sur les solutions technologiques. Le Comité a reçu l'assurance que le Bureau s'est occupé de la planification des activités et des exigences de la politique dès la première étape.

Le Ministère a reçu une réponse favorable de fournisseurs éventuels faisant partie de la liste de la demande de propositions préliminaire. Le Bureau a élaboré environ 800 critères de modèle opérationnel dans la demande de propositions, dont 95 % dans les domaines de la gestion des cas et de la technologie à l'appui. Le Ministère s'attend à une concordance de 70 % à 80 % entre ses critères et la technologie sélectionnée.

Le Conseil de gestion a donné ordre au Ministère de réviser l'étape préliminaire afin d'obtenir des renseignements additionnels des fournisseurs. Cette démarche visait à assurer la diligence et la conformité aux procédures dans un processus

ouvert et juste. Le Ministère doit faire rapport au Conseil de gestion avant de donner suite à la demande de propositions.

Rendement des investissements (2004-2009)

Le Comité s'est interrogé au sujet du rendement des investissements et du délai⁸⁰. Le Ministère a indiqué que ce projet est perçu très favorablement avec un rendement élevé des investissements⁸¹. On peut s'attendre à d'importantes économies grâce à l'adoption de la nouvelle technologie, avec un rendement des investissements à compter de 2006-2007, un an après la mise en oeuvre⁸². En supposant une période de mise en oeuvre de 2004 à 2006, la période de récupération commence en 2006-2007 et on prévoit que les avantages commenceront à se réaliser à ce moment, avec une récupération intégrale trois années plus tard, soit en 2008-2009⁸³. Le Ministère a décrit ainsi les avantages financiers prévus :

Les 210 millions de dollars dus au gouvernement représentent un coût cumulatif ... nous pouvons constater une augmentation de 20 % des recouvrements par le gouvernement. L'an dernier, nous avons recueilli environ 34 millions de dollars pour le gouvernement. Nous savons que nous pouvons probablement accroître ce montant de six à huit millions de dollars chaque année. Nous avons des équipes qui s'occupaient en particulier de recouvrer l'argent pour le gouvernement et l'aide sociale, mais parce que nous sommes un peu à la limite, nous avons dû nous éloigner de cette façon de faire. Nous savons donc que nous ne recueillons pas autant d'argent que nous le pourrions ou le devrions; nous espérons que le modèle nous permettra de le faire.
[Traduction]

Recherche auprès d'autres gouvernements et options de partenariat

Le Comité s'est interrogé sur l'élaboration du logiciel en partenariat avec d'autres gouvernements, sur l'amélioration des échanges de données, sur les options de coûts partagés et sur les solutions automatisées utilisées par les autres gouvernements⁸⁴. L'approche privilégiée par le Ministère consiste à examiner les systèmes ayant une technologie éprouvée⁸⁵. La plupart des programmes d'exécution emploient une variante du mode de gestion des cas et profitent du partage de l'information dans leurs systèmes⁸⁶. La position du Bureau en matière de partenariat n'est pas encore déterminée, car elle dépendra du fournisseur sélectionné et du système proposé, ainsi que du degré de similarité avec les autres gouvernements⁸⁷. Le Comité a noté qu'il y a des gouvernements qui valent la peine d'être étudiés, tel que le modèle de la Colombie-Britannique⁸⁸.

Étude de faisabilité de la Colombie-Britannique

En 2001, le Ministère a retenu les services de Themis Program Management and Consulting Ltd. pour réaliser une étude (le rapport de l'étude de faisabilité du Bureau des obligations familiales 2001) sur les besoins informatiques du Bureau et les modèles d'exécution dans les autres provinces⁸⁹. Le Ministère voulait déterminer les solutions compatibles de logiciels et de technologies et les solutions de modèle opérationnel chez les autres gouvernements qui pouvaient répondre aux besoins opérationnels de l'Ontario⁹⁰. Le Ministère a fait observer que la Colombie-Britannique est considérée comme un chef de file en matière d'exécution au Canada⁹¹.

L'étude de faisabilité que nous avons faite était par rapport au modèle de la Colombie-Britannique. Nous [le Ministère] examinons le modèle de la Colombie-Britannique, tant au point de vue de la structure que de la technologie, afin de déterminer si ce type de solution, ce type de modèle pouvait répondre à nos besoins opérationnels (de l'Ontario).

On nous a dit qu'il répondait à 80 % de nos exigences et exigerait une modification de 20 %⁹².

[Traduction]

Le modèle de la Colombie-Britannique, qui utilise la méthode de la gestion des cas, existe depuis 15 ans. Selon le Ministère, il existe deux considérations principales au sujet de l'adoption du modèle de la Colombie-Britannique. Évidemment, le contexte de l'Ontario est différent de celui de la Colombie-Britannique, et le système de cette dernière a été élaboré pour s'articuler sur les systèmes provinciaux particuliers et leur architecture informatique. Par ailleurs, le Conseil de gestion exige du Ministère qu'il utilise un système de demande de propositions plutôt qu'une source unique d'approvisionnement⁹³. Le Comité a relevé les problèmes connexes suivants :

- l'extensibilité – c'est-à-dire si le logiciel existant peut être converti de la population de la Colombie-Britannique à celle de l'Ontario;
- la technologie – c'est-à-dire la compatibilité de la plate-forme et du logiciel de la Colombie-Britannique avec ceux de l'Ontario;
- le ministère et la loi – c'est-à-dire la compatibilité avec les aspects propres aux services sociaux de l'Ontario et aux lois pertinentes⁹⁴.

En Ontario, le taux de conformité de 65 % représente la conformité entière et partielle⁹⁵. La Colombie-Britannique, dont le modèle est décrit comme exemplaire, a une conformité totale de 40 % et une conformité partielle de 52 %, pour un total de conformité de 92 %⁹⁶.

Situation actuelle

Cette étude de faisabilité a été la seule étude menée par la province, bien que le Ministère se fie à l'expérience d'autres provinces⁹⁷. Pour ce qui est de collaborer avec d'autres provinces et territoires semblables, le Ministère emprunte cette avenue par divers moyens :

- l'élaboration de stratégies nationales (p. ex., comité de travail sur la technologie) dans le cadre d'une initiative fédérale-provinciale-territoriale;
- un comité de travail qui souligne l'importance des plates-formes communes, étant donné les relations de travail entre les diverses provinces et les divers territoires (p. ex., le transfert électronique de fonds)⁹⁸.

Par ailleurs, le Ministère a défini ses exigences opérationnelles, par exemple l'élaboration des processus opérationnels et les besoins en dotation⁹⁹.

Options de participation et de retrait

L'Ontario assure le suivi des personnes qui ont choisi de se retirer du programme, mais pas de celles qui ont choisi de participer de nouveau au programme. Selon le Ministère, environ les deux tiers reviennent au programme¹⁰⁰. En décembre 2003, le nombre total de personnes qui s'était retiré du programme était de 38 872¹⁰¹.

La plupart des programmes au Canada et aux États-Unis sont obligatoires ou universels. Selon le Ministère, chaque modèle a ses avantages et ses inconvénients :

Le programme volontaire de participation donne aux gens le choix. Il leur dit : « Souhaitez-vous participer à ce programme? » Mais c'est tout ce qu'il fait. Tout le reste est pareil, mais vous avez ce choix. Nous [le Ministère] avons un programme obligatoire où les gens peuvent convenir de quitter le programme s'ils le souhaitent. Je pense que l'expérience de certains autres programmes, ce qui est la raison pour laquelle nous avons abandonné l'option de la participation volontaire, c'est que parfois les personnes les plus vulnérables ne sont pas au courant du programme et ne profitent donc pas d'un programme d'exécution... Un programme volontaire fait en sorte qu'il vous incombe de participer au programme¹⁰².
[Traduction]

On craignait que l'approche du Bureau puisse donner lieu à l'ouverture inutile de dossiers et, par conséquent, à de nombreux dossiers inactifs dans le système. Le Comité a examiné divers arguments sur les mérites de la participation volontaire ou obligatoire :

- Cas les plus complexes et faible taux de conformité – Un modèle de participation volontaire peut faire en sorte que le système n’ait que les cas les plus complexes, étant donné que lorsqu’un cas est reçu, il pourrait avoir d’importants arriérés, après l’échec d’un accord. Cette situation pourrait contribuer à un faible taux de conformité¹⁰³.
- Évitement du système – Si le Bureau a de bons antécédents de conformité dans un « système de participation volontaire », cela aurait des répercussions favorables sur la société. Par conséquent, la présence même du Bureau a des effets favorables sur la conformité¹⁰⁴.
- Réduction du nombre de cas – Le mécanisme d’option de participation pourrait faire économiser des ressources grâce à une réduction du nombre de cas¹⁰⁵. Le Comité s’est penché sur l’argument selon lequel il n’est peut-être pas nécessaire de conserver les dossiers conformes dans un système obligatoire, car ces dossiers alourdissent le système. Il a été suggéré au Comité que le Bureau pourrait éliminer les cas superflus et s’occuper seulement de ceux qui ont vraiment besoin de l’aide du Bureau¹⁰⁶. Le Ministère a expliqué que parce que ces cas sont entièrement conformes, on y consacre peu de temps. Cependant, certains peuvent vouloir demeurer dans le programme pour la sécurité qu’il offre à long terme, tandis que d’autres peuvent exercer l’option de retrait¹⁰⁷.
- Groupes les plus désavantagés – Le Ministère a expliqué que l’approche obligatoire présente un avantage pour les groupes les plus désavantagés tout en offrant une possibilité de retrait¹⁰⁸. Une position proposée consistait à limiter le système aux personnes qui en ont un besoin défini et dans les cas où l’aide a été demandée mais n’a pas été reçue¹⁰⁹. En réponse, le Ministère a souligné que le taux de conformité est en moyenne d’environ 32 %, mais que ce n’est pas un nombre statique, étant donné que certaines personnes sont parfois conformes et parfois non conformes selon le moment¹¹⁰.

Observations et conclusions du Comité

Le Comité a conclu que certaines questions devraient être explorées dans le cadre du processus de demande de propositions pour faire en sorte que le produit final réponde aux préoccupations mentionnées par le Vérificateur provincial dans les rapports de vérification de 2003 et antérieurs. Le Comité a exprimé des préoccupations dans plusieurs domaines, notamment :

- Surveillance technique – Le Comité a conclu que la surveillance est essentielle dans l’examen et l’achat de systèmes technologiques, étant donné qu’un fort pourcentage de telles acquisitions sont touchées par des problèmes. Le Comité est d’avis qu’il faut faire tous les efforts pour assurer une probabilité élevée de réussite de la mise en place, y compris une équipe de fort calibre pour scruter tous les aspects du projet à partir de l’étape de la demande de propositions. Il faut que le Conseil de gestion scrute minutieusement l’accord, ainsi que d’autres spécialistes du domaine des TI, afin d’assurer une transparence complète et un processus d’examen exhaustif, suivis par les évaluations régulières avant et après la mise en œuvre. Le Ministère a expliqué qu’une équipe d’évaluation des demandes de proposition comprendra

des employés des TI du Bureau et des employés du Groupement ITI pour les services à la personne¹¹¹. De plus, le personnel opérationnel et informatique du Bureau participera à l'évaluation, et le commissaire à l'équité contribuera à faciliter le processus. Par ailleurs, le personnel juridique du Bureau jouera un rôle de surveillance¹¹².

- Durée de la demande de propositions – Le Comité a exprimé des préoccupations au sujet de la longue durée de deux ans avant que le nouveau modèle de gestion des cas soit opérationnel¹¹³.
- Partage des coûts et intégration des systèmes – Le Comité a relevé les mérites de l'intégration des systèmes avec d'autres gouvernements en intégrant des caractéristiques comme les meilleures pratiques et le partage des coûts¹¹⁴.
- Sélection du modèle de prestation des services et de la technologie à l'appui – Le Comité est d'avis que la sélection d'un nouveau modèle de prestation des services et de la technologie à l'appui représente un engagement important de ressources du Ministère et qu'il faut faire tous les efforts possibles pour assurer la compatibilité du nouveau système à long terme. Par exemple, certains membres se sont dit d'avis que le Bureau doit réévaluer son mandat pour déterminer s'il met l'accent sur les membres de la société qui ont besoin de ce service. Par exemple, il peut falloir approfondir les mérites de la disposition de participation ou de retrait, compte tenu des modifications prévues dans le nouveau modèle de prestation des services.

Recommandations du Comité

Coût et avantages

Dans le cadre de la discussion sur le rendement des investissements, le Comité a relevé que la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion des cas entraînera des coûts accrus¹¹⁵. Par ailleurs, le Ministère prévoit des paiements accrus et éventuellement des économies accrues grâce au programme d'aide sociale¹¹⁶. Le Comité a noté que le Ministère suivrait ces coûts et avantages et a souligné le besoin de se pencher sur les améliorations du coût global de prestation de ces services.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

5. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les coûts et avantages accrus attribués au nouveau modèle de prestation des services du Bureau et à la technologie à l'appui lorsqu'ils seront mis en œuvre.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

Demande de renseignements après la demande de propositions

Le Comité a souligné qu'avec 400 employés et un budget de 30 millions de dollars, les recouvrements annuels représentent environ 560 millions de dollars par année¹¹⁷. Le Comité était intéressé par les répercussions des améliorations proposées au système, par exemple, par rapport aux frais de recouvrement à l'avenir¹¹⁸.

Le Ministère a indiqué qu'il préférerait fournir ses renseignements après la demande de propositions, alors qu'il aura une meilleure idée des coûts¹¹⁹. En outre, le Ministère a indiqué qu'il pourrait alors fournir les mesures des résultats connexes afin de déterminer s'il a atteint ses objectifs dans ce domaine¹²⁰.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

6. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les répercussions du nouveau système informatique. Plus précisément, le Comité est intéressé aux améliorations qualitatives et quantitatives apportées au système et à la prestation du programme, par exemple dans le domaine des recouvrements. Ce rapport doit comprendre des renseignements sur les critères respectés dans le nouveau système, les coûts du projet, les calendriers de mise en œuvre et une explication des mesures des résultats ou des indicateurs de rendement du Ministère.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

3. RESSOURCES HUMAINES

Au cours des audiences, la disponibilité de ressources adéquates pour remplir le mandat du Bureau a constitué une question centrale. La disponibilité du personnel nécessaire a constitué une partie importante de cette discussion, étant donné que la dotation a des répercussions directes sur le fonctionnement général du Bureau et sur la prestation des programmes. Par conséquent, le Comité a décidé de traiter la question du personnel dans un point distinct du présent rapport.

Audiences du Comité

Le Ministère a indiqué qu'il réaligne les processus opérationnels en modifiant la structure de ses équipes¹²¹. Par exemple, le Bureau réaménage les descriptions de travail, ce qui suppose de discuter des niveaux de dotation et d'options connexes¹²². Le Ministère a confirmé que depuis 1994, le Bureau a environ 40 employés de moins qui travaillent sur les dossiers ou agissent à titre d'agents de dossier, ce qui comprend des responsabilités connexes telles que l'exécution¹²³.

Le Comité a pris note de cette réduction de l'effectif et du fait qu'il y a 40 000 dossiers de plus¹²⁴. Tel que nous le mentionnons dans le présent rapport, le nombre moyen de dossiers et de cas à traiter par les agents principaux s'est situé entre 600 et plus de 1 300, pour une moyenne de 890 dossiers par personne. La charge de travail ou le ratio du nombre optimal de dossiers varie à l'intérieur de la province, mais la moyenne s'établit entre 700 et 900¹²⁵. En réaction à cette situation, les rajustements de l'effectif signifient que lorsqu'un client appelle aujourd'hui, il a l'option de fournir des renseignements au module de service à la clientèle, qui est plus accessible et se charge d'une partie des appels fait au centre d'appels¹²⁶. Le Bureau a effectué les rajustements suivants à l'effectif¹²⁷ :

- un nouveau module de service à la clientèle avec 15 employés traitant les demandes de renseignements les plus générales;
- 16 employés dans le module de service à la clientèle;
- cinq employés affectés à l'initiative de repérage qui s'occupent du courrier retourné;
- cinq employés communiquant avec les gens lorsque leur ordonnance est inscrite auprès du Bureau¹²⁸.

Planification du personnel

Le Comité a laissé entendre que si des employés supplémentaires ne sont pas embauchés, la prestation de services pourrait être compromise¹²⁹. Le Ministère a indiqué au moment de l'audience qu'il était en voie de préparer son budget annuel pour 2004-2005 et qu'il envisageait diverses options, y compris la dotation¹³⁰. Le Ministère a besoin du niveau adéquat de dotation pour mieux assumer ses responsabilités d'exécution à long terme et pour résoudre les problèmes en cours avant le lancement d'un nouveau système. Le Bureau des obligations familiales a reçu l'approbation pour 52 nouveaux employés, 26 au cours du dernier exercice et le reste dans l'exercice prochain. Le Bureau a indiqué qu'il doit examiner toutes les options avant de pouvoir déterminer avec certitude ses besoins futurs¹³¹. Le Comité a souligné la nécessité d'évaluer les répercussions du nouvel effectif et a aussi exprimé ses préoccupations dans le cas où la dotation actuelle ne réaliserait pas.

Le Ministère prévoit présenter pour étude des options sur le financement des programmes pour les deux prochaines années¹³². Le Ministère prévoit avoir une idée du budget au début du printemps 2004 pour ces dépenses¹³³. Le Comité s'est interrogé sur les options budgétaires et s'est demandé si on envisageait une augmentation du nombre d'agents, ce à quoi le sous-ministre a répondu par l'affirmative¹³⁴.

Recommandation du Comité

Planification de l'effectif en personnel

Le Comité a remarqué les fluctuations du niveau de l'effectif et du nombre de dossiers. Bien que le Ministère ait récemment pris des mesures pour relever le niveau de l'effectif, le Comité a conclu que le Ministère aura besoin d'un examen

complet de son effectif en personnel afin d'offrir le soutien nécessaire pour les changements prévus dans la prestation du programme avec la mise en œuvre du nouveau modèle de prestation des services et de la technologie à l'appui. Par ailleurs, étant donné que le nombre de dossiers n'est pas statique, il sera nécessaire d'examiner régulièrement l'effectif à mesure que les exigences du système continueront à fluctuer¹³⁵.

Lors des audiences d'avril 2004, le Comité a souligné l'importance d'évaluer les niveaux de dotation pendant la période intermédiaire de 2004 à 2006 pour déterminer l'efficacité des opérations courantes. Le Ministère a reconnu le besoin de ressources, mais n'a pas pu donner plus de détails immédiatement avant le budget provincial de 2004.

Cette recommandation a été faite en sachant que le Ministère s'était engagé à réaliser un examen de la dotation avant d'être en situation de définir les besoins futurs du Bureau des obligations familiales¹³⁶. Le Comité a conclu qu'il faut surveiller l'effectif du Bureau pour déceler les points faibles et s'assurer que les ressources suffisantes sont disponibles entre-temps, en attendant l'examen par le Ministère.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

7. Le Comité permanent des comptes publics doit soutenir l'engagement du ministère des Services sociaux et communautaires de réaliser une étude sur les besoins futurs en dotation. Entre-temps, le Bureau des obligations familiales doit surveiller son effectif pour s'assurer qu'il ne manque pas de personnel. Le rapport sur l'examen du personnel doit couvrir des questions telles que les conséquences de la dotation prévues au Bureau des obligations familiales découlant de la mise en œuvre du modèle proposé de prestation des services et de la technologie à l'appui. Par ailleurs, le Ministère doit évaluer les répercussions des 26 nouveaux employés.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

4. MESURE DU RENDEMENT

4.1. Rapports sur l'efficacité du programme

Le Bureau des obligations familiales a pour mandat d'assurer le respect des obligations familiales inscrites et de prendre les mesures d'exécution requises tout en traitant les payeurs et les bénéficiaires de façon équitable. Le Bureau prépare des rapports mensuels et trimestriels de gestion interne ainsi qu'un rapport trimestriel soumis au Secrétariat du Conseil de gestion. Les renseignements

statistiques recueillis donnent une idée générale du type et du volume de l'activité réalisée par le Bureau. Ils ne traitent pas de l'efficacité globale ni des points à améliorer. La seule mesure de rendement divulguée est le nombre de comptes en conformité totale ou partielle avec les obligations familiales.

Le Vérificateur a recommandé que pour être en mesure de déterminer l'efficacité de l'exécution des obligations et de cerner les points à améliorer, le Bureau mesure et déclare d'autres indicateurs de résultat, notamment : le nombre de dossiers affichant d'importants arriérés qui ne sont pas confiés à un agent et ne font donc pas l'objet de mesures d'exécution actives; l'opportunité des mesures d'exécution prises à l'égard des comptes assignés; le nombre d'appels au centre d'appels qui ont été bloqués et auxquels on n'a donc pas répondu; l'ancienneté des arriérés ainsi qu'une évaluation de leur recouvrabilité; la nature et le nombre des plaintes reçues.

En réponse au rapport de vérification, le Ministère a indiqué que le Bureau des obligations familiales souscrit à la recommandation, mais sa capacité à régler ces problèmes est limitée par le système et la technologie actuellement en place. Le nouveau système est nécessaire pour produire des rapports de gestion permettant d'assurer un suivi opportun.

Le Bureau a indiqué qu'en collaboration avec d'autres gouvernements, il a élaboré un document de politiques et objectifs opérationnels afin de normaliser les processus de communication et les principes de collaboration entre les gouvernements en ce qui concerne les lignes directrices et les mesures d'exécution. En 2003, ces gouvernements ont établi des données de base afin de cerner des mesures de rendement et d'élaborer des normes et des lignes directrices.

Audiences du Comité

Mesures externes et internes

Tel que mentionné, la seule mesure de rendement déclarée est le nombre de comptes en conformité totale ou partielle avec les obligations familiales. Dans le passé, le Bureau a recueilli des statistiques supplémentaires sur d'autres mesures, mais elles n'étaient plus demandées¹³⁷. Par ailleurs, le Bureau a expliqué qu'il avait d'autres mesures de rendement publiques, mais que sa capacité à atteindre les objectifs de ces mesures était faible¹³⁸. En outre, les employés du Bureau doivent atteindre des objectifs de rendement internes en matière de nombre de mesures d'exécution et de réponses à des appels, par exemple.

Mesures dans le nouveau système

Le Ministère a confirmé que le nouveau système du Bureau permettra d'identifier tous les dossiers, de produire des rapports d'état sur les paiements, de suivre les mesures prises par le Bureau, etc.¹³⁹. Dans le cadre de cette nouvelle technologie, le Bureau pourra examiner l'ensemble de ses opérations par rapport aux mesures de rendement¹⁴⁰.

Résultats attendus et repères proposés

Le Comité s'est montré intéressé à la manière dont le Bureau mesurera l'efficacité ou l'inefficacité du nouveau système informatique et à des comparaisons du rendement du Bureau en 2003 avec son rendement après la mise en œuvre de la nouvelle technologie¹⁴¹. Le Bureau a fourni une liste de résultats attendus couvrant des mesures telles que les délais d'attente des appels, le nombre d'appels traités, les statistiques en matière d'arriérés et les mesures de recouvrement et d'exécution. Le Bureau prévoit utiliser des données comparatives sur des caractéristiques telles que les suivantes :

- la réduction de 40 % du nombre d'appels qui font l'objet d'un signal d'occupation au centre d'appels;
- un taux de conformité dans une fourchette de 65 % à 70 % dès la première année entière après la mise en œuvre;
- des recouvrements qui, de 561 millions de dollars en 2003-2004, augmenteraient de plus de 50 millions de dollars par année;
- une augmentation des recouvrements de l'aide sociale;
- une efficacité accrue à fournir plus de renseignements aux clients;
- la continuité des dossiers pour les clients qui téléphonent au centre d'appels (un résultat attendu du nouveau modèle est que chaque dossier sera assigné à un employé désigné familier avec les clients et leurs dossiers);
- un système de gestion des cas plus proactif qui visera une réduction approximative de 25 % des audiences pour manquement avec un moins grand nombre de plaintes (il y a actuellement 14 000 audiences par année avec la méthode du suivi des cas, le système d'avis du système et le manque de rapidité)¹⁴².

Le Ministère a expliqué au Comité que la demande de propositions, qui doit inclure de telles mesures, dépendra des discussions sur les résultats, les coûts et les avantages prévus avec le Ministre, le Conseil de gestion et le Cabinet¹⁴³.

Recommandation du Comité

Mesures de rendement

Le Comité a appuyé le rôle des repères dans l'amélioration de la responsabilité et la détermination de l'efficacité des programmes¹⁴⁴. Il a conclu que le Bureau a besoin d'une gamme complète de mesures du rendement couvrant tous les aspects de son mandat, notamment les objectifs administratifs internes lorsqu'il envisage un nouveau système.

Il sera nécessaire d'effectuer un examen pour déterminer les pratiques et procédures actuelles et les mesures appropriées du rendement pour les inclure dans la demande de propositions. Il faudra que le Ministère et le Conseil de gestion consultent les autres gouvernements afin d'établir des données de base pour déterminer les mesures du rendement par l'élaboration de lignes directrices et des normes des rapports futurs sur le Bureau des obligations familiales. Une enquête sur les meilleures pratiques au sein des autres gouvernements, dont la

Colombie-Britannique, l'Alberta et l'Australie, serait utile. Nous abordons plus loin les plans du Bureau visant à mener une enquête sur les services à la clientèle afin d'en utiliser les résultats comme repères pour les rapports futurs.

Le Comité a conclu qu'un examen est nécessaire pour déterminer le rendement global du système actuel et du nouveau système lorsqu'il sera établi.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

8. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit effectuer un examen du système actuel du Bureau des obligations familiales (le plus tôt possible) ainsi que du système proposé (à la fin de la première année de fonctionnement) pour déterminer le niveau global d'efficacité et d'efficience de chacun en fonction de mesures du rendement établies.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

4.2. Évaluation de la satisfaction de la clientèle

Les normes communes de service de la province exigent une cueillette régulière de la rétroaction des clients (p. ex., une enquête sur la satisfaction des clients); toutefois, la plus récente enquête sur la satisfaction des clients a eu lieu au printemps de 1999. Les problèmes décelés à cette époque ont été signalés de nouveau lors de la vérification de 2003. Le Vérificateur a recommandé, afin d'aider à évaluer la satisfaction des clients ainsi que l'efficacité des services fournis, que le Bureau mène des enquêtes périodiques sur la satisfaction des clients afin de déterminer ce qui fonctionne bien ainsi que les points à améliorer.

Après l'achèvement de la vérification, le Bureau a indiqué son engagement à effectuer une enquête sur le service à la clientèle à l'automne 2003 et à utiliser les résultats comme repère pour faire rapport sur les améliorations à la satisfaction de la clientèle¹⁴⁵. La première enquête doit être menée avant la mise en œuvre du nouveau modèle de gestion des cas. La rétroaction des clients doit être recueillie régulièrement au moyen d'enquêtes sur la satisfaction des clients dans le cadre du plan opérationnel¹⁴⁶.

Audiences du Comité

Le Bureau des obligations familiales a confirmé aux audiences qu'il prévoit mener une enquête sur le service à la clientèle et que les résultats seront utilisés comme repères pour les rapports des exercices futurs¹⁴⁷. Par ailleurs, le Bureau s'est engagé à recueillir la rétroaction des clients afin d'améliorer les services et d'accroître la satisfaction de la clientèle¹⁴⁸.

Recommandation du Comité

Enquête sur le service à la clientèle

Le Comité est encouragé par le fait que le Ministère réitère son engagement à mener une enquête sur la satisfaction des clients et à utiliser les résultats pour les fins de planification future. Le Comité a noté que l'enquête devait être menée à l'automne 2003.

Par conséquent, le Comité recommande ce qui suit :

9. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur ses constatations tirées de son enquête sur le service à la clientèle. Ce rapport doit expliquer comment les résultats de cette enquête ont été utilisés pour améliorer la prestation des services et accroître la satisfaction de la clientèle, ainsi que le rôle de ces renseignements comme données de repère pour les rapports des exercices futurs.

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative.

5. RECOMMANDATIONS DU COMITÉ

Le Comité demande au Ministère de fournir au greffier du Comité une réponse écrite à la présente recommandation dans un délai de 120 jours civils après la date du dépôt du présent rapport à l'Assemblée législative, à moins d'indication contraire dans la recommandation.

1. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les procédures de suivi adoptées par le Bureau des obligations familiales afin de donner suite aux demandes de renseignements des clients en temps opportun et de façon uniforme et de faire en sorte que les agents gèrent correctement les mesures d'exécution en fonction de chaque cas.

2. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les répercussions du modèle proposé de gestion des cas avec la technologie à l'appui sur le réaligement des ressources et l'allègement des charges de travail, en indiquant le nombre de dossiers par agent. En outre, ce rapport doit évaluer les répercussions des nouveaux critères et des nouvelles normes du Bureau sur la gestion des charges de travail.

3. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des finances publiques sur les répercussions de la

stratégie d'exécution du Bureau des obligations familiales. Le Comité encourage fortement le Bureau à poursuivre de façon rigoureuse l'exécution dans le cadre d'un régime proactif au moyen d'un système intégré de gestion de l'information.

4. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit évaluer sa fonction de service à la clientèle de façon régulière pour déterminer les lacunes et pour mettre en œuvre des mesures correctrices en attendant la mise en œuvre du modèle amélioré de prestation des services et de la technologie à l'appui. Il faudrait affecter des ressources humaines pour gérer efficacement le centre d'appels et pour mesurer ses répercussions en effectuant le suivi des appels téléphoniques et en élaborant des données de base sur le fonctionnement global du centre. Le Bureau des obligations familiales doit faire rapport au ministère des Services sociaux et communautaires sur ses constatations tirées de ces examens réguliers et sur les mesures correctrices.

5. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les coûts et avantages accrus attribués au nouveau modèle de prestation des services du Bureau et à la technologie à l'appui lorsqu'ils seront mis en œuvre.

6. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur les répercussions du nouveau système informatique. Plus précisément, le Comité est intéressé aux améliorations qualitatives et quantitatives apportées au système et à la prestation du programme, par exemple dans le domaine des recouvrements. Ce rapport doit comprendre des renseignements sur les critères respectés dans le nouveau système, les coûts du projet, les calendriers de mise en œuvre et une explication des mesures des résultats ou des indicateurs de rendement du Ministère.

7. Le Comité permanent des comptes publics doit soutenir l'engagement du ministère des Services sociaux et communautaires de réaliser une étude sur les besoins futurs en dotation. Entre-temps, le Bureau des obligations familiales doit surveiller son effectif pour s'assurer qu'il ne manque pas de personnel. Le rapport sur l'examen du personnel doit couvrir des questions telles que les conséquences de la dotation prévues au Bureau des obligations familiales découlant de la mise en œuvre du modèle proposé de prestation des services et de la technologie à l'appui. Par ailleurs, le Ministère doit évaluer les répercussions des 26 nouveaux employés.

8. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit effectuer un examen du système actuel du Bureau des obligations familiales (le plus tôt possible) ainsi que du système proposé (à la fin de la première année de fonctionnement) pour déterminer le niveau global d'efficacité et d'efficience de chacun en fonction de mesures du rendement établies.

9. Le ministère des Services sociaux et communautaires doit faire rapport au Comité permanent des comptes publics sur ses constatations tirées de son

enquête sur le service à la clientèle. Ce rapport doit expliquer comment les résultats de cette enquête ont été utilisés pour améliorer la prestation des services et accroître la satisfaction de la clientèle, ainsi que le rôle de ces renseignements comme données de repère pour les rapports des exercices futurs.

NOTES

¹ Ontario, *Rapport annuel 2003*, Bureau du vérificateur provincial (le Bureau, 2003), p. 8. Cette section est une citation directe du *Rapport annuel 2003* du vérificateur provincial, avec des modifications stylistiques mineures pour intégration au présent rapport du Comité.

² Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38^e législature (11 février 2004) : P-64.

³ Ibid., P-67.

⁴ *Rapport annuel 2003*, p. 72.

⁵ Ibid.

⁶ Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38^e législature (11 février 2004) : P-65.

⁷ Ibid., P-64.

⁸ Ibid.

⁹ Ibid., P- 63.

¹⁰ Ibid., P-63 et P-64.

¹¹ La définition de la conformité partielle a changé depuis la dernière vérification par le vérificateur provincial; par conséquent, aucune comparaison des taux de conformité n'est significative.

¹² Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38^e législature (11 février 2004) : P-64.

¹³ Ibid.

¹⁴ Ibid.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid., P-66.

¹⁸ Ibid.

¹⁹ Ibid., P-64.

²⁰ Ibid.

²¹ Ibid., P-66.

²² Ibid.

²³ Ibid., P-82.

²⁴ Ibid., P-83.

²⁵ Ibid., P-64.

²⁶ Ibid.

²⁷ Ibid., P-74.

²⁸ Ibid.

²⁹ Ibid.

³⁰ Ibid., P-69 et P-84.

³¹ Ibid., P-84.

³² Ibid., P-84 et P-85.

³³ Ibid., P-91.

³⁴ Ibid., P-65 et P-91.

³⁵ Renseignements complémentaires fournis au greffier du Comité dans une lettre du sous-ministre, ministère des Services sociaux et communautaires, datée du 17 mars 2004.

³⁶ Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38^e législature (11 février 2004) : P-81.

³⁷ Ibid.

³⁸ Ibid., P--66.

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

⁴² Ibid., P-84.

⁴³ Ibid., P-64.

⁴⁴ Ibid., P-66.

⁴⁵ Ibid., P-75.

⁴⁶ Ibid., P-84.

⁴⁷ Ibid., P-70.

⁴⁸ Ibid.

⁴⁹ Ibid., P-74.

⁵⁰ Ibid., P-85.

⁵¹ Ibid., P-65.

⁵² Renseignements complémentaires fournis au greffier du Comité dans une lettre du sous-ministre, ministère des Services sociaux et communautaires, datée du 17 mars 2004.

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38^e législature (11 février 2004) : P-82.

⁵⁵ Ibid., P-65 et P-66.

⁵⁶ Ibid., P-64.

⁵⁷ Ibid., P-82 et P-83.

⁵⁸ Ibid., P-82.

⁵⁹ Ibid., P-64.

⁶⁰ Ibid., P-65 et P- 86.

⁶¹ Ibid., P-66.

⁶² Ibid., P-65.

⁶³ Ibid., P-86.

⁶⁴ Ibid., P-74.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid., P-75.

⁶⁸ Ibid., P-64 et P-69.

⁶⁹ Ibid., P-67.

⁷⁰ Ibid., P-69.

⁷¹ Ibid., P-67.

⁷² Ibid., P-78.

⁷³ Ibid., P-68.

⁷⁴ Ibid., P-67.

⁷⁵ Ibid., P-68.

⁷⁶ Ibid.

⁷⁷ Ibid., P-79.

⁷⁸ Ibid., P-67 et P-72.

⁷⁹ Ibid.

⁸⁰ Ibid., P-73.

⁸¹ Ibid.

⁸² Ibid.

⁸³ Ibid., P-80.

⁸⁴ Ibid., P-79.

⁸⁵ Ibid., P-67 et P-79.

⁸⁶ Ibid., P-78.

⁸⁷ Ibid., P-79.

⁸⁸ Ibid., P-78.

⁸⁹ Ibid., P-71.

⁹⁰ Ibid.

⁹¹ Ibid.

⁹² Ibid., P-78.

⁹³ Ibid., P-81.

⁹⁴ Ibid., P-80.

⁹⁵ Ibid., P-69.

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Ibid., P-72, et P-73.

⁹⁸ Ibid., P-79.

⁹⁹ Ibid., P-72.

¹⁰⁰ Ibid., P-91.

¹⁰¹ Renseignements complémentaires fournis au greffier du Comité dans une lettre du sous-ministre, ministère des Services sociaux et communautaires, datée du 17 mars 2004.

¹⁰² Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38^e législature (11 février 2004) : P-76.

¹⁰³ Ibid., P-76 and P-77.

¹⁰⁴ Ibid., P-76.

¹⁰⁵ Ibid., P-77.

¹⁰⁶ Ibid., P-76.

¹⁰⁷ Ibid., P-77.

¹⁰⁸ Ibid.

¹⁰⁹ Ibid., P-76.

¹¹⁰ Ibid.

¹¹¹ Ibid., P-78.

¹¹² Ibid.

¹¹³ Ibid., P-83.

¹¹⁴ Ibid., P-80.

¹¹⁵ Ibid., P-70.

¹¹⁶ Ibid.

¹¹⁷ Ibid.

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Ibid.

¹²⁰ Ibid.

¹²¹ Ibid., P-92.

¹²² Ibid.

¹²³ Ibid., P-82.

¹²⁴ Ibid., P-91.

¹²⁵ Ibid., P-92.

¹²⁶ Ibid., P-86.

¹²⁷ Ibid.

¹²⁸ Ibid., P-82.

¹²⁹ Ibid., P-83.

¹³⁰ Ibid., P-92.

¹³¹ Ibid.

¹³² Ibid., P-82.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Ibid.

¹³⁵ Ibid.

¹³⁶ Ibid., P-82 et P-92.

¹³⁷ Ibid., P-93.

¹³⁸ Ibid., P-88.

¹³⁹ Ibid., P-85.

¹⁴⁰ Ibid., P-88.

¹⁴¹ Ibid.

¹⁴² Ibid., P-89.

¹⁴³ Ibid., P-70.

¹⁴⁴ Ibid., P-89.

¹⁴⁵ *Rapport annuel 2003*, p. 93.

¹⁴⁶ Ibid.

¹⁴⁷ Ontario, Assemblée législative, Comité permanent des comptes publics, *Journal des débats (Hansard)*, première session, 38^e législature (11 février 2004) : P-65.

¹⁴⁸ Ibid.