

Bureau des obligations familiales

3.01

Le Bureau des obligations familiales (anciennement le Régime des obligations alimentaires envers la famille) est responsable de l'exécution des ordonnances alimentaires, à savoir les ordonnances rendues par les tribunaux ou les accords conclus entre deux parties portant sur le versement d'aliments ou le paiement d'entretien pour un enfant et/ou un conjoint. Dans le cadre de cette responsabilité, le Bureau perçoit les paiements de pension alimentaire pour les verser à leurs destinataires. Toutes les ordonnances alimentaires rendues par les tribunaux de l'Ontario depuis juillet 1987 sont déposées auprès du Bureau. Dans le cas des accords de séparation et des ordonnances alimentaires rendues avant juillet 1987, les bénéficiaires des paiements de pension alimentaire peuvent choisir de participer de leur plein gré au programme de perception et de versement des pensions alimentaires du Bureau.

Les employeurs et les sources de revenu telles qu'une caisse de retraite sont tenus de déduire les paiements de pension alimentaire du revenu du payeur et de les remettre au Bureau. Le montant maximum qu'une source de revenu peut déduire correspond à la moitié du revenu net du payeur tiré de cette source. Le payeur doit verser directement au Bureau les paiements de pension alimentaire s'il n'y a pas de source de revenu, si le montant déduit est insuffisant ou si le payeur travaille à son compte.

En août 1996, l'ancien Régime des obligations alimentaires envers la famille a entrepris de fermer ses huit bureaux régionaux pour regrouper ses activités en un seul emplacement qui a ouvert ses portes en décembre 1996. Dans la foulée de cette restructuration, le nombre d'employés est passé de 340 à 200 et le nombre d'opérations accumulées, à plus de 90 000. Ces opérations, dont certaines remontaient à trois ou quatre ans, comprenaient des modifications de renseignements personnels et financiers et des lettres restées sans réponse. Cette accumulation importante d'opérations avait été éliminée en grande partie en novembre 1997 avec l'aide de personnel temporaire. À la fin de 1998, le nombre d'employés avait été ramené au niveau antérieur à la réduction.

À l'automne de 1996, le gouvernement de l'Ontario a commencé à modifier en profondeur la législation des obligations alimentaires envers la famille en déposant le projet de loi 82, *Loi sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*. La loi, qui a été proclamée en trois étapes, soit en mai et septembre 1997 et en juin 1998, changeait le nom du Régime des obligations alimentaires envers la famille en Bureau des obligations familiales, permettait aux parties consentantes de se retirer du programme, élargissait la définition de revenu pour l'appliquer aux commissions et paiements forfaitaires et fournissait des moyens supplémentaires pour améliorer l'exécution des ordonnances alimentaires.

Pour l'exercice 1998-1999, le Bureau des obligations familiales comptait 340 employés et ses dépenses s'élevaient à quelque 28,2 millions de dollars, dont 69 pour 100 pour les salaires et avantages sociaux. Le Bureau a perçu et versé plus de 500 millions de dollars au cours de l'exercice, contre 300 millions de dollars durant l'exercice 1993-1994, soit lors de notre dernière vérification du programme. En date du 31 mars 1999, le nombre de causes inscrites auprès du Bureau s'élevait à plus de 170 000 (par rapport à 126 000 au 31 mars 1994), et environ 128 000 de ces dossiers actifs affichaient des arriérés de pension alimentaire (contre 96 000 au 31 mars 1994). Le total des arriérés atteignait 1,2 milliard de dollars (contre 700 millions au 31 mars 1994).

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification visait à déterminer si le Bureau des obligations familiales disposait de systèmes et procédures satisfaisants pour :

- exécuter les ordonnances alimentaires et assurer que la prestation des services respectait les principes d'économie et d'efficience;
- mesurer l'efficacité du programme dans l'exécution des ordonnances alimentaires et en rendre compte;
- assurer que la réception et le versement des pensions alimentaires étaient assujettis à des contrôles comptables adéquats.

Notre vérification comprenait l'examen des politiques et procédures administratives du Bureau des obligations familiales, des entrevues et des sondages auprès d'agents d'exécution, l'examen de dossiers et l'analyse de statistiques et renseignements pertinents. Nous avons rencontré des représentants de groupes de clients et d'agences de recouvrement privées avec lesquelles le Bureau faisait affaire et obtenu de l'information auprès de cinq autres provinces où un programme semblable était en vigueur. Avant d'entreprendre notre vérification, nous avons défini les critères qui seraient utilisés pour en atteindre les objectifs, et les hauts fonctionnaires du ministère les ont examinés et acceptés.

Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, notamment l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles par sondages et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

Nous n'avons pas été en mesure de nous en remettre aux travaux de la Direction des services de vérification du ministère pour réduire la portée de notre vérification puisque la Direction n'avait publié aucun rapport récent sur le Bureau des obligations familiales. Notre travail sur place était terminé pour l'essentiel en mars 1999.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

La mission officielle du Bureau des obligations familiales est de s'efforcer d'obtenir justice pour les enfants et les conjoints en recourant à des mesures d'exécution rigoureuses des obligations alimentaires. Dans les cas où les payeurs de pension alimentaire étaient en retard dans leurs paiements, nous avons remarqué que le Bureau n'avait pas de système adéquat pour communiquer avec les payeurs concernés et prendre les mesures d'exécution pertinentes. Lorsque le Bureau appliquait des mesures d'exécution, nous avons constaté :

- qu'il y avait souvent des écarts de plus de six mois entre les mesures appliquées;
- que le Bureau recourait rarement à des mesures rigoureuses pour obtenir les paiements de pension alimentaire lorsque les tentatives précédentes avaient échoué.

3.01

Dans sa réponse, le Bureau des obligations familiales a indiqué qu'il avait mis de l'avant un certain nombre d'initiatives pour surveiller les dossiers et recourir plus rapidement à des mesures d'exécution et il comptait qu'elles permettraient d'améliorer de façon sensible le taux de conformité global au cours des deux prochaines années.

La politique de gestion ponctuelle en vigueur au Bureau, qui limite la responsabilité des agents d'exécution aux problèmes sur lesquels ils se sont penchés, s'est traduite par un manque d'efficacité dans la gestion des dossiers. Nous avons relevé un grand nombre d'exemples où plus de trois agents d'exécution ont travaillé à un même dossier; dans un cas entre autres, 11 agents s'étaient occupés d'un même dossier sur une période de deux ans.

Le Bureau avait dépensé plus de 2,3 millions de dollars dans le cadre d'un contrat de services de conseils en informatique portant sur l'intégration d'une interface frontale au système informatique en place. Toutefois, ces améliorations technologiques n'ont pas réglé les problèmes de performance du système informatique que nous avons notés dans notre vérification de 1994. D'après les agents d'exécution que nous avons interrogés au cours de cette vérification, le système informatique était lent et devenait souvent inaccessible.

Par ailleurs, pour ce qui est de l'acquisition des services de conseils en informatique, nous avons constaté que le Bureau avait omis de se conformer à des aspects importants de la directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de conseil. De plus, il n'a pas été en mesure de nous démontrer qu'il avait géré le projet dans le respect du principe d'économie.

Même si le Bureau disposait de systèmes et de procédures, nous sommes arrivés à la conclusion qu'il aurait besoin d'indicateurs de rendement supplémentaires pour évaluer de manière plus efficace dans quelle mesure les efforts qu'il déployait pour renforcer le respect des obligations alimentaires et améliorer les services au public portaient fruit, et pour en rendre compte.

Nous sommes également arrivés à la conclusion que le Bureau des obligations familiales disposait, en général, de systèmes et procédures suffisants pour que la réception et le versement des pensions alimentaires soient assujettis à des contrôles comptables adéquats.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

EXÉCUTION DES ORDONNANCES ALIMENTAIRES

En date du 30 novembre 1998, parmi les dossiers actifs de causes inscrites auprès du Bureau des obligations familiales, environ 128 000, soit 75 pour 100, affichaient des arriérés correspondant à un montant total de 1,2 milliard de dollars. Pour les deux tiers des dossiers, les arriérés remontaient à plus d'un an. D'après la loi, tous les paiements effectués par les payeurs doivent s'appliquer au dernier paiement de pension alimentaire dû. Le tableau suivant présente une ventilation des arriérés.

Dossiers et arriérés au 30 novembre 1998

Arriérés	Nombre de dossiers	Pourcentage du total des dossiers	Arriérés (en millions de \$)	Pourcentage du total des arriérés
Moins de 5 000 \$	75 258	59,0	99,6	8,3
Entre 5 000 \$ et 9 999 \$	17 479	13,7	126,3	10,5
Entre 10 000 \$ et 24 999 \$	21 689	17,0	346,1	28,7
Entre 25 000 \$ et 49 999 \$	9 502	7,4	327,5	27,1
Entre 50 000 \$ et 99 999 \$	2 981	2,3	198,3	16,4
100 000 \$ et plus	719	0,6	109,2	9,0
Total	127 628	100,0	1 207,0	100,0

Source : Bureau du vérificateur provincial d'après les données du Bureau des obligations familiales

Le Bureau des obligations familiales dispose de mesures d'exécution tant passives que rigoureuses pour récupérer les arriérés de pension alimentaire. Voici un aperçu des mesures passives :

- conclure une entente avec le payeur suivant laquelle il s'engage à payer les arriérés de pension alimentaire selon un calendrier de paiement volontaire qui tient compte de sa capacité de payer;
- obtenir une ordonnance fédérale de saisie-arrêt permettant de saisir la totalité du remboursement d'impôt sur le revenu d'un payeur et la moitié des prestations d'assurance-emploi;
- communiquer le nom du payeur aux agences d'évaluation du crédit;
- obtenir un bref de saisie-exécution pour s'emparer, le cas échéant, du produit de la vente de ses biens par le payeur.

3.01

Les mesures d'exécution rigoureuses, dont un grand nombre ont été instaurées par les nouvelles dispositions législatives en 1997 et en 1998, comprennent entre autres :

- la suspension du permis de conduire, du passeport ou autres permis fédéraux du payeur;
- la saisie-arrêt du compte bancaire du payeur et de la moitié d'un compte bancaire qu'il détient avec un tiers;
- la saisie-arrêt des paiements forfaitaires et des gains de loterie payables au payeur;
- l'assignation du payeur à comparaître à une audience sur le défaut;
- l'obtention d'une ordonnance du tribunal contre une tierce partie impliquée dans la dissimulation d'éléments d'actif du payeur pour empêcher l'exécution d'une ordonnance alimentaire.

Les critères et le moment propice pour appliquer différentes mesures d'exécution sont indiqués en général dans le manuel des politiques et procédures du Bureau des obligations familiales. Par exemple, le permis de conduire devrait être suspendu lorsque les arriérés de pension alimentaire remontent à plus de trois mois ou sont supérieurs à 3 000 \$.

MESURES D'EXÉCUTION

La probabilité de recouvrer les arriérés est plus élevée lorsque les mesures nécessaires sont prises dès que les paiements sont en retard et lorsque le créancier communique et coopère de façon suivie avec le débiteur.

Lorsqu'un payeur de pension alimentaire est en retard dans ses paiements, le Bureau des obligations familiales communique son nom aux agences d'évaluation du crédit et demande la saisie-arrêt de ses gains de loterie, le cas échéant. Nous avons constaté cependant que le Bureau appliquait les autres mesures d'exécution uniquement lorsqu'il recevait des plaintes de la part de bénéficiaires ou de personnes agissant en leur nom. Le Bureau n'avait pas établi de processus satisfaisant pour communiquer avec les payeurs concernés et leur demander de verser les arriérés de pension alimentaire. Deux des provinces avec lesquelles nous avons communiqué nous ont dit qu'elles faisaient habituellement parvenir une lettre aux payeurs en défaut dans les 15 jours du retard d'un paiement de pension alimentaire.

Par ailleurs, même lorsque le Bureau appliquait des mesures d'exécution, nous avons constaté qu'il y avait souvent des écarts de plus de six mois entre les mesures appliquées. De plus, le Bureau employait rarement des moyens d'exécution plus rigoureux comme la suspension du permis de conduire ou du passeport, la saisie-arrêt des comptes bancaires ou l'assignation du payeur à comparaître à une audience sur le défaut.

En juillet 1998, le Bureau des obligations familiales a pris des mesures pour accroître ses efforts de perception des pensions alimentaires. Il a confié à une équipe de projet composée de quelque 20 agents d'exécution la responsabilité du suivi de certains dossiers pour lesquels aucun paiement de pension alimentaire n'avait été reçu. Le projet portait sur environ 40 000 dossiers, soit le tiers des cas d'arriérés de pension alimentaire. Il ne s'appliquait pas, par exemple, aux cas d'arriérés pour lesquels les payeurs avaient effectué des paiements partiels ou occasionnels.

Bien que le Bureau des obligations familiales ait mis de l'avant le projet susmentionné, nous avons constaté, à la fin de février 1999, que seulement 16 000 cas environ sur les

40 000 visés par le projet d'exécution avaient fait l'objet d'un suivi par le Bureau. Dans un grand nombre de cas, le Bureau a même mis plus de deux mois à communiquer avec le payeur. De plus, à l'image de la plupart des autres cas, le Bureau appliquait rarement des mesures d'exécution plus rigoureuses lorsque le payeur ne versait pas les montants de pension alimentaire exigés.

Recommandation

Pour faire en sorte que les bénéficiaires reçoivent les paiements de pension alimentaire auxquels ils ont droit, le ministère doit améliorer ses procédures d'exécution des ordonnances alimentaires. Plus précisément, il doit :

- **communiquer avec les payeurs dès qu'ils sont en retard dans leurs paiements;**
- **appliquer en temps voulu des mesures d'exécution plus rigoureuses.**

Réponse du ministère

Le Bureau des obligations familiales a adopté une stratégie qui devrait aboutir à une amélioration sensible du taux de conformité global au cours des deux prochaines années. En plus des initiatives en cours, cette stratégie prévoit un certain nombre d'autres mesures, notamment :

- ***appeler les payeurs de pension alimentaire dont les paiements sont toujours en retard;***
- ***recourir à des moyens d'exécution plus rigoureux dans certains cas ciblés d'après l'évaluation des payeurs par les agences d'évaluation du crédit;***
- ***assigner à comparaître à une audience sur le défaut les payeurs dont le permis de conduire a été suspendu pour raison d'arriérés de pension alimentaire et qui n'ont pas réglé les arriérés;***
- ***sensibiliser le public à l'importance de verser les pensions alimentaires pour enfants.***

Le principe de base de la stratégie consiste à cibler les cas d'après leurs caractéristiques afin de maximiser l'efficacité des mesures prises.

Le Bureau a adopté une procédure de suivi de 30 jours améliorée pour tous les dossiers dans lesquels des mesures d'exécution ont été prises pour assurer le paiement des pensions alimentaires. En cas d'échec des mesures d'exécution, le personnel recourra à des moyens d'exécution plus rigoureux et effectuera un suivi mensuel des dossiers jusqu'au remboursement intégral des arriérés de pension alimentaire.

La mise en oeuvre de cette stratégie d'exécution amène le Bureau à recourir de façon proactive à des mesures d'exécution plus rigoureuses en temps voulu. Le Bureau estime qu'il faut compter deux ans avant que cette stratégie d'exécution rigoureuse donne tous les résultats escomptés.

INTÉRÊT

En vertu de la *Loi sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments*, le directeur du Bureau des obligations familiales est responsable de l'exécution des ordonnances alimentaires qui, selon leur définition, sont des versements de sommes d'argent à titre d'aliments ou d'entretien. La loi renferme des dispositions pour diverses catégories de versements, notamment le versement d'intérêts.

Dans notre rapport de vérification de 1994, nous avons souligné que le Bureau des obligations familiales ne comptabilisait ni ne calculait l'intérêt à payer sur les arriérés pour les cas dans lesquels les ordonnances du tribunal précisaient que l'intérêt était applicable, sauf si les bénéficiaires en faisaient la demande et qu'ils fournissaient au Bureau le calcul de l'intérêt à payer. À ce moment, nous avons recommandé au Bureau d'explorer des méthodes de rechange pour faire en sorte que tous les bénéficiaires reçoivent l'intérêt sur les arriérés auquel ils ont droit.

Dans notre rapport de suivi de 1996, le ministère laissait entendre qu'il ne serait pas rentable de se pencher sur ce problème, car le nombre de dossiers dans lesquels le Bureau pourrait récupérer de l'intérêt n'était probablement pas important.

À la suite de l'examen d'un échantillon de dossiers, nous avons constaté que l'ordonnance judiciaire précisait un taux d'intérêt pour les arriérés de pension alimentaire pour environ 60 pour 100 des causes inscrites auprès du Bureau au cours des deux dernières années, contre 18 pour 100 seulement auparavant. En général, le Bureau des obligations familiales ne calculait pas l'intérêt sur les arriérés. D'après nos estimations, l'intérêt non réclamé sur les arriérés pour des causes inscrites au cours des deux dernières années seulement s'élevait à 400 000 \$ en date du 30 novembre 1998. Ce montant correspondait à l'intérêt sur une tranche de 2 pour 100 seulement du solde global des arriérés. Par conséquent, le total de l'intérêt sur les arriérés était fort probablement plus élevé.

La direction nous a informés que le Bureau avise les bénéficiaires lorsqu'ils viennent s'inscrire au programme qu'il leur incombe de calculer l'intérêt sur les arriérés et de fournir ce calcul au Bureau. Cependant, d'après la loi, c'est le Bureau des obligations alimentaires qui est responsable de l'exécution des ordonnances alimentaires. Par ailleurs, à cause de la complexité de certaines ordonnances alimentaires, nous nous interrogeons sur la pertinence de demander aux bénéficiaires de calculer l'intérêt.

Recommandation

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

Réponse du ministère

La Loi sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments précise les cas dans lesquels le directeur peut refuser d'exécuter une ordonnance, notamment lorsque l'exécution de l'ordonnance n'est pas

3.01

raisonnable ou pratique. À l'heure actuelle, le système informatique du Bureau des obligations familiales est incapable de calculer automatiquement l'intérêt couru dû sur les arriérés de pension alimentaire. Le Bureau respecte ses obligations légales en faisant calculer par les bénéficiaires (dans le cas où ils choisissent de le faire) l'intérêt dû, et ce calcul peut être annexé à un état assermenté de l'arriéré.

Le Bureau a décidé pour des raisons administratives qu'il n'était ni efficace ni économique de faire calculer l'intérêt par son personnel. La grande priorité du Bureau est l'exécution des ordonnances alimentaires. Il laisse donc aux bénéficiaires le soin de calculer l'intérêt, car ce sont eux qui ont en main les renseignements concernant la date d'échéance des paiements, la date effective des paiements et les intérêts courus en résultant, le cas échéant.

Le Bureau révisera sa brochure pour préciser que les bénéficiaires devraient produire tous les ans l'état de l'arriéré pour l'intérêt dû.

L'Ontario participe activement à un tribune fédérale/provinciale/territoriale qui tient en permanence des discussions sur les options administratives dans le but d'améliorer et de rationaliser les processus. La question des intérêts et d'autres dispositions spéciales des ordonnances judiciaires seront soumises à cette tribune.

RECOURS À DES AGENCES DE RECOUVREMENT PRIVÉES

En juillet 1998, dans le cadre d'un projet pilote, le Bureau des obligations familiales a signé des contrats d'un an avec trois agences de recouvrement privées pour effectuer le suivi des dossiers affichant des arriérés de pension alimentaire remontant à plus de trois ans sans que le payeur défaillant ait effectué un seul paiement au cours de cette période. Le Bureau a commencé à confier les dossiers aux agences de recouvrement privées en octobre 1998.

En date du 31 mars 1999, le Bureau avait confié aux agences de recouvrement privées 19 000 dossiers correspondant à un montant total d'arriérés d'environ 394 millions de dollars. Les honoraires réclamés par les agences ont été ajoutés aux soldes dus par les payeurs. Le montant total perçu entre octobre 1998 et mars 1999 dans le cadre de cette initiative dépassait un million de dollars.

À la fin du projet pilote d'un an, le Bureau des obligations familiales se propose d'examiner l'efficacité du recours aux agences de recouvrement privées. Nous ferons un suivi de cette initiative au cours de notre prochaine vérification du Bureau.

RENSEIGNEMENTS SUR LES COMPTES

Nous avons remarqué que le Bureau des obligations familiales ne disposait d'aucun système pour fournir à intervalles réguliers aux payeurs et aux bénéficiaires des renseignements sur leurs comptes, notamment des renseignements personnels, les montants payés et reçus et le solde du compte. La pratique adoptée par le Bureau consistait à obtenir et fournir ces renseignements sur demande seulement du payeur ou du bénéficiaire. D'après le Bureau, l'envoi par la poste d'un relevé de compte à tous les payeurs et bénéficiaires coûterait environ 170 000 \$.

3.01

Plutôt que de compter sur les payeurs et les bénéficiaires pour obtenir des renseignements à jour, il serait préférable que le Bureau adopte un moyen de communication plus formel avec ces clients, par exemple l'envoi d'un relevé de compte à intervalles réguliers, qui lui permettrait de vérifier si les renseignements contenus dans ses registres sont exacts et à jour. Cette mesure contribuerait également à éliminer le travail d'exécution inutile et le nombre d'appels téléphoniques en provenance de clients inquiets.

Par exemple, dans le cadre du projet pilote portant sur le recours aux agences de recouvrement privées en 1998, le Bureau a demandé aux bénéficiaires qu'ils l'autorisent par écrit à permettre aux agences de communiquer avec les payeurs à des fins de recouvrement. Certains bénéficiaires ont alors avisé le Bureau qu'ils recevaient les paiements de pension alimentaire directement des payeurs et que les comptes, par conséquent, étaient à jour. À la suite de cette communication avec les bénéficiaires, le Bureau a réduit d'un montant total de 16 millions de dollars les soldes de quelque 700 comptes.

Recommandation

Afin de s'assurer que ses registres renferment des renseignements exacts et à jour sur les comptes des payeurs et des bénéficiaires, le ministère doit instaurer un processus visant à vérifier à intervalles réguliers auprès des payeurs et des bénéficiaires les renseignements importants concernant leur compte.

Réponse du ministère

Il incombe aux clients de fournir des renseignements à jour au Bureau des obligations familiales. Le Bureau utilise le système d'information téléphonique automatisée pour fournir aux payeurs et aux bénéficiaires des renseignements sur les paiements de pension alimentaire.

Dans le cadre des initiatives du Bureau qui consistent à recourir de façon plus opportune aux mesures d'exécution et à sensibiliser davantage les clients, le Bureau prendra proactivement des mesures d'exécution contre les payeurs de pension alimentaire qui sont en retard dans leurs paiements, s'assurant ainsi que les payeurs lui fourniront des renseignements à jour. Le Bureau disposera ainsi de renseignements plus exacts.

CHARGE DE TRAVAIL

Le tableau suivant illustre les changements dans la charge de travail et la dotation en personnel du Bureau des obligations familiales pour la période de cinq ans terminée le 31 mars 1999.

Charge de travail et dotation en personnel, 1994-1999



* La charge de travail au 31 mars 1999 comprend 19 000 dossiers que le Bureau a commencé à confier à des agences de recouvrement privées en octobre 1998.

Source : Bureau du vérificateur provincial d'après les données du Bureau des obligations familiales

Comme l'indique le graphique, la charge de travail est passée en cinq ans de 126 000 dossiers à plus de 170 000 (35 pour 100) tandis que le nombre d'employés, après une baisse en 1997, est demeuré au niveau de 1994. Bien que le Bureau ait peut-être besoin d'agents d'exécution supplémentaires pour faire face à l'augmentation de la charge de travail, nous avons relevé des domaines où il était possible d'améliorer la productivité des agents au moyen d'une gestion plus efficace des dossiers, de l'utilisation de l'information de gestion pour surveiller le rendement et de la résolution des problèmes opérationnels associés au système informatique.

GESTION DE CAS

Au moment de notre vérification, environ 120 agents d'exécution à plein temps (agents au service à la clientèle) et 80 agents d'exécution contractuels ou temporaires (commis au service à la clientèle) étaient affectés à l'exécution des ordonnances alimentaires. Il leur incombait notamment de répondre aux demandes de renseignements par téléphone et d'appliquer les mesures d'exécution passives. Il incombait en outre aux agents au service à la clientèle d'appliquer les mesures d'exécution rigoureuses.

Le Bureau a adopté une politique de gestion par problèmes. À la suite d'une enquête ou de l'obtention de renseignements, les agents au service à la clientèle assument la responsabilité temporaire d'un dossier à l'égard duquel il faut prendre des mesures ou effectuer un suivi. Une fois que les mesures ont été menées à bien, l'agent, habituellement, cesse d'être responsable du dossier. Les commis au service à la clientèle remplissent également ces tâches, mais ils n'assument la responsabilité d'aucun dossier.

3.01

D'après le Bureau, dans le cadre de la gestion par problèmes, les agents d'exécution peuvent répondre plus rapidement aux demandes de renseignements des clients. Nous avons toutefois remarqué que leur responsabilité en général se limitait aux problèmes qu'ils avaient à résoudre. Ils n'étaient pas tenus de surveiller un dossier dans son intégralité pour assurer que les paiements étaient effectués à temps ni d'appliquer les mesures d'exécution nécessaires le cas échéant. Comme nous l'avons mentionné déjà dans la section sur les mesures d'exécution, nous avons constaté qu'il y avait des écarts de plus de six mois souvent entre les mesures d'exécution appliquées.

Dans le cadre de la gestion par problèmes, il peut arriver que plusieurs agents d'exécution travaillent au même dossier. Lorsqu'un trop grand nombre d'agents s'occupent d'un même dossier et qu'ils doivent tous le connaître à fond, il s'ensuit une perte d'efficacité. Nous avons relevé un grand nombre d'exemples où plus de trois personnes avaient travaillé à un même dossier; dans un cas notamment, 11 agents avaient travaillé à un même dossier sur une période de deux ans.

Les cinq autres provinces avec lesquelles nous avons communiqué avaient adopté la méthode de gestion de cas suivant laquelle la responsabilité de la surveillance du paiement des pensions alimentaires et de l'application des mesures d'exécution pertinentes pour chaque dossier était confiée à une personne précise. Cette méthode de gestion responsabilisait davantage les agents d'exécution pour les mesures prises dans un dossier que la méthode de gestion par problèmes. Presque tous les agents d'exécution du Bureau que nous avons interviewés préféraient la méthode de gestion de cas.

Recommandation

Afin de rehausser son efficacité dans la perception des paiements de pension alimentaire et d'accroître la responsabilisation et l'efficacité, le ministère doit réviser sa méthode actuelle d'affectation des agents d'exécution et prendre les mesures nécessaires pour remédier à toutes les lacunes.

Réponse du ministère

Le Bureau des obligations familiales est en train d'adopter un nouveau modèle d'attribution des dossiers qui va permettre de responsabiliser davantage les employés et d'accroître leur efficacité dans le cadre du programme. Nous avons décidé de former des équipes multidisciplinaires. Suivant cette approche, sept équipes se partageront les dossiers. Les dossiers qui exigent l'application de mesures d'exécution rigoureuses seront confiés à des agents au service à la clientèle jusqu'à ce que les payeurs concernés se soient entièrement conformés aux ordonnances de pension alimentaire.

INFORMATION DE GESTION

Lorsque les agents d'exécution reçoivent une demande de renseignements ou des renseignements au sujet d'un dossier, ils entrent un message dans le journal informatisé de

l'utilisateur qui énonce les détails de la discussion, les renseignements fournis et les mesures prises. Le système fixe alors automatiquement la date d'application de la prochaine mesure. Le système d'information de gestion du Bureau des obligations familiales produit un rapport qui indique les dossiers dont chaque agent au service à la clientèle est temporairement responsable et la date d'application de la prochaine mesure dans chaque dossier.

Nous avons examiné les dossiers attribués à un échantillon d'agents au service à la clientèle et constaté qu'il n'y avait aucun message dans le journal de l'utilisateur pour 35 pour 100 des dossiers en moyenne et, par conséquent, qu'aucune date n'avait été fixée pour l'application de la prochaine mesure. Lorsque ces dates figuraient dans le journal de l'utilisateur, l'application des mesures prévues affichait un retard de plus de 30 jours dans environ la moitié des dossiers.

Les supérieurs des agents d'exécution reçoivent à intervalles réguliers un rapport sur l'attribution des dossiers qui indique le nombre de dossiers attribués temporairement à chaque agent au service à la clientèle, la date d'attribution du plus ancien dossier et la durée d'attribution moyenne des dossiers. Toutefois, ils ne reçoivent pas de rapport fournissant de l'information sur :

- les mesures d'exécution appliquées dans un dossier;
- les dossiers dans lesquels aucune date n'est indiquée pour l'application de la prochaine mesure;
- les dossiers dans lesquels on a omis d'appliquer la mesure prévue à la date indiquée;
- les montants de pension alimentaire perçus grâce à des mesures d'exécution précises, lorsque c'est possible.

Le Bureau pourrait utiliser ces renseignements pour surveiller le travail accompli par le personnel et pour améliorer l'efficacité et l'efficacités du programme en mettant l'accent sur les mesures d'exécution qui ont porté fruit. Ces renseignements pourraient également servir à définir les besoins de formation des agents d'exécution.

Recommandation

Afin d'assurer l'application de mesures d'exécution pertinentes en temps voulu, le ministère doit améliorer la qualité de l'information de gestion et utiliser de manière plus efficace les renseignements disponibles.

Réponse du ministère

Les chefs de service et le personnel définiront les améliorations à apporter au système informatique, notamment la production de rapports de gestion supplémentaires, pour appuyer davantage leur travail. Le Bureau des obligations familiales maintient une liste courante des améliorations technologiques à apporter. Il prévoit de les mettre en œuvre par ordre de priorité lorsque les travaux de conformité à l'an 2000 seront terminés.

SYSTÈME INFORMATIQUE

Le système informatique du Bureau des obligations familiales, baptisé Maintenance Enforcement Computerized Accounting (MECA), comptabilise les paiements de pension alimentaire et assure le suivi des causes inscrites, des arriérés de pension alimentaire et des mesures d'exécution appliquées. Au cours de notre vérification de 1994, nous avons noté que le système informatique n'appuyait pas de façon adéquate les efforts d'exécution. Par exemple :

- les utilisateurs étaient obligés de parcourir plusieurs écrans pour obtenir de l'information sur les dossiers;
- l'amélioration de la programmation prenait beaucoup de temps parce que la documentation était inexistante ou médiocre;
- le personnel ne recevait pas de rapport sur les dossiers dans lesquels il manquait des renseignements, par exemple l'adresse actuelle des payeurs, qui lui aurait permis de prendre des mesures supplémentaires;
- la direction ne recevait pas de liste de tous les dossiers comportant des calendriers de paiement volontaire des arriérés de pension alimentaire et du montant des arriérés pour chacun de ces dossiers.

Dans notre rapport de 1994, nous avons recommandé au Bureau d'améliorer son système informatique et de corriger les lacunes constatées. En réponse à cette recommandation et à notre rapport de suivi de 1996, le ministère a déclaré «qu'il fallait remplacer le système informatique actuel».

En 1998, le Bureau a ajouté une interface frontale, baptisée Family Responsibility Office New Technology (FRONT), au système informatique MECA. L'interface comprenait trois composantes : une interface graphique, la micro-impression et le balayage de documents. Toutefois, ces améliorations technologiques n'ont pas remédié aux problèmes de performance du système que nous avons relevés au cours de nos vérifications précédentes. Les fonctions et la structure des fichiers du système n'ont à peu près pas changé. Au moment de notre vérification actuelle, il n'y avait encore aucune analyse documentée des solutions de rechange aux problèmes de performance du système informatique.

Nous avons également constaté, à plusieurs reprises, que le système n'était pas accessible ou qu'il ne l'était qu'en partie pendant les heures ouvrables. Les agents d'exécution comptent énormément sur le système informatique pour remplir leurs tâches. D'après notre sondage auprès de 40 agents d'exécution, 80 pour 100 d'entre eux estimaient que le système informatique ne leur permettait pas de remplir leurs tâches de façon efficace et efficiente. Un grand nombre ont indiqué que le système était lent et qu'il devenait souvent inaccessible. Puisque le Bureau n'effectuait pas de suivi régulier de l'accessibilité du système, nous avons demandé aux agents d'exécution dans le cadre de notre sondage de nous relater leur expérience des temps d'arrêt du système. Les résultats indiquaient que le système, en moyenne, était inaccessible pendant plus d'une demi-heure par jour et les agents ont indiqué qu'ils n'étaient pas productifs quand le système était inaccessible.

L'absence de fonction d'archivage était une lacune importante qui avait un effet négatif sur la performance du système informatique. Les renseignements sur les opérations continuent de s'accumuler dans le système, accaparant ainsi une capacité de stockage supplémentaire.

Les dossiers classés depuis des années sont stockés à la même place que les dossiers en cours. Il s'ensuit que la recherche de renseignements sur les dossiers, l'entrée des données et l'exécution des mises à jour régulières exigent qu'on y consacre de plus en plus de temps tous les jours.

Recommandation

Pour prévenir l'interruption des services, le ministère doit prendre des mesures pour améliorer la performance et l'accessibilité du système informatique, notamment :

- **corriger les problèmes qui ralentissent le système ou qui le rendent inaccessible;**
- **concevoir et mettre en œuvre une fonction d'archivage des données.**

Réponse du ministère

Le Bureau des obligations familiales remédiera aux problèmes de performance de son système informatique de trois façons :

- ***en révisant l'architecture du système Maintenance Enforcement Computerized Accounting lorsque les travaux de conformité à l'an 2000 seront terminés;***
- ***en retenant les services d'un expert-conseil pour effectuer une vérification de l'accessibilité et de la fiabilité du système dans son ensemble, et faire des recommandations;***
- ***en mettant à niveau le serveur de base de données et de logiciel d'imagerie documentaire pour faire face à l'augmentation du nombre d'utilisateurs.***

Entre-temps, le Bureau a commencé à effectuer un suivi formel de l'accessibilité du système le 1^{er} mars 1999.

La conception et la mise en œuvre d'une fonction d'archivage des données feront partie de l'étude de l'architecture du système l'an prochain.

CONTRAT DE DÉVELOPPEMENT DU SYSTÈME INFORMATIQUE

Nous avons examiné tous les frais d'experts-conseils supérieurs à 25 000 \$ (un montant total de 3,4 millions de dollars réparti entre 13 fournisseurs) pour évaluer si le Bureau avait acquis les services d'experts-conseils dans le cadre d'un appel d'offres conformément aux directives du Conseil de gestion et à la politique du ministère. Nous avons constaté que les services, dans l'ensemble, avaient été acquis de cette manière et conformément aux procédures en vigueur, sauf dans un cas, qui comptait pour plus de la moitié des frais susmentionnés.

En novembre 1996, le Bureau des obligations familiales a lancé une demande de propositions de services de conseils en informatique pour examiner le système

informatique en place, définir les besoins et faire des recommandations (phase I) et pour mettre en oeuvre des solutions technologiques (phase II). Le Bureau prévoyait que les fournisseurs pourraient fixer un prix uniquement pour la phase I. Il leur a toutefois demandé de décrire dans la mesure du possible les solutions initiales, accompagnées des coûts, qu'ils proposaient pour la phase II, c'est-à-dire l'acquisition et la mise en oeuvre du système informatique, d'après les renseignements fournis dans la demande de propositions. Dans sa demande de propositions, le Bureau se réservait le droit de mettre fin au contrat à la fin de la phase I et de retourner en appel d'offres pour la phase II. Le gouvernement fédéral, en vertu des modalités du Fonds de mise en oeuvre et d'exécution des pensions alimentaires pour enfants, du ministère de la Justice, finance les deux phases du projet à hauteur de 60 pour 100.

3.01

Un comité directeur composé de hauts fonctionnaires du ministère a été créé pour superviser le choix du fournisseur et la mise en oeuvre du plan du projet et pour examiner et approuver toutes les demandes de changements au projet. Après que le fournisseur eut été choisi, ses représentants ont participé aux réunions du comité pour faire le point sur les progrès du projet, répondre aux questions et discuter des demandes de changements.

PROCESSUS D'APPEL D'OFFRES

Six fournisseurs ont déposé des soumissions allant de 45 000 \$ à 500 000 \$ pour la phase I et de 300 000 \$ à 1,8 million de dollars pour la phase II. À la suite d'un processus d'évaluation axé principalement sur la phase I, le Bureau a octroyé le contrat de la phase I au fournisseur qui avait soumis la troisième soumission la plus basse, soit 114 000 \$ environ. Ce fournisseur est aussi celui qui avait déposé la soumission la plus élevée, soit 1,8 million de dollars, pour la phase II.

La phase I a abouti à l'élaboration d'un rapport sur les solutions technologiques (Technology Solution Report) par le vendeur à la fin de janvier 1997, qui définissait sept composantes principales du système à mettre en oeuvre. En février 1997, le fournisseur a soumis au Bureau un rapport sur le coût du projet (Project Price Summary Report) dans lequel il réclamait 2,1 millions de dollars pour des services de conseils portant sur les sept composantes du système. La haute direction du Bureau a indiqué que le coût de la mise en oeuvre des sept composantes correspondait au double du montant dont le Bureau disposait en 1997-1998 pour les améliorations technologiques. Le Bureau a donc décidé d'acheter les services de conseils du fournisseur pour les trois premières composantes seulement (c'est-à-dire l'interface frontale décrite précédemment dans la section Système informatique). Nous avons remarqué que le rapport sur le coût du projet, en dehors des sept composantes du système, comprenait une ventilation des coûts (p. ex. le nombre de conseillers et le poste qu'ils occupaient, les heures de travail et le coût par conseiller) pour les trois composantes seulement.

Le Bureau a signé un contrat avec le même fournisseur en avril 1997, sans recourir au processus d'appel d'offres, pour l'achat de services de conseils portant sur la mise en oeuvre des trois premières composantes, au coût de 969 000 \$.

La directive sur les services de conseils émise par le Conseil de gestion du gouvernement précise que les contrats portant sur un même projet peuvent être accordés sans recourir de nouveau au processus d'appel d'offres au fournisseur auquel le premier contrat avait été octroyé à la condition de satisfaire à toutes les conditions suivantes :

-
- l'étendue globale potentielle du travail donné à contrat a été divulguée dans le cadre de la demande de propositions initiale pour l'octroi du premier contrat;
 - les modalités du premier contrat ont été remplies et le rendement du fournisseur est satisfaisant;
 - la valeur totale des contrats octroyés au même fournisseur est inférieure à 500 000 \$*;
 - la valeur totale de tous les contrats subséquents octroyés au même fournisseur est moins du double du prix plafond du premier contrat;
 - le sous-ministre a donné son approbation*.

** Il faut obtenir l'approbation du sous-ministre et du ministre responsable lorsque la valeur totale des contrats octroyés au même fournisseur est de 500 000 \$ et plus.*

Nous avons remarqué que le Bureau avait omis de respecter trois des conditions de la directive du Conseil de gestion du gouvernement : la valeur totale des contrats était supérieure à 500 000 \$, la valeur totale du contrat subséquent octroyé au même fournisseur était plus du double du prix plafond du premier contrat, et rien n'indiquait que le Bureau avait obtenu l'approbation du sous-procureur général et du procureur général comme exigé.

La direction a laissé entendre que la raison pour laquelle le Bureau n'était pas retourné en appel d'offres pour les trois composantes du système de la phase II était que le personnel affecté au projet et le comité directeur estimaient que le fournisseur avait une bonne compréhension des processus administratifs du programme et que son plan pour améliorer la prestation des services était logique et faisable. La direction a aussi indiqué que le Bureau s'était engagé à mener à bien son projet de restructuration.

La direction a également soutenu que le fournisseur avait en fait soumis une offre pour la phase II au coût de 1,8 million de dollars. Nous avons toutefois noté que cette offre avait été soumise en novembre 1996, avant même que le fournisseur entreprenne l'examen du système informatique en place. Le fournisseur avait rédigé en janvier 1997 son rapport sur les solutions technologiques dans lequel il précisait les biens livrables concrets pour la phase II. Par conséquent, il ne pouvait pas fournir une estimation juste des coûts de mise en œuvre de la phase II dans son offre initiale.

En fait, nous avons remarqué que la soumission de 1,8 million de dollars pour la phase II déposée en novembre 1996 comprenait uniquement une description générale sur deux pages de coûts qui ne pouvaient être liés au coût de 969 000 \$ qui figurait dans le contrat conclu avec le fournisseur en avril 1997. Par exemple, l'offre soumise en novembre 1996 prévoyait un montant d'environ 800 000 \$ pour le matériel informatique et les logiciels. Toutefois, le contrat conclu en avril 1997 avec le fournisseur, qui portait sur trois des sept composantes du système au coût de 969 000 \$, comprenait uniquement le coût des services des conseillers. Le Bureau devait se procurer séparément auprès d'autres fournisseurs le matériel informatique et les logiciels nécessaires pour la mise en œuvre de la phase II.

DEMANDES DE CHANGEMENT

La directive du Conseil de gestion du gouvernement sur les services de conseils précise qu'il faut associer un prix plafond ferme aux biens livrables concrets, sauf dans certains cas, pour définir l'optimisation des ressources. Par ailleurs, dans tous les cas où la modification des modalités d'un contrat augmente le prix plafond, il est nécessaire de

documenter et de faire approuver au préalable par le sous-ministre ou la personne nommée à cet effet :

- les changements et/ou ajouts;
- la méthode de calcul utilisée pour obtenir le prix plafond révisé;
- la raison pour laquelle les changements et/ou ajouts devenus nécessaires n'ont pas été prévus avant la signature du contrat.

Il faut faire approuver au préalable par le sous-ministre et par le ministre responsable tout changement du prix plafond du contrat à la suite duquel la valeur totale du contrat atteint ou dépasse 500 000 \$.

3.01

Le contrat de la phase I, qui avait été octroyé en décembre 1996, était en bonne partie achevé en janvier 1997. Toutefois, le contrat a été modifié pour permettre au fournisseur de vérifier les exigences et de s'assurer que les spécifications détaillées du matériel informatique et des logiciels étaient correctes. Cette modification a fait passer le prix du contrat de la phase I de 114 000 \$ environ à 214 000 \$ et repoussé au 31 mars 1997 la date d'échéance du contrat. Il n'y avait aucune documentation à l'appui de la méthode utilisée pour calculer l'augmentation du prix.

Au cours de la mise en œuvre de la phase II, soit de juin 1997 à décembre 1998, il y a eu dix demandes de changements au contrat correspondant à un montant total de 1,1 million de dollars. Le coût total des trois composantes du système est ainsi passé de 969 000 \$ à plus de 2 millions de dollars. L'augmentation globale du coût du contrat et la raison des changements étaient indiquées dans les formulaires de demande de changement. Toutefois, ils ne fournissaient pas de détails à l'appui du bien-fondé des augmentations du coût tels que le nombre de conseillers et le poste qu'ils occupaient, le taux de rémunération et la durée des travaux.

Alors que le Bureau avait déjà versé 214 000 \$ au cours de la phase I pour permettre au fournisseur de définir les biens livrables du projet et de vérifier les exigences pour le matériel informatique et les logiciels, nous avons remarqué que le nombre (10) et la valeur monétaire (1,1 million de dollars) des demandes de changement pour la phase II étaient très élevés. Comme nous l'avons mentionné précédemment, le ministère avait créé un comité directeur composé de hauts fonctionnaires pour gérer le contrat de la phase II et les demandes de changement connexes. Nous avons noté toutefois que le ministère n'avait pas respecté les exigences suivantes de la directive du Conseil de gestion du gouvernement :

- Il n'y avait pas de documentation à l'appui de la méthode de calcul utilisée pour obtenir le prix plafond révisé ni pour expliquer les raisons pour lesquelles les changements et/ou ajouts devenus nécessaires n'avaient pas été prévus avant la signature du contrat.
- L'approbation préalable du sous-procureur général et du procureur général n'avait pas été obtenue, même si la valeur totale des changements apportés au contrat, soit 1,1 million de dollars, dépassait la limite de 500 000 \$ fixée dans la directive.

Nous sommes arrivés à la conclusion que le Bureau avait omis de respecter des aspects importants de la directive du Conseil de gestion du gouvernement et qu'il n'avait pas été en mesure de démontrer que le projet avait été géré dans le respect du principe d'économie.

Recommandation

Afin d'obtenir les services d'experts-conseils au meilleur prix possible, le ministère doit respecter les directives du Conseil de gestion, notamment recourir au processus d'appel d'offres et obtenir les approbations nécessaires pour toutes les demandes de changement et les contrats futurs.

Réponse du ministère

Le ministère a établi un processus spécial d'examen diligent par les hauts fonctionnaires de la valeur sur le plan administratif de chaque demande de changement soumise au cours de la mise en œuvre de la technologie. Le ministère estime que c'est un processus rigoureux intègre, qui a permis d'atteindre les objectifs fixés sur le plan administratif, soit améliorer les services fournis aux familles.

Le ministère reconnaît qu'il doit veiller à respecter les politiques obligatoires en matière d'acquisition de services d'experts-conseils dans tous les cas. Le ministère a maintenant instauré des processus visant à assurer que l'acquisition des services d'experts-conseils respecte à l'avenir tous les aspects des directives du Conseil de gestion.

MESURE ET COMPTE RENDU DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME

INDICATEURS DE RENDEMENT

La mission officielle du Bureau des obligations familiales est de s'efforcer d'obtenir justice pour les enfants et les conjoints en recourant à des mesures d'exécution rigoureuses des obligations alimentaires. Un certain nombre d'objectifs clés ont été fixés dans le cadre de cette mission, notamment renforcer le respect des obligations alimentaires et améliorer les services au public. Le système d'information de gestion du Bureau a fourni un certain nombre d'indicateurs pour évaluer dans quelle mesure les objectifs ont été atteints, par exemple :

- la durée d'attente moyenne au téléphone;
- le pourcentage de paiements perçus auprès des payeurs et remis aux bénéficiaires dans un délai de deux jours;
- le nombre de plaintes reçues par l'ombudsman;
- le taux de conformité;
- le nombre de dossiers et le montant total des arriérés;
- les statistiques sur les montants perçus à la suite de la suspension du permis de conduire.

3.01

Ces indicateurs sont utiles pour mesurer le succès remporté par le Bureau à l'égard de ses objectifs clés. L'ancienneté des arriérés est un autre indicateur important que le Bureau devrait fournir selon nous. C'est un indicateur utilisé couramment pour mesurer le succès des efforts de recouvrement d'un organisme au fil du temps.

CENTRE D'APPELS

Après le regroupement des bureaux régionaux en 1996, la création d'un centre d'appels a permis aux payeurs et aux bénéficiaires de pension alimentaire dans l'ensemble de la province d'obtenir des renseignements de base sur leur dossier au moyen d'un système de réponse téléphonique automatisée, notamment sur toute mesure d'exécution appliquée dans un dossier donné. Les clients qui souhaitent obtenir ou fournir des renseignements plus détaillés sur leur dossier peuvent communiquer avec un agent d'exécution. En octobre 1997, l'accessibilité du service téléphonique a augmenté de 30 pour 100 à la suite de l'adoption d'un horaire prolongé (du lundi au jeudi de 8 h à 19 h).

Le Bureau des obligations familiales a retracé et indiqué dans ses rapports mensuels internes le nombre d'appels reçus quotidiennement et la durée d'attente moyenne au téléphone. Au cours de l'exercice 1998-1999, le Bureau a répondu à plus de 1 700 appels par jour, contre 400 à l'automne de 1996. La durée d'attente moyenne est passée de 30 minutes à 9 minutes environ.

En août 1998, le Bureau a adopté un logiciel qui fournissait des données sur le nombre d'appels sur ligne occupée, ou appels bloqués. Le Bureau ne fournissait pas ce renseignement dans ses rapports mensuels parce que la direction doutait de sa fiabilité. Nous avons effectué notre propre test en appelant le Bureau tous les jours entre août et décembre 1998. Au cours de cette période, 43 pour 100 de nos appels n'ont pas été acheminés après trois tentatives successives parce que la ligne était occupée.

Par ailleurs, alors que les agents d'exécution du Bureau des obligations familiales consacraient environ la moitié de leur temps à répondre à plus de 400 000 appels de clients par année, le Bureau n'avait encore jamais fait de sondage sur le niveau de satisfaction de la clientèle. Un tel sondage permettrait au Bureau d'évaluer dans quelle mesure il atteint ses objectifs; il pourrait aussi s'en servir pour planifier de nouvelles stratégies et améliorer la prestation des services.

Recommandation

Afin de mesurer de manière plus efficace le succès des efforts déployés par le Bureau pour renforcer le respect des obligations alimentaires et améliorer les services au public, le Bureau des obligations familiales doit élaborer des mesures de rendement supplémentaires et en rendre compte, notamment :

- l'ancienneté des arriérés;
- le nombre d'appels bloqués à son centre d'appels;
- les résultats de sondages effectués à intervalles réguliers sur le niveau de satisfaction de la clientèle.

Réponse du ministère

Le Bureau des obligations familiales dispose d'un grand nombre d'indicateurs de rendement qui lui permettent d'atteindre les objectifs de son plan d'activités approuvé et ses objectifs en matière de service à la clientèle.

Le Bureau accorde beaucoup d'importance au service à la clientèle, c'est pourquoi il a prolongé de 30 pour 100 l'horaire du centre d'appels. Le Bureau recommande à ses clients d'appeler en dehors des heures de pointe.

En ce qui concerne les mesures de rendement relativement aux appels bloqués, le Bureau des obligations familiales n'a pu trouver sur le marché nord-américain un produit fiable pour obtenir ce renseignement. Le Bureau est en train de mettre en œuvre une application d'intégration téléphonique par ordinateur qui va lui permettre de gérer le centre d'appels de manière plus efficace (p. ex. personnes qui appellent fréquemment). L'amélioration continue du service va contribuer à diminuer le nombre d'appels bloqués.

Nous avons effectué un sondage sur le niveau de satisfaction de la clientèle cette année pour établir des données de base. Les résultats du sondage, mené au téléphone par des cadres du Bureau, sont très encourageants. Le Bureau prévoit d'effectuer un second sondage, probablement par la poste, plus tard cette année.

RÉCEPTION ET VERSEMENT DES PAIEMENTS DE PENSION ALIMENTAIRE

INSCRIPTION DES CAUSES

Les ordonnances judiciaires et les accords de séparation renferment des renseignements clés tels que le nom du payeur et du bénéficiaire, le montant de la pension alimentaire, la date du paiement de la pension alimentaire et si le montant de la pension alimentaire comprend des rajustements de vie chère. Lorsque le Bureau des obligations familiales reçoit une ordonnance du tribunal ou un accord de séparation, le personnel du Bureau entre les renseignements clés dans le système informatique. Environ 1 400 nouvelles causes sont inscrites auprès du Bureau tous les mois.

L'examen d'un échantillon des causes inscrites nous a permis de constater que les nouvelles causes étaient inscrites dans les délais prévus et que les renseignements clés étaient entrés de façon exacte dans le système informatique.

TRAITEMENT DES PAIEMENTS DE PENSION ALIMENTAIRE

Dans le cadre de l'ancien Régime des obligations alimentaires envers la famille, les paiements de pension alimentaire étaient envoyés par la poste ou remis en main propre au Bureau des obligations familiales, qui les traitait ensuite manuellement. Il fallait souvent

3.01

compter jusqu'à une semaine entre le moment où le Bureau recevait la pension alimentaire et celui où il la versait au bénéficiaire. Au cours des deux dernières années, le Bureau des obligations familiales a commencé à offrir diverses options de versement électronique pour améliorer les services et accélérer le traitement des pensions alimentaires. Au moment de notre vérification, le Bureau recevait environ 25 pour 100 de tous les paiements de pension alimentaire par voie électronique. Le reste des paiements étaient traités principalement par une banque au nom du Bureau. Celle-ci convertissait les données des paiements dans un format électronique et les acheminait au Bureau des obligations familiales.

Quotidiennement, le Bureau des obligations familiales verse aux bénéficiaires, soit par chèque soit par virement direct dans leur compte bancaire, les paiements de pension alimentaire qui lui parviennent des payeurs ou des sources de revenu. Au moment de notre vérification, 85 pour 100 de tous les versements de pension alimentaire étaient faits par virement direct.

Les tests que nous avons effectués nous ont permis de constater que les contrôles comptables auxquels étaient assujettis la réception et le versement des paiements de pension alimentaire étaient satisfaisants en général. La majorité des paiements de pension alimentaire étaient traités dans les 48 heures de leur réception.

RETRAIT FACULTATIF DU PROGRAMME

La nouvelle *Loi sur les obligations familiales et l'exécution des arriérés d'aliments* permet aux parties consentantes de se retirer du Bureau d'obligations familiales et de traiter directement l'une avec l'autre, à la condition que leur ordonnance judiciaire ne le leur interdise pas.

Pour se retirer du programme, le payeur et le bénéficiaire doivent tous deux en faire la demande par écrit au Bureau des obligations familiales. Si le bénéficiaire reçoit de l'aide sociale, le ministère des Services sociaux et communautaires (MSSC) doit aussi consentir au retrait. Depuis l'entrée en vigueur de cette option, il y a eu plus de 6 000 retraits facultatifs. Lorsque les parties se retirent du programme, le Bureau met fin à toutes les mesures d'exécution. Il peut ainsi concentrer ses efforts sur les cas où les payeurs de pension alimentaire ne s'acquittent pas de leurs obligations.

Nos tests ont révélé que le Bureau des obligations familiales avait obtenu comme exigé le consentement par écrit des payeurs et des bénéficiaires, ainsi que celui du MSSC dans les cas pertinents, avant que les parties se retirent du programme.

DOSSIERS CÉDÉS

Lorsqu'un payeur n'effectue pas ses paiements de pension alimentaire et que le bénéficiaire doit recourir à l'aide sociale, la province a le droit de récupérer tous les fonds perçus ultérieurement auprès du payeur jusqu'à concurrence du montant d'aide sociale versé. Le MSSC est tenu d'envoyer un avis au Bureau des obligations familiales pour l'informer que le dossier lui a été cédé et que tout paiement de pension alimentaire reçu par le Bureau doit être versé à la province et non au bénéficiaire. D'après les registres du Bureau, en date du 31 mars 1999, il y avait environ 29 000 dossiers cédés et le montant dû à la province s'élevait à quelque 347 millions de dollars. Pour l'exercice 1998-1999, le Bureau a perçu environ 47 millions de dollars pour la province.

Dans notre rapport de vérification de 1994, nous avons souligné que le MSSC mettait beaucoup de temps à faire parvenir les avis nécessaires au Bureau et nous avons recommandé l'établissement d'un processus efficace pour assurer que les avis étaient envoyés dans les délais prévus.

Dans le cadre de notre vérification actuelle, nous avons constaté que le MSSC mettait encore beaucoup de temps à faire parvenir les avis nécessaires au Bureau. En moyenne, il s'écoulait plus de trois mois entre la date à laquelle le bénéficiaire devenait admissible à des prestations d'aide sociale et la date à laquelle le Bureau des obligations familiales recevait les avis. Une fois qu'il avait reçu les avis, le Bureau mettait un autre mois à entrer les détails de l'avis dans sa base de données. Dans environ la moitié des dossiers que nous avons examinés, le Bureau avait reçu des paiements de pension alimentaire entre-temps et les avait fait parvenir aux bénéficiaires plutôt qu'au MSSC.

Le MSSC a accès à la base de données du Bureau des obligations familiales pour retracer et récupérer les montants versés en trop aux bénéficiaires à cause de ces délais. D'après nos estimations toutefois, au cours des cinq dernières années, un montant d'environ 700 000 \$, soit le tiers du trop-payé, n'avait pas été récupéré.

Dès que l'avis était entré dans le système du Bureau des obligations familiales, tous les fonds reçus des payeurs par la suite étaient envoyés promptement au MSSC.

Recommandations

Pour que la province reçoive tous les fonds auxquels elle a droit, le ministère doit collaborer avec le ministère des Services sociaux et communautaires pour veiller à ce que les avis de dossiers cédés soient reçus dans les plus brefs délais.

Le ministère doit également s'assurer que le Bureau des obligations familiales met sa base de données à jour dès qu'il reçoit les avis du ministère des Services sociaux et communautaires.

Réponse du ministère

Le Bureau des obligations familiales collabore en permanence avec le ministère des Services sociaux et communautaires au sujet de la gestion des dossiers cédés. Le Bureau a maintenant réduit de un mois à une semaine le délai de traitement des avis de dossiers cédés.