

# Bureau du registraire général de l'état civil

## Contexte

Le Bureau du registraire général de l'état civil (le Bureau ou le Bureau du registraire général) est chargé de l'administration de la *Loi sur les statistiques de l'état civil*, de la *Loi sur le changement de nom* et de la *Loi sur le mariage*. Ses principales responsabilités consistent à enregistrer les naissances, les décès, les mariages, les mortinaissances, les adoptions ainsi que les changements de nom et à délivrer des certificats et des copies certifiées d'enregistrements au public. Le Bureau enregistre chaque année quelque 300 000 événements et délivre 400 000 certificats et copies certifiées.

Le certificat de naissance est un document essentiel exigé par les pouvoirs publics et les entreprises pour confirmer l'identité d'une personne. Il est requis pour obtenir d'autres documents d'état civil et pour participer à certains programmes, notamment pour obtenir un numéro d'assurance sociale, un permis de conduire, un passeport et une carte Santé. De même, on a besoin d'un certificat de décès pour régler les questions de succession et d'assurance, faire cesser le versement de prestations gouvernementales et effectuer des recherches généalogiques. Quant aux certificats de mariage, ils sont nécessaires pour prouver l'état matrimonial. Le Bureau impose des frais pour la délivrance des certificats. Les frais de service perçus au cours

de l'exercice terminé le 31 mars 2005 totalisaient 19,6 millions de dollars.

Le Bureau, dont l'administration centrale est située à Thunder Bay, compte un bureau administratif à Toronto. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2005, les dépenses de fonctionnement du Bureau s'élevaient à 30,3 millions de dollars. Au cours du même exercice, l'effectif du Bureau a fluctué entre 275 et 425 employés.

## Objectif et portée de la vérification

Notre vérification visait à évaluer si le Bureau avait instauré des systèmes et des procédures lui permettant de s'acquitter de manière efficace de ses mandats principaux, à savoir maintenir des registres exacts des statistiques de l'état civil et fournir aux Ontariens des services accessibles en temps opportun et de manière efficiente. Avant d'entreprendre notre travail, nous avons défini les critères à appliquer pour satisfaire à l'objectif de la vérification. La haute direction du Bureau du registraire général a examiné et accepté ces critères.

Notre vérification englobait des entrevues, des demandes de renseignements ainsi que des discussions avec des employés du Bureau à Toronto et à Thunder Bay. Nous avons aussi examiné des dos-

siers et d'autres documents, les politiques et procédures du Bureau ainsi que les rapports pertinents de la direction et de consultants externes. Nous avons également passé en revue le travail effectué par les vérificateurs internes du ministère. Les vérificateurs internes et le Groupement de la vérification générale du Secrétariat du Conseil de gestion avaient également mené des examens des mesures de sécurité en vigueur au Bureau. Nous avons pu nous en remettre à ces examens pour réduire l'étendue de notre vérification des contrôles de sécurité et nous avons intégré à notre vérification les problèmes qu'ils avaient soulevés à cet égard.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes des missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés, et comprenait, en conséquence, les contrôles par sondages et autres procédés de vérification que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

## Résumé

Il y a quelques années à peine, le Bureau, avec un effectif de 140 employés, enregistrait tous les événements d'état civil et offrait un service fiable et rapide au public pour toutes les demandes de documents. Toutefois, à cause principalement des problèmes importants et continuels éprouvés avec la mise en œuvre d'un nouveau système informatique et des problèmes touchant les ressources humaines, le service s'est détérioré et le délai d'obtention de documents essentiels est passé d'environ trois semaines à plusieurs mois, quand ce n'est pas une année ou plus, malgré le fait que l'effectif ait plus que doublé. Au moment de notre vérification, le Bureau a indiqué que la situation s'était améliorée et que le délai de délivrance des certificats se situait maintenant entre six et huit semaines. Nous avons toutefois constaté qu'il fallait encore souvent attendre des mois avant d'obtenir un certificat et que des

gens n'avaient toujours pas reçu des documents demandés plus d'un an auparavant.

Nous sommes arrivés à la conclusion que des améliorations importantes s'imposaient dans un certain nombre de domaines clés. Par exemple :

- Les centres d'appels du Bureau n'étaient pas efficaces pour ce qui est de répondre aux demandes de renseignements et aux plaintes du public – dans 99 % des cas, la ligne était occupée ou la communication était coupée avant que les appelants aient pu parler à quelqu'un pour obtenir de l'aide.
- Les pratiques prudentes dans le domaine des affaires et de la technologie de l'information n'avaient pas été observées pour l'acquisition, le développement et l'implantation d'un nouveau système informatique. En mars 2005, les coûts engagés pour le système dépassaient 10 millions de dollars, ce qui représente plus de 6 millions de dollars de plus que l'estimation initiale de 3,75 millions de dollars. Qui plus est, le système n'était pas prêt quand il a été implanté : il y avait de nombreux ordres de travail en attente et beaucoup de capacités nécessaires étaient absentes. Le traitement des demandes de certificat continuait d'être retardé par les arrêts du système et parce que le personnel devait contourner des fonctions automatisées pour traiter les opérations de façon manuelle.
- Le personnel n'était pas motivé et la productivité avait considérablement diminué à cause d'une restructuration mal planifiée et de méthodes de promotion contestables. Plus précisément, un nouveau niveau de gestion avait été créé et doté, sans la tenue d'un concours et sans description de tâches. Des employés de bureau ayant relativement peu d'expérience de la gestion avaient été nommés pour superviser des cadres dont ils relevaient auparavant. Aucun de ces cadres n'avait eu la possibilité de soumettre sa candidature aux nouveaux postes.
- Les mesures visant à assurer la protection des renseignements d'enregistrement étaient inadé-

quates. Par exemple, le Bureau n'entreposait pas à l'extérieur du site la bande magnétique de sauvegarde du système informatique. L'incapacité de récupérer les données faisait courir un risque élevé au Bureau dans le cas où il surviendrait un désastre comme un incendie. De plus, les contrôles visant à restreindre les accès non autorisés aux renseignements personnels confidentiels laissaient à désirer; entre autres, les données d'enregistrement n'étaient pas protégées par un coupe-feu et le signalement et le suivi de l'accès au système informatique étaient inadéquats.

Malgré les problèmes auxquels le Bureau était confronté, le personnel était visiblement dévoué, préoccupé par les arriérés importants et contrarié par les problèmes opérationnels qu'il fallait surmonter pour améliorer la prestation des services. Nous avons appris qu'à la suite de notre vérification sur place, les efforts déployés par le personnel avaient permis de réaliser des progrès relativement à l'amélioration des services.

### RÉPONSE GLOBALE DU MINISTÈRE

Le ministère reconnaît que les arriérés dans certains domaines ont causé des problèmes très importants sur le plan des services au public au cours de 2004. Le travail sur place exécuté par le personnel du vérificateur général a débuté avant que le ministère ait terminé la mise en œuvre de son plan de réduction des arriérés ou la mise en œuvre intégrale de son plan d'amélioration des services. Les problèmes de service relevés par le vérificateur général, qui étaient directement associés aux arriérés concernant les certificats et les enregistrements, sont en grande partie réglés.

Confronté à une aggravation des problèmes sur le plan des services au début de 2004, le ministère a élaboré et fait approuver un plan de réduction des arriérés basé sur le principe voulant que l'on concentre d'abord les ressources dans les domaines où la longueur des délais

de traitement avait les répercussions les plus importantes sur le public – à commencer par les demandes de certificat. Le ministère a atteint les objectifs fixés pour la réduction des arriérés et respecte sa norme de délai de service de six à huit semaines pour le traitement des demandes de certificats et des enregistrements. Les problèmes soulevés par le vérificateur général au sujet du traitement des demandes de renseignements supplémentaires auprès des clients quand les demandes de certificats ne sont pas remplies correctement, et au sujet du traitement de ces renseignements, étaient également dus en grande partie aux problèmes d'arriérés ou de transition et ont été réglés depuis. Le ministère admet toutefois que le délai de traitement de la correspondance de retour demeure trop long et a élaboré un plan pour améliorer ce service d'ici la fin de novembre 2005.

Le traitement des demandes de renseignements et des plaintes des clients continue de préoccuper grandement le ministère et il souscrit tout à fait au besoin d'améliorer le service de façon substantielle dans ce domaine. Des mesures sont prises pour faire une meilleure utilisation de l'infrastructure actuelle de centre d'appels et répondre à un plus grand nombre d'appels : on note entre autres l'ajout d'un plus grand nombre de préposés aux appels et l'amélioration de l'accès au système, ce qui a déjà réduit considérablement le nombre d'appellants qui obtiennent une tonalité d'occupation. Afin d'améliorer encore davantage cet aspect, le Bureau du registraire général de l'état civil (le Bureau) accélère l'implantation de sa nouvelle technologie de centre d'appels de façon à offrir au public une expérience plus positive comme client d'ici décembre 2005. En outre, les clients pourront vérifier eux-mêmes par téléphone d'ici mars 2006 à quelle étape en est leur demande.

Parallèlement à la mise en œuvre de son plan de réduction des arriérés, le ministère a éla-

boré et fait approuver son plan d'amélioration des services à long terme pour le Bureau, et la mise en œuvre de ce plan est en bonne voie. Du point de vue de la prestation des services, les éléments clés du plan comprennent la possibilité de remplir en ligne d'ici mars 2006 toutes les demandes de certificats de naissance, de décès et de mariage, suivant une norme de service de 15 jours pour le traitement et la délivrance. Les premiers succès comprennent la mise en œuvre d'une demande de certificat de naissance en ligne pour les enfants âgés de huit ans ou moins. L'enregistrement électronique des naissances (y compris l'intégration des demandes d'enregistrement et des certificats de naissance) et des décès sera mis en œuvre progressivement, à commencer par l'adoption d'un « formulaire intelligent » pour l'enregistrement intégré des naissances d'ici février 2006.

Le plan d'amélioration des services comprend également des investissements dans le renforcement de la capacité organisationnelle du Bureau pour gérer les opérations courantes et les changements ultérieurs. Il s'agit entre autres d'investissements ciblés dans le renforcement de la capacité de gestion, de la formation, de l'assurance de la qualité et de la sécurité.

## Constatations détaillées de la vérification

### ENREGISTREMENT DES ÉVÉNEMENTS D'ÉTAT CIVIL ET DÉLIVRANCE DES CERTIFICATS

La délivrance d'un certificat de naissance, de décès ou de mariage en Ontario comporte deux volets. En premier lieu, il faut enregistrer l'événement lui-même. Par exemple, après une naissance ou un décès, il faut remplir le formulaire approprié et le

faire parvenir au Bureau du registraire divisionnaire de la municipalité dans laquelle s'est produit l'événement. Le Bureau du registraire divisionnaire (un bureau municipal) fait alors parvenir le formulaire au Bureau pour que l'événement soit enregistré auprès de la province. Dans le cas d'un mariage, la personne qui a célébré le mariage est tenue d'envoyer la documentation pertinente directement au Bureau aux fins d'enregistrement.

Il faut franchir cette première étape avant de passer au second volet : l'obtention du certificat. Le requérant doit présenter un formulaire de demande dûment rempli accompagné des frais exigés. On peut obtenir un certificat de naissance, de décès ou de mariage en présentant sa demande à l'administration centrale du Bureau à Thunder Bay ou dans l'un des bureaux d'enregistrement immobilier du ministère.

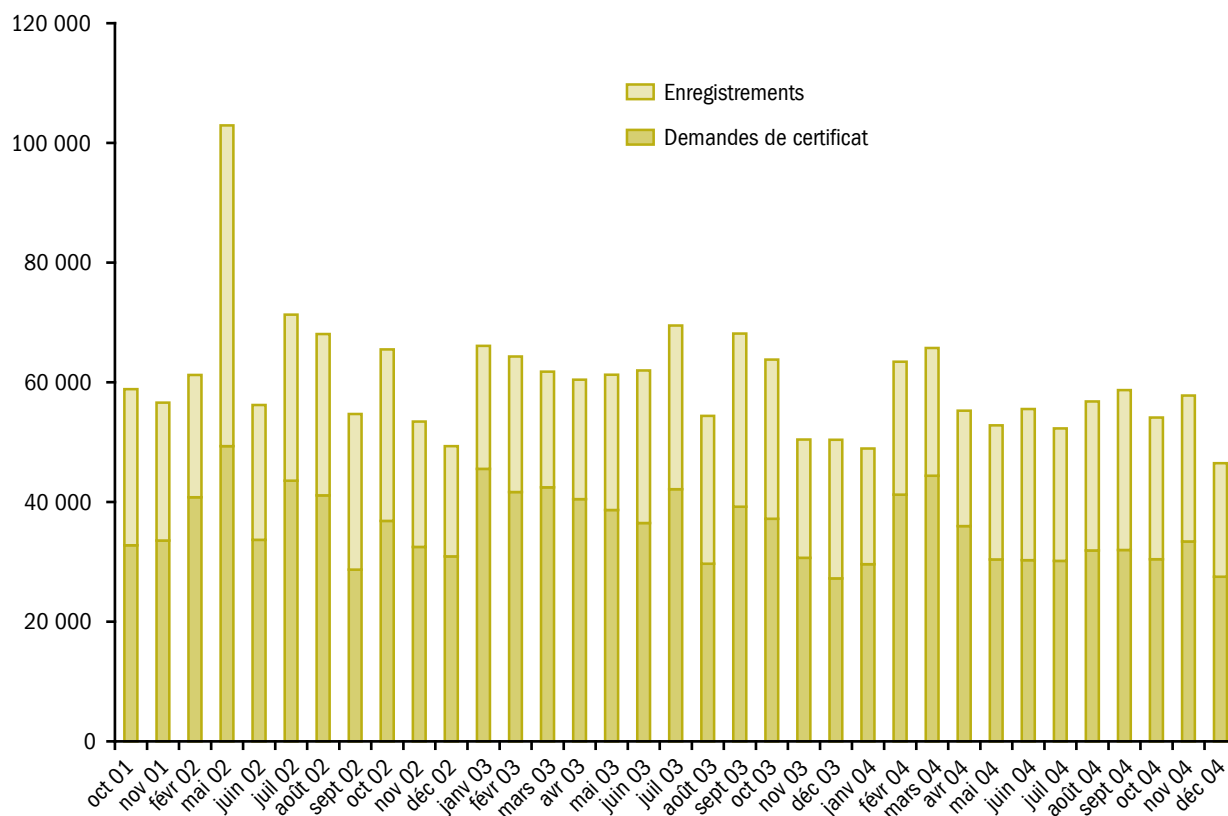
### Problèmes récents

À la suite des attentats terroristes perpétrés aux États-Unis le 11 septembre 2001, le vol d'identité est devenu un sujet de préoccupation majeur. Le Bureau a réagi en instaurant des mesures de sécurité plus rigoureuses en octobre 2001. Il a également embauché 50 employés de plus pour faire face aux exigences supplémentaires de la sécurité, ce qui lui a permis de continuer à offrir ses services en temps opportun au public au cours des deux années suivantes.

En novembre 2003, la prestation des services du Bureau aux Ontariens a commencé à accuser du retard. Au début de 2004, les Ontariens qui avaient demandé des certificats se plaignaient – au Bureau, aux médias et à leur député provincial – qu'ils n'obtenaient pas leurs certificats et, de surcroît, qu'ils n'arrivaient pas à obtenir la communication avec le Bureau. Le Bureau a répondu que les délais étaient imputables à l'augmentation importante de la demande de services et à la mise en œuvre des nouvelles mesures de sécurité.

Figure 1 : Enregistrements et demandes de certificat, d'octobre 2001 à décembre 2004

Source des données : Bureau du registraire général



Remarque : Il n'y a pas de données pour décembre 2001 et janvier, mars et avril 2002.

D'après notre vérification, l'Ontario, à l'instar des autres administrations canadiennes, n'avait pas subi d'augmentation importante de la demande de services au cours des dernières années. En fait, depuis novembre 2003, la demande globale de services, tant pour l'enregistrement des événements d'état civil que pour les demandes de certificat, était demeurée relativement stable, comme on peut le voir dans la figure 1.

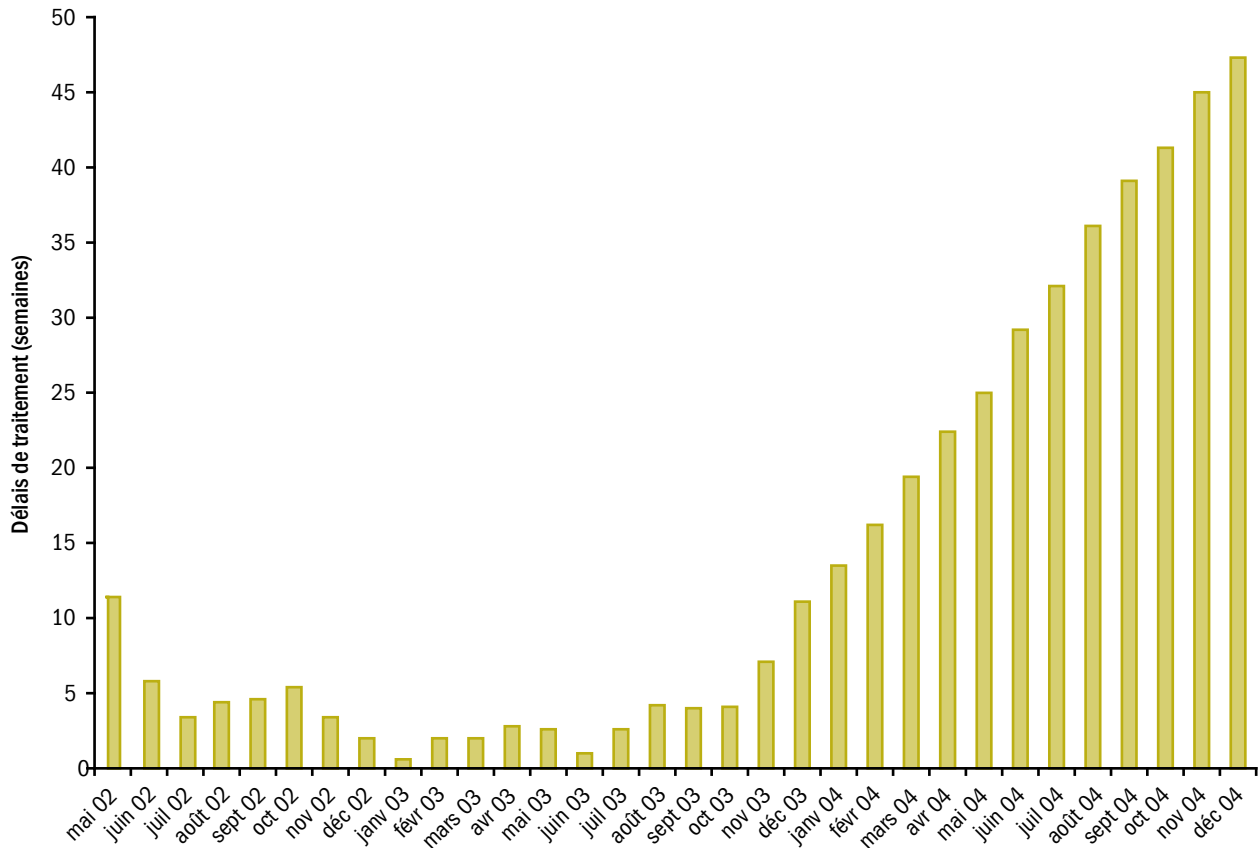
En ce qui concerne l'impact des nouvelles mesures de sécurité sur le délai de traitement des certificats, le Bureau nous a informés qu'il n'arrivait pas à faire face à l'augmentation connexe de la charge de travail, même avec l'ajout de personnel. Or, bien que les niveaux de dotation aient pu contribuer au problème, le retard dans la délivrance des certificats était principalement imputable, d'après notre vérification, à deux problèmes internes : le gas-

pillage de ressources créé par l'implantation d'un système informatique qui n'était pas prêt et une réorganisation de la gestion qui avait entraîné une perte de motivation et une réduction de la productivité. Nous discutons plus loin dans le rapport des points précis qui nous préoccupent dans ces deux domaines sous les rubriques « VISION : un nouveau système informatique » et « Gestion des ressources humaines ».

Au moment de notre vérification, le Bureau a indiqué qu'il avait réduit à 30 000, depuis juillet 2004, le nombre de demandes de certificat en attente et qu'il était en mesure de délivrer un certificat dans un délai de six à huit semaines. Nous avons toutefois remarqué que ce nombre correspondait à moins du tiers de toutes les demandes de certificat en attente. De plus, le délai de service indiqué s'appliquait uniquement aux cas où l'événement d'état

**Figure 2 : Délais de traitement des enregistrements des événements d'état civil, de mai 2002 à décembre 2004**

Source des données : Bureau du registraire général



civil avait été traité comme il se doit. Comme l'enregistrement des événements d'état civil accusait un retard important, beaucoup de requérants auraient compté à tort sur une délivrance rapide de leurs certificats. Nous examinons plus en détail dans les deux sections qui suivent la nature des retards dans le traitement des enregistrements et des demandes de certificat.

### Retards dans les enregistrements

On peut voir dans la figure 2 les résultats de notre examen des délais de service pour l'enregistrement des événements d'état civil en Ontario, d'après les registres de production du Bureau. Jusqu'en novembre 2003, le délai de service pour les enregistrements était de deux semaines et demie en moyenne. Par la suite, le délai a augmenté au point où à la fin de décembre 2004, le traitement intégral

de beaucoup d'enregistrements prenait près d'un an. Pendant ce temps, l'enregistrement des naissances était la priorité du Bureau, mais même dans ce cas, ce dernier prenait souvent des mois à enregistrer l'événement après en avoir été informé. De même, au 31 décembre 2004, plus de 178 000 événements d'état civil attendaient d'être enregistrés, comme on peut le voir dans la figure 3. En comparaison, entre septembre 2001 et novembre 2003, il y avait en moyenne moins de 20 000 enregistrements en attente.

Outre les 178 000 enregistrements non traités, il y avait 8 000 enregistrements à corriger à cause d'erreurs dans l'enregistrement original. En général, le Bureau prenait connaissance de ces erreurs quand il faisait parvenir les données d'enregistrement aux citoyens en leur demandant de confirmer l'exactitude des données ou quand les demandes de certificats ne correspondaient pas aux données

**Figure 3 : Événements d'état civil non enregistrés, en date du 31 décembre 2004**

Source des données : Bureau du registraire général

Événement	Enregistrements en attente
Naissance	43 000
Décès	80 000
Mariage	50 000
Autre	5 000
<b>Total</b>	<b>178 000</b>

contenues dans les registres du Bureau. Toutefois, les corrections nécessaires étaient apportées uniquement si les requérants communiquaient avec le Bureau pour se plaindre. Dans un cas, par exemple, le Bureau avait reçu une demande de certificat en septembre 2003 et le personnel s'est rendu compte en avril 2004 qu'il y avait une faute dans le nom du requérant indiqué dans l'enregistrement à cause d'une erreur de saisie de données; or, la correction n'a été apportée qu'en janvier 2005 après que le requérant se soit plaint.

Nous avons également relevé 3 000 demandes de certificat pour lesquelles le Bureau n'avait aucune trace de la réception des données nécessaires à l'enregistrement. Dans un tel cas, le Bureau aurait dû informer les requérants qu'ils devaient produire un formulaire d'enregistrement pour que le Bureau puisse enregistrer l'événement avant de traiter la demande de certificat. Or, un grand nombre de ces demandes remontaient à plus d'un an et le Bureau n'avait toujours pas informé les requérants de ce problème. Par exemple, nous avons repéré une demande de certificat de naissance qui avait été reçue en janvier 2004 et pour laquelle le Bureau n'avait aucune donnée d'enregistrement. Il n'avait rien fait pour informer le requérant de la situation, même après avoir reçu deux autres demandes de sa part en mars et en juillet 2004, accompagnées chaque fois des frais d'administration. En février 2005, soit plus d'un an après la présentation de la demande initiale, le Bureau n'avait toujours pas

informé cette personne de la raison pour laquelle il ne traitait pas ses demandes.

## RECOMMANDATION

Afin de s'acquitter correctement de ses responsabilités législatives concernant l'enregistrement des événements d'état civil, le Bureau du registraire général doit :

- prendre les mesures nécessaires pour effectuer tous les enregistrements en attente et traiter les enregistrements dès qu'il reçoit l'avis des événements d'état civil;
- corriger rapidement toutes les erreurs qui figurent dans les enregistrements après qu'elles ont été portées à son attention;
- informer rapidement les personnes qui demandent un certificat du fait que l'événement d'état civil n'a pas été enregistré et, s'il y a lieu, leur indiquer ce qu'ils doivent faire dans ce cas.

## RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau souscrit à cette recommandation.

Le Bureau confirme qu'il atteint les normes de service publiées, tant pour les enregistrements que pour la délivrance des certificats.

En 2004, les délais de traitement des demandes de certificat et des enregistrements ont été plus longs que les délais prévus et le Bureau admet que ces retards ont eu un impact important sur ses clients. Devant cette situation, le gouvernement a approuvé et financé des plans de redressement pour éliminer les retards dans chaque domaine en fonction de leurs répercussions sur les clients. Depuis le printemps 2005, le Bureau atteint les normes de service de six à huit semaines pour l'enregistrement des naissances, des mariages et des décès quand les documents sont complets et les renseignements, exacts. Pendant toute l'année 2004 et au début de 2005, le Bureau avait des procédures pour répondre aux demandes d'enregistrement accé-



léré dans les cas urgents (par exemple, le besoin d'un certificat de mariage pour des fins d'immigration, ou des parents ayant besoin du certificat de naissance d'un enfant pour souscrire un REEEE).

Le nombre d'enregistrements en attente a été ramené d'un sommet de 178 000 à environ 50 000, ce qui correspond à la norme de service de six à huit semaines. Des travaux sont en cours pour procéder à l'enregistrement électronique des naissances (notamment l'intégration des demandes d'enregistrement et de certificat de naissance) et des décès, à commencer par l'instauration au début de 2006 d'un « formulaire intelligent » pour l'enregistrement intégré d'une naissance. En plus d'améliorer la commodité et la rapidité du service pour les clients, cette mesure augmentera également la qualité des enregistrements, réduisant par le fait même les erreurs commises par le Bureau dans les enregistrements.

En raison du déploiement de personnel effectué pour éliminer les retards dans le traitement des certificats et des enregistrements, le Bureau n'a pas été en mesure de corriger rapidement les registres en 2004. Cette situation a été rectifiée et les erreurs sont maintenant corrigées rapidement après que le Bureau en est informé. Le Bureau a entrepris d'établir un programme d'amélioration de la qualité du service qui, une fois mis en œuvre, se traduira par une réduction du nombre d'erreurs dans les registres et un meilleur service aux clients. Des vérifications supplémentaires de l'entrée des données d'enregistrement ont été instaurées en novembre 2003 afin de réduire la fréquence des erreurs et, par le fait même, le besoin d'apporter des corrections.

D'ici le début de novembre 2005, le Bureau informera rapidement les requérants lorsqu'ils demandent un certificat pour un événement qui n'a pas été enregistré et continuera d'envoyer des formulaires d'enregistrement différé dans

les cas où les événements d'état civil remontent à plus d'un an. Le Bureau met également en œuvre des mesures proactives dans le but de mieux informer les clients au sujet du processus d'enregistrement et de demande de certificat; entre autres, il fournira de l'information aux parents de nouveau-nés dans les hôpitaux de naissance et avisera les parents qui remplissent la demande de certificat de naissance en ligne des délais estimatifs pour les enregistrements. On s'affaire à offrir aux parents de nouveau-nés le choix d'enregistrer la naissance et de demander en même temps le certificat connexe dans le cadre du plan d'amélioration des services du Bureau. L'enregistrement intégré de la naissance sera instauré de façon graduelle, en commençant par l'adoption d'un « formulaire électronique intelligent » pour l'enregistrement des naissances, au début de 2006.

### Retards dans la délivrance des certificats

Pendant notre vérification, le Bureau a affirmé qu'il pouvait délivrer les certificats dans un délai de six à huit semaines en se basant sur une quantité de 30 000 demandes de certificat en attente. Nous avons remarqué que ce nombre correspondait à moins du tiers des quelque 90 000 demandes en attente. Plus précisément, plus de 63 000 demandes dont le traitement n'était pas terminé pour différentes raisons étaient exclues de ce chiffre. Pour 47 000 d'entre elles, le Bureau a indiqué qu'il attendait une réponse des requérants. Un grand nombre de ces 47 000 demandes remontaient à plus de 300 jours. Voici quelle était la situation de ces 47 000 demandes en attente, à la fin de décembre 2004 :

- Environ 15 000 requérants avaient été informés qu'ils devaient fournir des renseignements supplémentaires, mais nous avons remarqué que le Bureau avait mis du temps à les aviser. Dans un cas, par exemple, le Bureau n'avait informé



le requérant qu'en octobre 2004 qu'il devait fournir des renseignements supplémentaires au sujet de son répondant, alors qu'il avait reçu la demande un an plus tôt, en octobre 2003, accompagnée des frais exigés. Cinq mois après notre vérification, le Bureau attendait toujours une réponse du requérant et n'avait fait aucun suivi de l'état de sa demande.

- Dix mille autres requérants avec lesquels le Bureau avait communiqué pour obtenir plus de renseignements avaient répondu à cette demande d'information, mais le Bureau n'avait toujours pas traité leurs demandes. Dans l'un des cas que nous avons examinés, une demande avait été reçue en octobre 2003 sans la signature et sans le numéro de téléphone requis, et la demande des renseignements manquants avait été envoyée en avril 2004; or, bien que le répondant ait répondu le même mois, sa demande, de nouveau, n'avait été examinée que sept mois plus tard, soit en novembre 2004. Le certificat imprimé a été retourné en janvier 2005 par le bureau de poste, accompagné de la mention que le requérant avait déménagé.
- Les 22 000 autres demandes en attente étaient identifiées comme demandes pour lesquelles on attendait une réponse du requérant, mais le Bureau n'a pu établir si les requérants avaient été avisés à un moment ou l'autre qu'il leur fallait fournir d'autres renseignements. Nous avons relevé des cas où des requérants attendaient depuis beaucoup plus d'un an sans avoir été avisés par le Bureau qu'il manquait des renseignements – même dans les cas d'omissions mineures –, avant que nous portions ces 22 000 demandes à l'attention du Bureau en février 2005. Lorsque nous avons abordé cette question avec le Bureau, les employés ont indiqué qu'ils ne pouvaient pas envoyer des demandes de renseignements supplémentaires par voie électronique entre novembre 2003 et juin 2004 à cause d'une défaillance du système informatique. Quelques demandes ont été envoyées

manuellement à la suite de plaintes formulées par des requérants qui faisaient un suivi de leur demande.

Après notre vérification, le Bureau nous a informés qu'il avait passé en revue les demandes pour lesquelles il n'était pas certain que les requérants avaient été informés qu'on attendait une réponse de leur part. Le personnel du Bureau a indiqué que le nombre de demandes qui nécessitaient un suivi pour savoir si le Bureau avait communiqué avec les requérants avait été ramené de 22 000 à environ 16 000 en avril 2005.

Si l'on tient compte de toutes les demandes de certificat, la quantité de certificats non traités est beaucoup plus élevée que le chiffre (30 000) rapporté par le Bureau. La seule façon de respecter le délai de délivrance promis de six à huit semaines était d'exclure plus de la moitié des demandes.

Étant donné que les certificats délivrés par le Bureau (les certificats de naissance, par exemple) sont nécessaires pour obtenir d'autres documents et formulaires d'identification importants (comme le numéro d'assurance sociale, la carte Santé, un passeport), qu'il y a des retards dans le traitement comme nous l'avons vu et que les requérants ont eu de la difficulté à obtenir la communication avec le Bureau pour se renseigner sur les progrès de leurs demandes (voir la section sur les centres d'appels plus loin dans le rapport), beaucoup d'entre eux ont présenté plusieurs demandes, accompagnées chaque fois du paiement des frais, pour s'assurer que le Bureau recevrait bel et bien leurs demandes. Or, ces demandes multiples ont entraîné du travail de traitement en double pour le personnel et la nécessité d'effectuer des remboursements. Le Bureau n'avait pas de données sur l'ampleur des demandes et paiements multiples, mais d'après notre examen, il y avait au moins 18 000 remboursements en attente à la fin de notre vérification en mars 2005.

## RECOMMANDATION

Afin d'assurer une prestation plus rapide et plus efficace du service à la clientèle, le Bureau du registraire général doit :

- fournir aux requérants une estimation plus fiable du délai de délivrance des certificats de naissance, de décès et de mariage;
- assurer un meilleur suivi des demandes de certificat et, dans le cas où il manque des renseignements, en aviser rapidement les requérants et communiquer de nouveau avec eux quand les renseignements demandés ne sont pas transmis au Bureau;
- traiter rapidement les demandes une fois que les renseignements demandés ont été reçus.

## RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau souscrit à cette recommandation.

En 2004, il y a eu des retards dans les délais de traitement des demandes de certificat et des enregistrements et le Bureau admet que ces retards ont eu un impact important sur ses clients. Devant ce fait, le Bureau a élaboré des plans de redressement ciblés pour éliminer les retards dans chaque domaine, en mettant d'abord l'accent sur les domaines où les arriérés ont causé le plus d'inconvénients aux clients.

Le ministère atteint sa norme de service publiée de six à huit semaines pour le traitement de la plupart des demandes régulières de certificats de naissance, de décès et de mariage dûment remplies et exemptes d'erreurs et pour lesquelles les événements ont été enregistrés. Le Bureau atteint les normes suivantes pour le traitement des certificats pour plus de 90 % des demandes : service d'urgence, 48 heures; service accéléré, 10 jours ouvrables; service régulier, de 6 à 8 semaines. Le Bureau continuera d'exploiter les initiatives comme le plan d'amélioration de la qualité du service qui a été lancé en août 2005 pour augmenter le pourcentage

des demandes dont le délai de traitement respecte les normes de service publiées.

L'introduction des demandes de certificat en ligne permet au Bureau d'améliorer considérablement le service. En commençant par les certificats de naissance, qui représentent 80 % de toutes les demandes de certificat, le Bureau a introduit en juin 2005 une demande de certificat de naissance en ligne pour les enfants âgés de huit ans ou moins. Ce nouveau service représente déjà plus de 50 % des demandes de certificat de naissance pour un enfant, soit environ 25 % de toutes les demandes de certificat de naissance. La norme de service pour le traitement des demandes en ligne est de 15 jours, et la norme est respectée dans plus de 99 % des cas. À compter de novembre 2005, il sera possible de faire une demande de certificat de naissance en ligne pour les adultes et pour les enfants de neuf ans et plus. La fonction de demande en ligne sera offerte pour d'autres types de certificats d'ici mars 2006.

Depuis 2004, le Bureau communique sur le site Web du ministère et sur son système 1-800 les délais de service pour les certificats et les enregistrements et il poursuivra cette pratique.

Actuellement, toute la correspondance nécessaire est envoyée dans un délai de six à huit semaines pour les demandes régulières (dans un délai plus court pour les demandes urgentes, accélérées et en ligne). Le ministère a pris des mesures pour ramener à un délai de six à huit semaines ou moins d'ici la fin de novembre 2005 le délai de traitement de la correspondance de retour. En remédiant aux erreurs possibles à la source, les demandes en ligne réduisent de façon considérable le besoin d'une correspondance supplémentaire. Les dossiers qui nécessitent l'envoi de lettres ont été ramenés à moins de 5 % dans le cas des demandes en ligne (comparativement à 15 % au moins pour les demandes envoyées par la poste).

Le Bureau repère tous les dossiers pour lesquels il faut effectuer un remboursement. Le nombre de remboursements en attente est passé d'environ 18 000 à 1 500.

## TRAITEMENT DES DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS ET DES PLAINTES

### Centres d'appels

Le Bureau compte deux centres d'appels – l'un à Thunder Bay et l'autre à Toronto – et 38 employés pour répondre aux demandes de renseignements par téléphone et par courriel dans les deux langues officielles. Les centres d'appels sont ouverts de 8 h 30 à 17 h, du lundi au vendredi.

Nous avons remarqué que les centres d'appels n'étaient pas efficaces pour ce qui est de répondre aux besoins des appelants. Plus précisément, un rapport préparé par Bell Canada en juin 2004 – à la demande du Bureau – indiquait que sur les 130 000 appels reçus quotidiennement par les centres d'appels, la ligne était occupée dans 97 % des cas. Un grand nombre de ces appels étaient faits par les mêmes appelants qui essayaient d'obtenir la communication. L'examen des registres d'appels du Bureau pour l'année terminée le 31 décembre 2004 nous a permis de constater que la situation ne s'était pas améliorée depuis juin. Même dans le cas du petit pourcentage d'appelants qui ont réussi à obtenir la communication, nous avons fait les constatations suivantes :

- dans 80 % des cas, la ligne était coupée à un moment donné alors que l'appelant attendait depuis un bon moment;
- 4 % des appelants étaient mis en attente par un système de réponse automatisé et renonçaient avant qu'un opérateur ait pu leur répondre;
- 16 % parlaient à un opérateur, mais pour découvrir bien souvent que le Bureau ne pouvait pas leur fournir d'information sur la progression de leur demande s'il n'avait pas commencé à traiter l'enregistrement ou s'il ne l'avait pas terminé.

Au bout du compte, moins de 0,5 % des appelants obtenaient de l'information pertinente.

### Unité responsable du traitement des demandes de renseignements transmises par les députés provinciaux

Le Bureau compte une unité chargée de traiter les demandes de renseignements transmises par les députés provinciaux pour le compte de leurs électeurs. Devant le grand nombre de plaintes que les députés recevaient du public, le Bureau, en février 2004, a étoffé le personnel de l'unité spéciale, le faisant passer de 2 à 15 employés, pour répondre aux quelque 4 000 demandes de renseignements reçues mensuellement des députés. Nous avons remarqué ce qui suit :

- Le personnel de l'unité était en mesure de répondre dans un délai de 48 heures aux demandes de renseignements reçues des députés par le biais des lignes prévues à leur intention.
- Un grand nombre des demandes étaient résolues directement par les employés de l'unité. Dans ces cas, ils traitaient les demandes de certificat en exécutant les procédures de délivrance nécessaires.

L'unité traitait de façon efficace les plaintes reçues par les députés. Toutefois, cette pratique créait en fait deux niveaux de service pour le traitement des demandes de renseignements du public. Les requérants qui ne se plaignent pas à leurs députés pourraient considérer que cette pratique est injuste. De toute évidence, la meilleure solution serait que les centres d'appels traitent de façon satisfaisante toutes les demandes de renseignements du public.

Au moment de notre vérification, le Bureau songeait à augmenter les ressources des centres d'appels. Toutefois, les centres d'appels et l'unité spéciale comptaient déjà ensemble plus de 50 employés pour répondre aux plaintes. Cet effectif était nécessaire uniquement parce qu'un trop grand nombre de requérants ne recevaient pas un service satisfaisant;

or, malgré leur grand nombre, les employés n'arrivaient pas à traiter le volume d'appels, exception faite des appels faits par l'entremise des bureaux des députés.

Les employés des centres d'appels nous ont dit qu'ils passaient une grande partie de leur temps à s'excuser auprès des appelants des retards inacceptables. Le Bureau aurait intérêt à adopter les méthodes utilisées dans l'industrie des centres d'appels pour répondre aux appels et réduire au minimum les plaintes des clients. Il pourrait notamment prévoir un plus grand nombre de lignes téléphoniques automatisées pour renseigner le public sur le volume d'appels, et des messages indiquant le temps d'attente estimatif d'après le volume d'appels et le délai de service estimatif pour chaque type de service.

### RECOMMANDATION

Afin d'assurer un traitement plus efficace et plus efficient des demandes de renseignements et des plaintes des requérants, le Bureau du registraire général doit :

- envisager d'informer les requérants, au moyen de messages automatisés préenregistrés, des temps d'attente et des délais de délivrance estimatifs de divers types de certificats;
- revoir le déploiement actuel du personnel dans le but d'accroître l'efficacité des activités du Bureau.

### RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau souscrit à cette recommandation.

Le Bureau reconnaît que les attentes du public en matière d'accès à l'information par le biais du téléphone dépassent la technologie actuelle et qu'une amélioration du service des centres d'appels s'impose. En partenariat avec ServiceOntario, le Bureau prend des mesures pour améliorer le service à court et à long terme :

- En octobre 2005, le Bureau renforcera la capacité de son centre d'appels et simplifiera et améliorera la fonction de message enregistré afin de répondre à un plus grand nombre d'appels et de permettre à plus de gens d'obtenir de l'information générale sans l'aide d'un préposé.
- Le Bureau et ServiceOntario entreprendront également la mise en œuvre de sa solution à long terme, une nouvelle technologie téléphonique, pour réduire de façon radicale le nombre d'appelants qui obtiennent une tonalité d'occupation et améliorer l'accès à de l'information générale au moyen d'un système de réponse vocale interactif (système RVI). La mise en œuvre de cette solution à long terme est accélérée, et ces améliorations du service devraient se faire sentir en décembre 2005. D'ici mars 2006, les appelants pourront vérifier par téléphone, sans l'aide d'un préposé, à quelle étape en est leur demande de certificat.

En plus d'élargir et d'améliorer la capacité du centre d'appels, le Bureau met en œuvre plusieurs initiatives pour réduire le volume d'appels et faire dévier les appels vers d'autres voies. La possibilité de vérifier soi-même en ligne la progression d'une demande, fonction offerte d'ici décembre 2005, offrira une solution de rechange rapide et pratique aux personnes (75 % des appelants) qui appellent uniquement pour obtenir cette information. L'expansion des demandes de certificat en ligne devrait également contribuer à une réduction importante du volume d'appels étant donné que les délais de traitement sont réduits d'au moins 75 % et que les dossiers qui nécessitent des communications ou de la correspondance supplémentaires avec les clients sont réduits de plus de 60 %. La réduction de la correspondance de retour fera également diminuer le nombre d'appels.

Dans le cadre de l'examen des programmes du Bureau effectué en 2004-2005, un consultant externe a recommandé certains ajouts de personnel pour remédier au manque d'effectifs observé jusqu'ici et assurer la bonne marche des activités du Bureau. Ce modèle de dotation est mis en œuvre présentement. Le Bureau continuera d'effectuer un contrôle quotidien de la productivité et du déploiement du personnel afin de saisir les occasions d'améliorer encore davantage le service offert aux clients.

## VISION : UN NOUVEAU SYSTÈME INFORMATIQUE

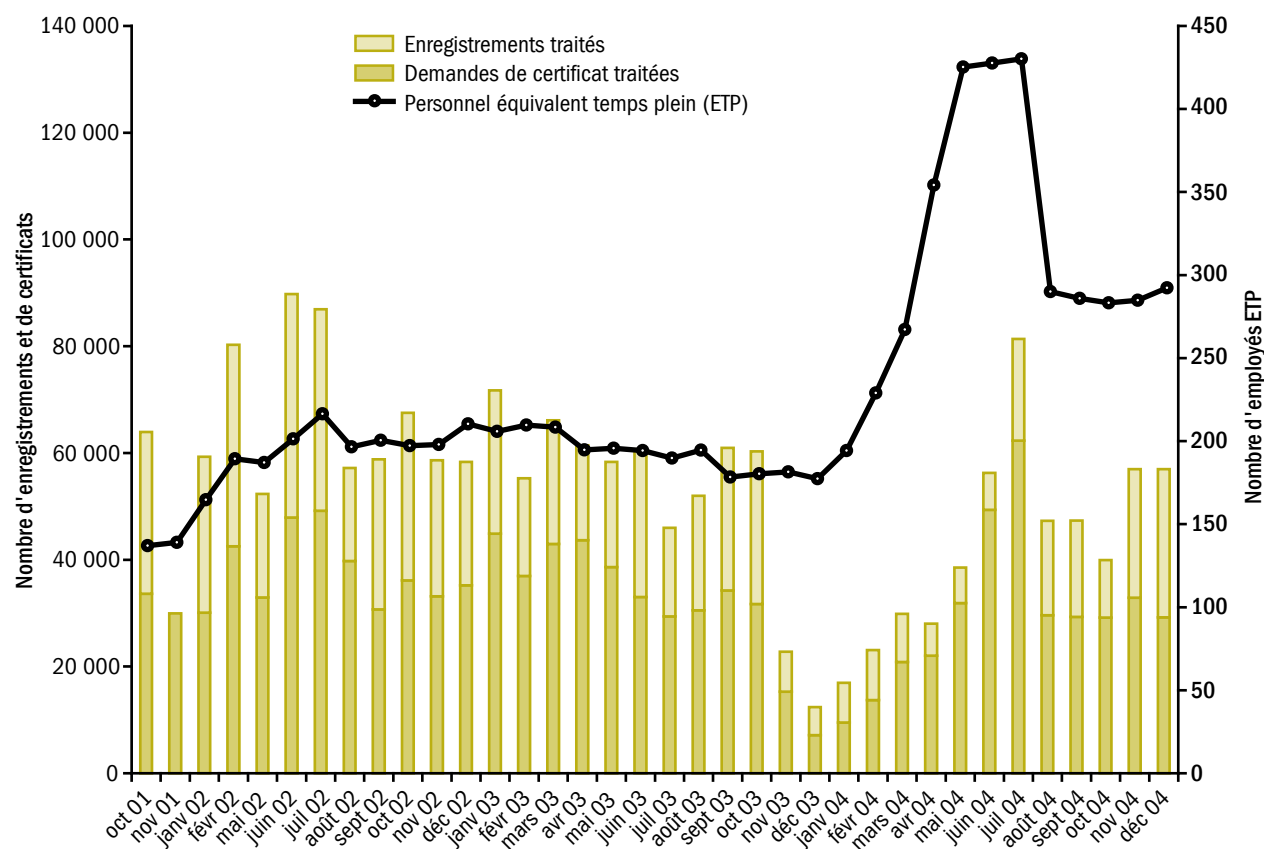
Conformément à ce que nous avons dit précédemment, nous sommes d'avis que le gaspillage de ressources découlant de l'implantation hâtive, en

novembre 2003, du nouveau système informatique baptisé VISION (Vital Statistics Information Ontario System [système ontarien d'information sur les statistiques de l'état civil]) pour le traitement des certificats était la principale raison de la baisse de productivité du personnel et du grand nombre de demandes de certificat en attente. La diminution importante du nombre d'enregistrements et de certificats traités à compter de l'implantation initiale du système VISION confirme cette opinion, comme on peut le voir dans la figure 4. Même si le Bureau avait plus que doublé le nombre d'employés depuis pour faire face au travail accumulé, il n'arrivait toujours pas à traiter autant d'enregistrements et de demandes de certificat qu'auparavant.

Nous sommes très préoccupés par le fait que le Bureau n'ait pas observé les pratiques prudentes dans le domaine des affaires et de la technologie de l'information pour l'acquisition, l'élaboration et la

Figure 4 : Nombre d'enregistrements et de demandes de certificat traités, d'octobre 2001 à décembre 2004

Source des données : Bureau du registraire général



Remarque : Il n'y a pas de données pour décembre 2001 et mars et avril 2002.

mise en place du nouveau système. Nous décrivons nos préoccupations à cet égard dans les sections suivantes.

### Acquisition du système

En mars 1998, le Bureau a obtenu du Conseil de gestion du gouvernement (CGG) l'autorisation de dépenser un montant maximum de 7,8 millions de dollars pour remplacer son ancien système informatique dans un délai de cinq ans. L'analyse de rentabilisation qui a été présentée au CGG pour obtenir son approbation reposait sur une analyse détaillée des coûts estimatifs du matériel informatique, du logiciel et des applications pour remplacer le système informatique en place. Sur le montant approuvé, une somme de 4,4 millions de dollars devait servir à l'acquisition ponctuelle et à la mise en place du nouveau système, et un montant de 3,4 millions de dollars devait être affecté à l'entretien et au soutien permanents. La confirmation des coûts prévus s'est faite au moyen de propositions préliminaires de prix émanant de fournisseurs et de discussions avec d'autres administrations qui s'affairaient à remplacer leur système d'information sur les statistiques de l'état civil (notamment d'autres provinces canadiennes, les États-Unis et l'Australie).

L'avantage opérationnel prévu était une économie de personnel correspondant à environ 48 ETP (personnel équivalent temps plein), soit environ 35 % du personnel du Bureau, après la mise en place du nouveau système. La présentation faite au CGG indiquait que les économies de coûts directs quantifiables et permanentes augmenteraient à 2,9 millions de dollars par année d'après une analyse détaillée de la répartition de l'effectif du Bureau par activité et par fonction. Le nouveau système exécuterait des enregistrements électroniques des naissances, des décès et des mariages, et le délai nécessaire pour enregistrer les événements se compterait en jours plutôt qu'en semaines tandis

que les données d'enregistrement seraient de plus grande qualité.

L'analyse de rentabilisation recommandait l'achat « d'un programme qui avait été implanté avec succès dans d'autres administrations responsables des statistiques de l'état civil ». Le Bureau aura ainsi un système éprouvé, fondé sur des normes, soutenable, moins dispendieux et livré plus rapidement. La procédure d'acquisition normale au moyen d'une demande de propositions (DP) serait suivie pour la sélection du programme, fait sur mesure, pour garantir que le système possède les fonctionnalités de base exigées.

À l'automne 2001, le Bureau a retenu les services d'un consultant pour faire une enquête sur les fournisseurs de programmes de système d'information sur les statistiques de l'état civil. L'enquête a révélé que l'achat d'un tel programme pourrait coûter jusqu'à 1,5 million de dollars, montant auquel il fallait ajouter les frais de personnalisation du logiciel de façon à répondre aux besoins précis du Bureau. Le Bureau a toutefois décidé en décembre 2001 qu'il développerait le système à l'interne.

Dans une présentation faite au CGG en octobre 2001, le ministère estimait que le coût de réalisation du système serait inférieur au coût d'achat d'un système existant. Il affirmait qu'il était conscient que l'utilisation d'une DP ou la tenue de négociations formelles avec un fournisseur constituerait la meilleure façon d'évaluer la validité de cette estimation de coûts. Toutefois, l'utilisation d'une DP pourrait étirer le processus d'acquisition sur une période de trois à quatre mois. Le ministère demandait qu'on lui donne la latitude nécessaire pour choisir le fournisseur du système dans la liste des fournisseurs attitrés. Les arrangements pris avec ces fournisseurs font partie de la politique gouvernementale concernant l'acquisition générale des biens et services courants, y compris les services de consultation en TI pendant une durée précise et pour des montants précis. Dans sa demande, le ministère reconnaissait que sa proposition « dépassait le pla-



fond actuellement fixé pour l'utilisation des vendeurs attitrés ».

Dans le procès-verbal de la réunion de novembre 2001 du CGG, on peut lire que le coût approximatif du système est de 1,5 million de dollars et que le ministère doit suivre la procédure d'acquisition normale. Le CGG demande également au ministère de faire un rapport sur le projet, contenant des détails sur la mise en œuvre et indiquant les étapes charnières réalisées, et sur le plan connexe révisé de réduction de l'effectif dans son plan d'activités ministériel de 2002-2003. Le ministère nous a laissé entendre qu'il avait interprété la consigne du CGG comme lui accordant la latitude demandée pour se procurer le système auprès d'un fournisseur attitré plutôt qu'au moyen d'une DP concurrentielle. Or, étant donné que les directives en matière de marchés publics précisent que les ministères peuvent utiliser la liste des fournisseurs attitrés pour des projets de TI uniquement quand le coût estimatif est de 500 000 \$ ou moins (le coût estimatif du système était alors de 1,5 million de dollars), la procédure d'acquisition normale à suivre aurait été de lancer un appel d'offres au moyen d'une DP.

La seule documentation à l'appui du changement de méthode était une présentation interne faite au sous-ministre de l'époque. Cette présentation disait que malgré la hausse des coûts et l'expansion considérable des besoins opérationnels depuis le 11 septembre 2001 en rapport avec la sécurité et la détection de la fraude, l'estimation de 3,75 millions de dollars associée à la planification et à l'implantation du nouveau système informatique est demeurée fondamentalement raisonnable. Cependant, le montant de 650 000 \$ (sur la somme de 4,4 millions de dollars) qui avait été approuvé initialement ne serait pas suffisant pour mettre en place l'enregistrement électronique. En outre, l'automatisation des mesures de détection et de prévention de la fraude permettrait au Bureau de réaliser une économie d'effectif de 19,5 ETP seulement au lieu des 48 ETP prévus au départ. La présentation disait aussi que le développement du système à l'interne :

- permettrait au Bureau d'élargir les capacités actuelles;
- coûterait 4,2 millions de dollars selon les estimations (ce chiffre pourrait atteindre 4,7 millions de dollars s'il advenait des circonstances imprévues); l'achat représentait maintenant un coût estimatif ponctuel de 4 à 6 millions de dollars (et nécessiterait d'être confirmé par une DP);
- permettrait d'implanter le système en novembre 2002, tandis qu'il faudrait attendre jusqu'au printemps 2003 au plus tôt dans le cas de l'achat.

On recommandait donc le développement à l'interne parce que l'achat faisait courir des risques de coûts, de délais et de capacité inconnus. Cette opinion allait toutefois à l'encontre de l'analyse de rentabilisation initiale qui disait que l'achat d'un système complet serait moins dispendieux, serait plus fiable et permettrait au Bureau d'adopter des procédures qui avaient fait leurs preuves dans d'autres administrations responsables des statistiques de l'état civil.

Nous avons également remarqué que le Bureau n'avait ni analyse ni information pertinentes pour appuyer l'estimation des délais et des coûts de développement du système à l'interne. En outre, ayant décidé de ne pas utiliser de DP, le Bureau n'avait aucune idée des coûts, des délais et des capacités que pourraient offrir des fournisseurs externes pour répondre à ses besoins. Il n'avait pas non plus présenté de rapport sur le projet, fournissant des détails de la mise en œuvre et indiquant les étapes charnières réalisées, et sur le plan connexe révisé de réduction du personnel dans le plan d'activités ministériel 2002-2003, comme le lui avait demandé le CGG.

D'après notre examen, lorsqu'est venu le moment de prendre la décision de développer ou d'acheter le système en décembre 2001, le Bureau avait d'excellentes occasions de profiter de l'expérience d'autres administrations. Par exemple, la Colombie-Britannique et le Manitoba avaient déjà implanté avec succès leur système d'information sur

les statistiques de l'état civil. Le Manitoba n'avait mis que dix mois environ à effectuer l'élaboration, la conversion et la mise en place de son nouveau système – un système externe qu'il avait acheté et adapté à ses besoins. La Colombie-Britannique a quant à elle élaboré et implanté un système qui a ensuite été acheté par un certain nombre d'États américains, dont l'Alaska, le Michigan, l'Ohio et la Pennsylvanie (qui n'avait adopté que la composante pour les naissances), lesquels, au moment de notre vérification, avaient tous réussi à mettre le système en place avec succès en l'adaptant à leurs besoins.

### RECOMMANDATION

Afin d'offrir un meilleur rapport qualité-prix aux contribuables au moment de l'acquisition d'un important système informatique quel qu'il soit, le Bureau du registraire général doit :

- veiller à appliquer des pratiques rigoureuses en matière de planification de projet de technologie de l'information lorsqu'il est question de décider de la pertinence d'acheter un système ou de le concevoir à l'interne, en tenant compte comme il se doit de la capacité et de l'expérience du personnel et en examinant de façon objective s'il existe sur le marché des solutions qui ont fait leurs preuves;
- s'assurer que les délais et les coûts d'acquisition prévus du système, qu'il soit élaboré à l'interne ou acheté d'un fournisseur externe, reposent sur une analyse rigoureuse et objective;
- s'assurer d'obtenir l'autorisation du Conseil de gestion du gouvernement dans les cas où des changements importants sont apportés à l'analyse de rentabilisation et à l'approche initialement approuvées.

### RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau souscrit à cette recommandation.

L'analyse de rentabilisation initiale du ministère et sa présentation au Conseil de gestion du gouvernement (CGG) en 1998 indiquaient l'intention « d'acquérir » un nouveau système. Toutefois, à la suite de l'élargissement de la portée du projet en 2001 en vue de mettre l'accent sur l'amélioration de la sécurité, le ministère a décidé d'opter pour l'élaboration d'un système plutôt que pour l'acquisition d'une solution « toute faite ». Cette décision était fondée sur une analyse des exigences relatives au renforcement des mesures de sécurité prescrites pour le Bureau (beaucoup plus rigoureuses que celles qui étaient en vigueur à l'époque dans les autres administrations citées dans le rapport du vérificateur général) et sur les solutions offertes sur le marché à ce moment.

Dans son rapport d'octobre 2001 au CGG, le ministère indiquait son intention d'élaborer le nouveau système plutôt que de l'acheter afin de réaliser le plus vite possible les objectifs du Bureau en matière de renforcement de la sécurité. Comme il avait fait part de son intention au CGG, le ministère croyait que son approche pour le ressourcement du projet respectait les pratiques normales pour les marchés publics, comme le lui avait demandé le CGG.

Tout le monde sait que les grands projets en information et en technologie de l'information sont complexes du fait de leur nature et le Bureau, à l'instar d'un grand nombre d'organismes, a été confronté à des défis, surtout pour ce qui est de bien saisir l'étendue de la tâche et la complexité, le risque et le niveau connexe de transformation opérationnelle qui ont une incidence sur les estimations initiales et la gestion de ce projet. Ces défis ont été soulignés dans le Rapport du Groupe d'étude spécial de l'Ontario sur la gestion des grands projets en information et en technologie de l'information (juillet 2005). Le gouvernement souscrit en principe aux recommandations formulées dans le rapport

et s'est engagé à y répondre de façon intégrale dans un délai de 90 jours.

### Élaboration du système

Notre vérification révèle que le Bureau avait fait preuve de trop d'optimisme en tentant de concevoir un système à l'interne dans un court laps de temps à l'aide des ressources en place, et qu'il n'avait pas observé de méthode d'élaboration reconnue lors de la conception du nouveau système VISION.

#### Définition des rôles, des besoins opérationnels et de la conception du système

L'obtention des approbations nécessaires au moyen d'un mandat de projet à l'étape de la planification constitue une première étape essentielle de l'élaboration d'un système. Le mandat doit reposer sur une évaluation complète des besoins des utilisateurs, et on le produit en général avant d'entreprendre un projet afin d'établir et de confirmer l'engagement de chaque partie à respecter les délais fixés, à fournir les ressources nécessaires et à rendre compte de la livraison de tous les extrants du projet. On nous a remis un exemplaire préliminaire du mandat tout en nous informant qu'il n'existait aucun exemplaire signé du mandat. De plus, le mandat préliminaire indiquait que les rôles respectifs des utilisateurs du Bureau, de l'équipe du projet et du personnel technique seraient définis dans une entente de service. On nous a informés qu'il n'existait aucune entente du genre.

La compréhension véritable des besoins opérationnels est essentielle au succès de tout projet d'élaboration d'un système informatique. En conséquence, le premier extrant indiqué dans le mandat de projet non signé devait être la définition des besoins avant mars 2002 et l'achèvement de la conception du système avant mai 2002. D'après nos discussions avec les utilisateurs et avec le personnel responsable de l'élaboration du projet, la définition

des besoins opérationnels et le processus de conception du système préoccupaient énormément les deux groupes. Plus précisément :

- La communication des besoins opérationnels était en grande partie informelle, se faisant soit verbalement soit par l'échange de courriels, et il n'y avait aucun document officiel décrivant en détail les besoins des utilisateurs du système avant d'amorcer l'étape de la conception. Le personnel a laissé entendre que, pendant toute la durée du projet, les besoins opérationnels étaient souvent communiqués aux développeurs en ne leur accordant que deux semaines pour effectuer la programmation requise.
- En l'absence d'une définition et d'une approbation claires des besoins opérationnels, même les besoins de base étaient sujets à interprétation par les utilisateurs et par l'équipe responsable de la conception du projet.
- Le respect du calendrier de réalisation du projet passait souvent avant les besoins des utilisateurs. Par exemple, à cause de l'échéancier, le personnel responsable du projet avait été contraint de passer à l'étape de la conception avant que les besoins aient été définis et approuvés. L'équipe a ainsi dû élaborer des hypothèses sur les besoins, qu'il a fallu réviser ultérieurement à un coût important en temps et en ressources.

#### Normes et méthode d'essai

Notre examen nous a permis de relever un certain nombre de lacunes sur le plan du processus d'assurance de la qualité conçu pour garantir que le système était soumis aux essais nécessaires avant sa mise en place. Plus précisément :

- Les mises à l'essai du système se faisaient selon les besoins du moment, sans plan ni jeux d'essai, sans instruments d'essai types et sans listes de vérification d'assurance de la qualité.
- Le personnel responsable des essais a souvent laissé entendre qu'il n'était pas certain de ce que l'on attendait de lui, car on ne l'avait pas invité

à participer à la définition initiale des besoins. D'après les responsables des essais, cette situation avait donné lieu à des résultats qui ne répondaient pas toujours aux attentes.

- Le personnel responsable des essais a indiqué qu'on ne lui avait pas accordé suffisamment de temps pour effectuer les essais avant la mise en place du système. Par exemple, l'architecture de sécurité n'avait pas été mise à l'essai parce que la table de référence principale nécessaire pour faire les essais n'était pas disponible avant l'implantation.
- Dans les domaines où il a été possible d'effectuer les essais immédiatement avant la mise en place, la plupart des essais ont échoué. Le système a toutefois été implanté malgré les préoccupations exprimées par le personnel responsable des essais.
- Des ordres de travail importants qui auraient dû être exécutés ont souvent été laissés de côté à l'étape de l'élaboration. En fait, le code du nouveau programme était fondé sur un code qui était réputé être défectueux – une situation qui fait que la résolution des problèmes après la mise en place a coûté encore plus cher du point de vue du temps et des ressources nécessaires.

### Mise en place du système

Le système VISION a été mis en œuvre le 22 novembre 2003, mais d'après les cadres hiérarchiques (les utilisateurs), les responsables des mises à l'essai du système, le personnel affecté au système et les développeurs que nous avons interrogés, le système n'était pas prêt. Beaucoup de fonctions – changement de nom, mortinaissance, paternité et modifications – n'étaient pas opérationnelles ou ne l'étaient qu'en partie. Au nombre des autres problèmes, mentionnons l'incapacité du système à imprimer la correspondance, à traiter les paiements par carte de crédit et les remboursements et à calculer le montant correct des paiements.

Nous avons également remarqué qu'il y avait plus de 300 ordres de travail en attente au moment de l'implantation. Sur ce nombre, 28 étaient considérés comme critiques. Après la mise en place du système, 800 autres ordres de travail ont été créés – 200 concernaient les employés de la production et les 600 autres, les responsables des essais. En tout, quelque 1 600 ordres de travail avaient été transmis et, au 31 mars 2005, il en restait encore 380 environ à exécuter, dont 128 étaient considérés comme critiques.

Pour faire en sorte qu'il n'y ait pas d'interruption des opérations, il est prudent d'exiger une exécution parallèle sur l'ancien et sur le nouveau système pendant une courte période de temps pour faciliter l'implantation du nouveau système. Malgré le fait que de nombreux ordres de travail critiques n'avaient pas été exécutés, nous avons remarqué que l'ancien système n'était pas maintenu pendant la mise en place du système VISION; on nous a dit que c'est parce qu'il n'y avait pas assez de personnel pour faire fonctionner les deux systèmes.

Le personnel responsable du traitement des certificats s'est plaint que le nouveau système était très instable et qu'il était souvent arrêté à cause de plantages. Les temps d'arrêt récents au cours de notre vérification indiquaient que le système n'était toujours pas stable :

Novembre 2004 – 590 minutes  
 Décembre 2004 – 1 480 minutes  
 Janvier 2005 – 1 666 minutes  
 Février 2005 – 2 660 minutes

Le Bureau a indiqué que le temps d'arrêt du système VISION en février était dû principalement à des problèmes de configuration entre son application de serveur et son système d'exploitation. L'examen du journal des temps d'arrêt pour février 2005 nous a permis de constater que le système avait été en panne à 52 reprises sur 14 jours, ce qui empêchait clairement les employés d'accomplir leurs tâches principales.

Au cours de notre vérification, nous avons été directement témoins, sur une période d'une

semaine, de l'arrêt du système pendant deux jours complets, alors que, les trois autres jours, le personnel a dû attendre pendant des heures que le système redémarre enfin vers la fin de la journée. Notre examen des registres de production a révélé que la production des enregistrements avait diminué de deux tiers et celle des certificats, d'un cinquième, par rapport à la semaine précédente.

En raison de la mise en place précipitée du système alors qu'il y avait de nombreux ordres de travail en attente et que le système ne possédait pas toutes ses fonctionnalités, le personnel des utilisateurs a dû remédier à ces problèmes à différentes reprises en les contournant manuellement.

Notre vérification a révélé que le Bureau, au lieu d'être en mesure d'implanter le système VISION comme prévu en novembre 2002 à un coût ponctuel de 3,75 millions de dollars, l'avait implanté un an plus tard, avant même qu'il soit prêt; à la fin de notre vérification, le système avait coûté plus de 10,2 millions de dollars. En mars 2005, à la fin de notre travail sur place, il restait près de 380 ordres de travail en attente. Qui plus est, au lieu de pouvoir réduire le personnel de 19,5 ETP conformément à ce qui avait été proposé au départ, le Bureau a dû embaucher beaucoup plus d'employés pour traiter les opérations manuellement à cause des problèmes éprouvés avec le nouveau système. En mars 2005, le Bureau comptait 326 ETP, contre 175 en octobre 2003.

En résumé, nous avons relevé des problèmes concernant l'analyse de rentabilisation, la définition des besoins opérationnels, la responsabilité de l'élaboration du système et la conduite des essais. La plupart de ces problèmes sont aussi définis comme des difficultés qu'éprouvent tous les ministères gouvernementaux dans le *Rapport du Groupe d'étude spécial de l'Ontario sur la gestion des grands projets en information et en technologie de l'information* qui a été publié récemment.

## RECOMMANDATION

Pour garantir la prestation d'un service rapide au public et réaliser les objectifs initiaux du projet, à savoir renforcer l'efficacité et l'efficience du Bureau du registraire général, le ministère doit :

- établir la responsabilité de l'élaboration et de la mise en œuvre du projet pour garantir que les rôles des intervenants respectifs sont bien compris et effectivement remplis;
- accélérer les efforts pour exécuter tous les ordres de travail critiques en attente, pour faire en sorte que le système fonctionne correctement et qu'il fournisse un environnement de travail stable au personnel qui l'utilise.

## RÉPONSE DU BUREAU

En raison du besoin prépondérant de mettre en œuvre de meilleures mesures de sécurité selon un échéancier serré, le ministère admet que certains aspects de la documentation du projet étaient moins formels que le voudraient les pratiques exemplaires. Les étapes subséquentes du projet ont été planifiées de telle sorte que toutes les exigences et pratiques exemplaires en matière de documentation soient observées. Le Bureau veillera à ce que tous les projets majeurs touchant des systèmes s'accompagnent d'un mandat de projet établi et approuvé comme il se doit, d'ententes de service et de protocoles d'entente.

Il est généralement reconnu que les grands projets en information et en technologie de l'information sont complexes du fait de leur nature et le Bureau, à l'instar d'un grand nombre d'organismes, a été confronté à des défis, surtout pour ce qui est de bien saisir l'étendue de la tâche et la complexité, le risque et le niveau connexe de transformation opérationnelle qui ont une incidence sur les estimations initiales

et la gestion de ce projet. Ces défis ont été soulignés dans le *Rapport du Groupe d'étude spécial de l'Ontario sur la gestion des grands projets en information et en technologie de l'information* (juillet 2005). Le gouvernement souscrit en principe aux recommandations formulées dans le rapport et s'est engagé à y répondre de façon intégrale dans un délai de 90 jours.

Les ordres de travail considérés comme critiques continueront d'être exécutés en priorité. Ceux à faible priorité seront exécutés en fonction des besoins opérationnels. Le Bureau enregistrait les événements et traitait de façon sûre et efficace les demandes de certificat à compter du premier jour de la mise en place du système. Plus de 1,25 million d'enregistrements et de demandes de certificat ont été traités ensuite de façon sécuritaire par le nouveau système. S'il est vrai que le Bureau a eu besoin de personnel supplémentaire à la production pour remédier aux arriérés, en septembre 2005 un effectif semblable traitait les enregistrements et les demandes de certificat comparativement à l'automne 2003, malgré le renforcement considérable des mesures de sécurité (qui avait été établi clairement comme l'objectif principal du nouveau système) et l'augmentation des demandes de certificat. En août 2005, le temps d'arrêt relié au nouveau système VISION était de 0,3 %. Le nouveau système et les nouveaux processus constituent les assises de l'amélioration des services, comme le service de demande de certificat en ligne pour les enfants de huit ans ou moins, qui s'avère être un franc succès. Le système de technologie de l'information du Bureau sera soumis à l'examen d'un tiers pour confirmer qu'il répond de façon efficace aux besoins opérationnels du Bureau.

## GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Notre examen indiquait qu'une restructuration organisationnelle mal planifiée et mal exécutée en octobre 2003 avait contribué à une baisse de motivation chez le personnel, ce qui avait ensuite entraîné une diminution de la productivité.

Au Bureau, le traitement s'effectue un peu comme dans une chaîne de montage. Les employés de bureau qui s'occupent des enregistrements ou de la production des certificats sont appelés des représentants d'équipe et les compétences requises dans les deux cas sont identiques et relativement interchangeables. Les représentants d'équipe ont notamment les responsabilités suivantes : ouverture et mise en lots du courrier; balayage des documents d'enregistrement ou des demandes de certificat reçus; entrée des données pour les enregistrements ou les demandes de certificat reçus; vérification de l'exactitude des données d'enregistrement entrées ou comparaison des données des demandes de certificat avec les enregistrements pour garantir que les certificats sont délivrés uniquement aux personnes autorisées à recevoir ces documents; envoi des avis d'enregistrement ou des certificats imprimés.

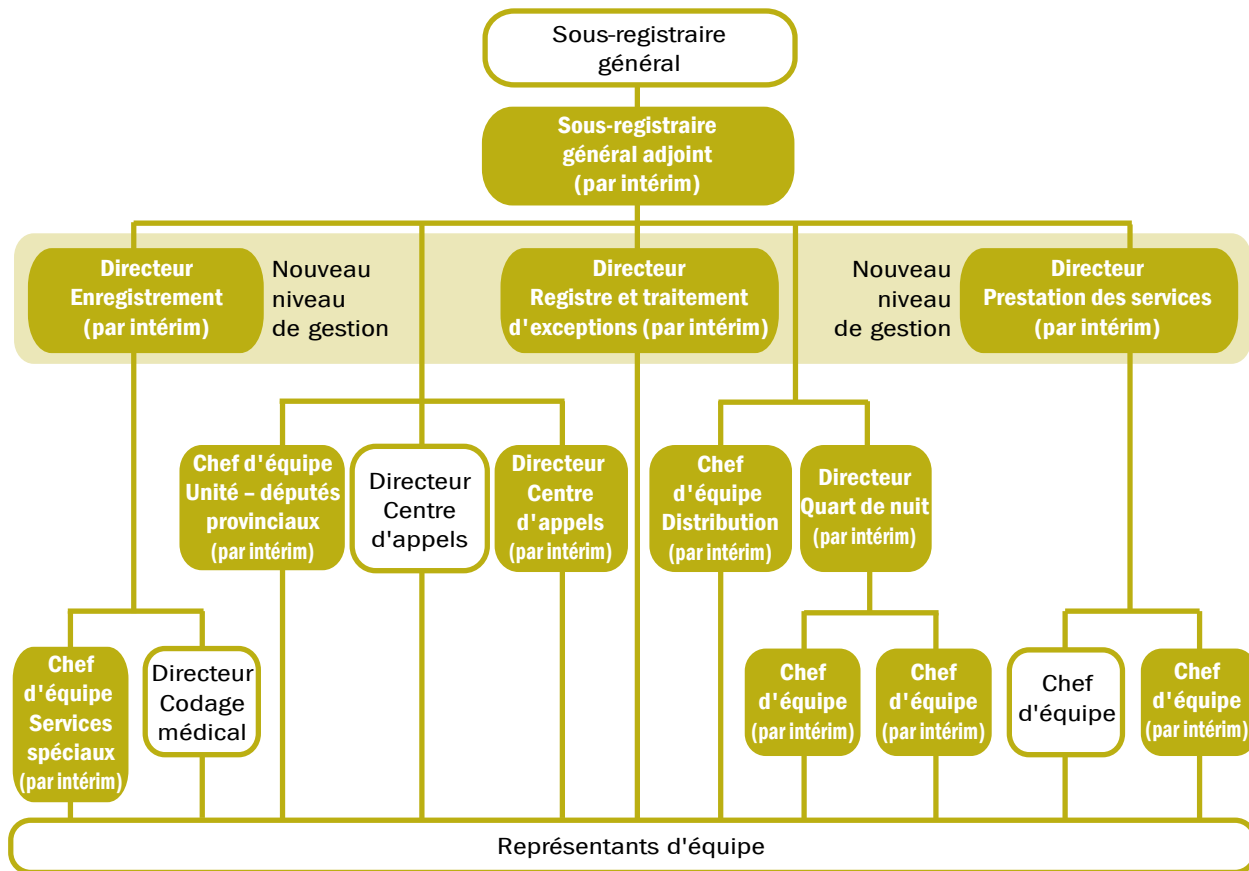
Depuis toujours, la main-d'œuvre du Bureau était relativement stable et le niveau de roulement faible. Par exemple, beaucoup de chefs d'équipe, qui assurent la supervision du travail des représentants d'équipe, travaillaient au Bureau depuis plus de dix ans. Chaque chef d'équipe était chargé de gérer et de guider une équipe comptant environ dix représentants.

En octobre 2003, cependant, le Bureau a créé un nouveau niveau de gestion, au-dessus des chefs d'équipe en place. Dans le cadre de notre examen de la mise en œuvre de ce changement, nous avons relevé un certain nombre de pratiques discutables. À titre d'exemple de nos constatations, la figure 5 montre l'effet de la restructuration organisationnelle du personnel de Thunder Bay qui était responsable de l'enregistrement et de la production des certificats.



Figure 5 : Personnel de la production, Thunder Bay, octobre 2003

Source des données : Bureau du registraire général



Remarque : Les cases ombrées (avec texte en blanc) correspondent aux personnes qui étaient auparavant représentants d'équipe.

Tous les postes de gestion ombrés dans la figure 5 étaient occupés par des employés qui étaient auparavant des représentants d'équipe. Les nouveaux gestionnaires étaient désignés par intérim. Nous avons remarqué qu'ils avaient tous été nommés sans que le poste soit annoncé et sans concours interne. Ces employés de bureau avaient été promus à des postes de gestionnaire principal, devenant ainsi responsables de la supervision des chefs d'équipe.

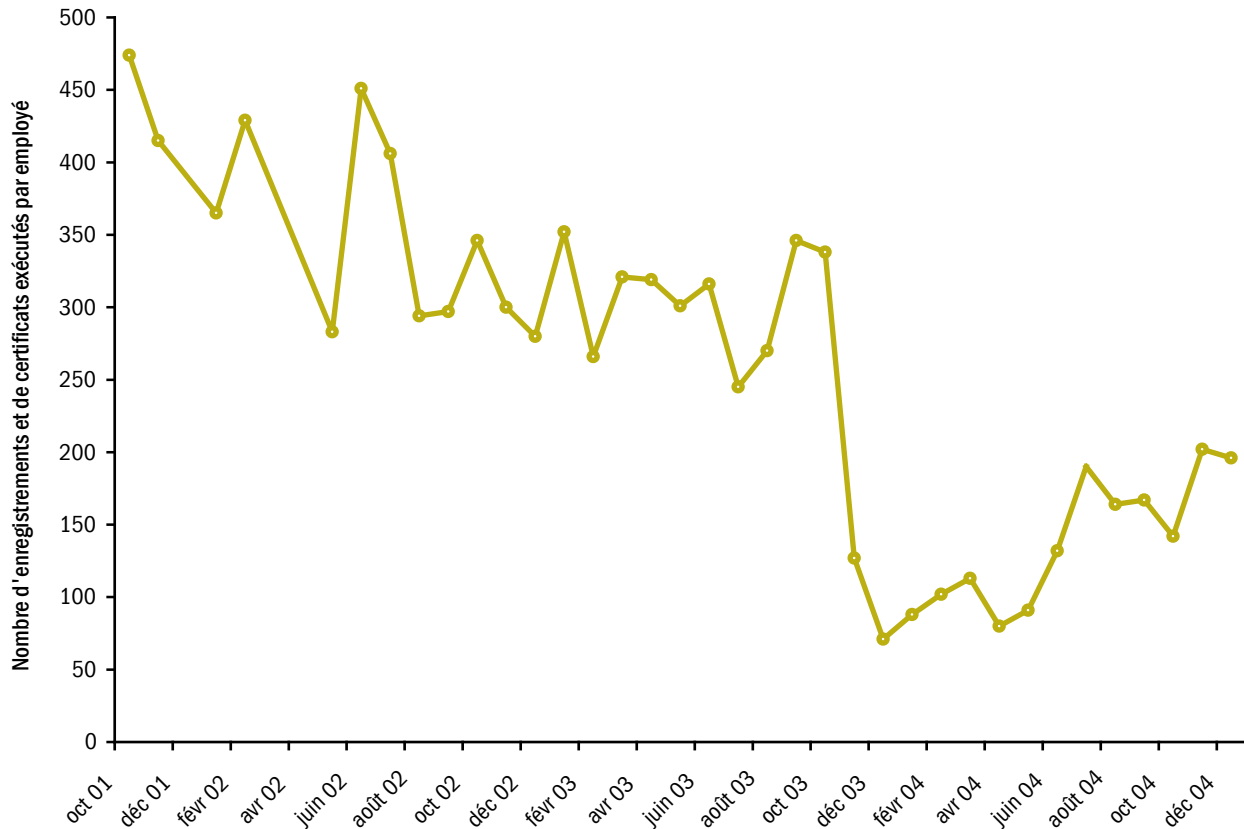
Dans un cas, nous avons remarqué qu'un employé contractuel n'ayant aucune expérience de la gestion avait été nommé chef d'équipe pour superviser du personnel permanent. Or, la *Loi sur la fonction publique* stipule que le personnel contractuel ne peut pas superviser des employés perma-

nents, sauf si la commission de la fonction publique a donné son autorisation au préalable. Bien que ce pouvoir d'approbation ait été délégué au sous-ministre, nous avons constaté que l'autorisation exigée n'avait toujours pas été obtenue six mois après la nomination.

Parmi les nouveaux gestionnaires principaux, certains supervisaient maintenant des gestionnaires qui étaient auparavant leur supérieur; toutefois, aucun des gestionnaires en place n'avait eu la possibilité de poser sa candidature aux nouveaux postes. Au moment de la nomination, il y avait environ dix chefs d'équipe qui occupaient un poste permanent, mais aucun n'avait été promu au nouveau niveau de gestion et plusieurs avaient été mutés dans un secteur où ils ne touchaient pas à la production, alors

**Figure 6 : Production d'enregistrements et de certificats par employé, d'octobre 2001 à décembre 2004**

Source des données : Bureau du registraire général



qu'ils comptaient des années d'expérience dans la production de certificats. Nous avons aussi constaté ce qui suit :

- Il n'y avait pas de description de tâches pour le nouveau niveau de gestion, alors qu'il y avait une description générique pour les chefs d'équipe et les autres employés relevant de ceux-ci.
- La nomination des nouveaux gestionnaires en octobre 2003 allait à l'encontre de la directive émise par le gouvernement de l'Ontario en août 2003, selon laquelle aucun nouveau poste ne pouvait être créé sans une autorisation préalable du sous-ministre.
- Les nouveaux gestionnaires étaient tous des employés syndiqués nommés par intérim. Certains d'entre eux se posaient aussi des questions sur leur efficacité en tant que gestionnaires. Comme ils devaient gérer des collègues de tra-

vail, ils se demandaient quel serait le climat de travail s'ils perdaient leur poste par intérim et revenaient ultérieurement au niveau de leurs collègues de travail.

- Avant 2003, moins de 10 griefs étaient déposés en moyenne par année par les employés; en 2004, ce nombre est passé à 35.

Le sentiment d'avoir affaire à des pratiques d'emploi injustes combiné à l'absence d'un processus de promotion équitable et impartial a entraîné des problèmes de motivation parmi le personnel, ce qui, en retour, a nui au fonctionnement du Bureau. La figure 6 montre à quel point le nombre moyen d'enregistrements et de certificats produits par employé a baissé. On constate également que même s'il y a eu une certaine amélioration à compter de février 2004, la production moyenne par employé était encore de beaucoup inférieure aux chiffres de production des deux années précédentes.

Nous avons remarqué qu'il y avait eu une baisse soudaine de la productivité vers octobre 2003, au moment de la mise en place du nouveau système informatique et de la réorganisation de la structure de gestion du Bureau. Même si quelque 250 employés ont été embauchés dans les mois suivants pour remédier aux retards dans la délivrance des certificats, ce nombre n'a pas suffi à éliminer les arriérés.

À la fin de notre travail sur place en mars 2005, les nouveaux gestionnaires nommés en octobre 2003 occupaient encore tous leur poste à titre intérimaire.

## RECOMMANDATION

Afin d'améliorer la productivité et de renforcer la motivation du personnel, le Bureau du registraire général doit observer des pratiques de gestion prudente des ressources humaines, ce qui comprend :

- une planification adéquate et l'obtention des autorisations nécessaires avant de procéder à une restructuration organisationnelle;
- l'élaboration de descriptions de tâches claires pour faire en sorte que les employés comprennent parfaitement leurs tâches et leurs responsabilités;
- une évaluation adéquate des qualifications des employés avant de les nommer à un poste, notamment l'évaluation des études, de l'expérience et des compétences exigées par le poste;
- l'annonce des offres d'emploi et le lancement de concours pour garantir l'équité et l'accessibilité, sauf si des circonstances particulières justifient que l'on procède autrement;
- l'obtention en bonne et due forme de l'autorisation de s'écarter des exigences de la *Loi sur la fonction publique* ou des directives du Conseil de gestion du gouvernement.

## RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau souscrit à cette recommandation et convient qu'une équipe de gestion et une main-d'œuvre compétentes sont essentielles pour assurer le fonctionnement non seulement quotidien, mais en particulier pendant une période de changements à grande échelle.

Les deux nouveaux postes de gestion offerts en 2004 ont été créés pour superviser la coordination des efforts de quatre équipes et gérer la charge de travail. Devant le manque chronique d'occasions d'apprentissage (et à la demande de certains employés), ces postes ont été offerts à des candidats internes comme affectations par intérim temporaires. Le plan initial prévoyait que ces affectations dureraient pendant toute la période de transition du projet de remplacement de la technologie (six mois selon les estimations). La durée de ces affectations a dépassé ce que le Bureau avait prévu à cause du retard pris dans les activités de traitement en 2004. Il aurait été plus risqué et plus inefficace de nommer au cours de cette période des gestionnaires qui n'avaient aucune connaissance du programme.

En se fondant sur les résultats de l'examen du consultant externe, de nouveaux postes de gestion permanents ont été autorisés pour 2005 et le recrutement au moyen d'un processus concurrentiel (avec annonce des postes, concours public, etc.) est terminé. Le recrutement comprenait des critères de sélection à observer pour les entrevues, une entrevue structurée en présence d'un comité et une vérification structurée des références. Les descriptions de tâches existantes ont été utilisées pour la plupart du personnel (par exemple, les représentants d'équipe et les chefs d'équipe). De nouvelles descriptions de tâches ont été élaborées pour le recrutement visant à pourvoir tous les nouveaux postes permanents dans les domaines comme le soutien opérationnel.

Le Bureau a recruté récemment du personnel pour combler des postes de chef d'équipe et d'adjoint administratif qu'il avait annoncés au préalable. Le Bureau continuera d'observer les politiques et les pratiques de recrutement des ressources humaines. Dans le cadre du nouveau ministère des Services gouvernementaux, lequel est responsable de la formation pour l'ensemble du gouvernement, le Bureau s'est engagé à définir et offrir des occasions de formation et de perfectionnement au personnel.

Le Bureau est tout à fait d'accord avec la nécessité d'obtenir l'autorisation de s'écarter de la *Loi sur la fonction publique* ou des directives du Conseil de gestion du gouvernement.

## PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ÉVÉNEMENTS D'ÉTAT CIVIL

Tant les vérificateurs internes du ministère que le Groupement de la vérification générale de l'ancien Secrétariat du Conseil de gestion ont vérifié les mesures de sécurité mises en place pour protéger des accès non autorisés les renseignements personnels confidentiels conservés dans les systèmes informatiques du Bureau. Nous avons examiné leurs travaux et souscrit à leurs préoccupations, notamment celles énumérées ci-dessous, qui comptent parmi les plus importantes :

- Il n'y avait pas d'entreposage externe de la bande magnétique de sauvegarde du système informatique. L'incapacité de récupérer les données faisait courir un risque élevé au Bureau s'il survenait un désastre comme un incendie.
- Il n'y avait aucun coupe-feu pour empêcher les accès non autorisés au système de gestion de documents, aux postes de travail, aux serveurs réseau et image et aux autres composantes du système à Thunder Bay.

- Il n'existait pas de politique officielle assurant une séparation appropriée des tâches et les pouvoirs requis d'accorder l'accès au système.
- La configuration du verrouillage des comptes laissait à désirer. Par exemple, la fonction du système qui limitait le nombre autorisé de demandes de connexion infructueuses était désactivée, ce qui fait que des pirates informatiques pouvaient tenter de découvrir un mot de passe autant de fois qu'il leur était nécessaire pour y arriver.
- Il n'y avait ni signalement ni suivi automatique des accès à la base de données du système. Le système avait un mécanisme de vérification à rebours, mais il n'était pas activé, ce qui fait qu'il ne pouvait pas signaler les accès. Le Bureau a indiqué que la vérification à rebours réduirait considérablement la performance et que cette fonction n'est activée en temps normal que si la direction l'exige.
- Les employés avaient la possibilité d'imprimer les informations affichés à l'écran à l'aide d'imprimantes situées dans le bureau; par conséquent, il pouvait s'avérer facile pour un employé malintentionné d'imprimer des renseignements confidentiels en vue de créer ultérieurement de fausses identités.

Voici d'autres points préoccupants qui sont ressortis de notre vérification :

- Alors que quelque 300 employés contractuels avaient été embauchés pour tenter de remédier au problème des retards de service et que ces employés avaient accès aux renseignements personnels des clients, il n'y avait eu aucune vérification de leurs antécédents.
- L'infrastructure à clés publiques (ICP) est une technologie employée couramment pour authentifier l'expéditeur ou le destinataire d'un message ou pour crypter un message. Le Bureau a indiqué que cette méthode d'authentification avait été mise en place pour le traitement des certificats. Toutefois, elle n'assurait pas la pro-

tection des données d'enregistrement des événements d'état civil contre les accès non autorisés.

- Le Bureau avait instauré un formulaire de demande de certificat en ligne que les requérants pouvaient remplir et imprimer et envoyer ensuite par la poste. Au moment de notre travail sur place, les requérants pouvaient voir les renseignements personnels que d'autres requérants avaient entrés en ligne. Le Bureau n'avait pris connaissance du problème qu'à la suite des plaintes reçues du public par le ministre. Le Bureau nous a informés que ce problème était maintenant réglé.

## RECOMMANDATION

Pour assurer une protection adéquate des données confidentielles contre les accès non autorisés et la falsification, le Bureau du registraire général doit mettre en place des mesures appropriées de contrôle d'accès et de sécurité, et notamment remédier dans les plus brefs délais aux problèmes de sécurité qui ont déjà été portés à son attention.

## RÉPONSE DU BUREAU

L'Ontario possède l'un des bureaux de l'état civil parmi les plus sûrs en Amérique du Nord. Les protocoles de sécurité du Conseil sur la statistique de l'état civil du Canada ont été élaborés d'après les mesures de sécurité de l'Ontario et son expérience dans ce domaine.

Le Bureau a mis en place de façon graduelle plusieurs mesures de sécurité améliorées pour répondre aux préoccupations dans ce domaine et aux menaces émergentes. Il continue de surveiller l'efficacité de ces mesures, ainsi que les risques et les problèmes émergents, et apporte des changements en conséquence.

En 2003, le Bureau a créé le poste de directeur de la sécurité et enquêteur principal, qui est notamment chargé de surveiller et d'améliorer la sécurité au Bureau.

En ce qui a trait aux problèmes précis relevés par le vérificateur général dans son rapport, le ministère prend ou a pris des mesures pour y remédier. Par exemple, il a instauré le stockage externe de la bande magnétique de sauvegarde, et le fournisseur de TI du Bureau aura mis en œuvre une technologie de coupe-feu améliorée d'ici la fin de novembre 2005.

Le ministère prend la sécurité très au sérieux et continuera de mettre au point les mesures de sécurité nécessaires pour assurer l'intégrité des données et des documents d'état civil de l'Ontario.

## INTÉGRATION DES ACTIVITÉS D'ENREGISTREMENT ET DE DÉLIVRANCE DES CERTIFICATS

Les activités d'enregistrement et de délivrance des certificats comportent des tâches semblables et utilisent les mêmes données. Dans le cas de l'enregistrement, l'information reçue par le Bureau est soumise à un balayage et les données sont consignées dans l'ordinateur. Les données d'enregistrement sont ensuite imprimées et envoyées aux parties concernées pour qu'elles confirment l'exactitude de l'information et, s'il y a lieu, pour que les erreurs qui figurent dans les enregistrements soient corrigées. Dans le cas de la délivrance des certificats, les demandes de certificat sont soumises à un balayage, on consigne les données et on les compare ensuite à l'original des enregistrements. Une fois cette comparaison effectuée, un certificat imprimé est envoyé au requérant.

Puisqu'on utilise les mêmes données en observant un processus à peu près identique, nous croyons que l'intégration des deux activités est susceptible d'accroître la productivité et d'améliorer ainsi le service offert au public. Par exemple, on pourrait délivrer un certificat à une personne quand ses données d'enregistrement sont complètes et

consignées dans le système au lieu d'exiger qu'elle confirme d'abord l'exactitude de l'information traitée. Il serait toujours possible d'apporter des corrections dans le petit nombre de cas où l'on constate que les renseignements sont inexacts. La combinaison de l'enregistrement et de la délivrance du certificat pourrait permettre d'économiser le temps qu'il faut présentement consacrer à la comparaison subséquente des données et raccourcir le délai de prestation des services au public.

### RECOMMANDATION

Pour s'acquitter de son mandat d'enregistrement des événements d'état civil et délivrer les certificats de façon efficiente, le Bureau du registraire général doit évaluer de façon formelle la possibilité de regrouper les activités d'enregistrement et de délivrance des certificats en un seul processus.

### RÉPONSE DU BUREAU

Le Bureau souscrit à cette recommandation et a reçu l'autorisation de mettre en œuvre un nouveau processus pour intégrer l'enregistrement des naissances et la délivrance des certificats connexes. On simplifie ainsi le processus d'enregistrement en permettant aux parents d'enregistrer la naissance et de demander en même temps en ligne un certificat de naissance. La première étape de l'enregistrement intégré des naissances (projets pilotes) sera mise en œuvre au début de 2006 avec l'arrivée du « formulaire intelligent » pour l'enregistrement intégré des naissances.