

Bureau du registraire général de l'état civil

Suivi des vérifications de l'optimisation des ressources, section 3.11 du *Rapport annuel 2005*

Contexte

Le Bureau du registraire général de l'état civil (le Bureau ou le Bureau du registraire général) enregistre les naissances, les décès, les mariages, les mortinaissances, les adoptions ainsi que les changements de nom et délivre des certificats et des copies certifiées d'enregistrements au public. Au cours de l'exercice 2006-2007, le Bureau a enregistré environ 300 000 événements (le même nombre qu'en 2004-2005) et délivré 600 000 certificats et copies certifiées (400 000 en 2004-2005). (L'augmentation importante du nombre de certificats depuis notre *Rapport annuel 2005* découle principalement des nouvelles exigences en matière de passeport pour entrer aux États-Unis.) Au cours du même exercice, les dépenses de fonctionnement du Bureau s'élevaient à 22 millions de dollars (30,3 millions en 2004-2005), et les frais perçus au titre de la délivrance des certificats totalisaient 24,3 millions de dollars (19,6 millions en 2004-2005).

Dans notre *Rapport annuel 2005*, nous avons indiqué que le Bureau, quelques années à peine auparavant, enregistrerait 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 un nouveau système informatique et de problèmes touchant les ressources humaines, le délai d'obtention de documents essentiels était passé d'environ trois semaines à plusieurs mois, quand ce n'était pas une année ou plus, malgré le fait que l'effectif ait plus que doublé. Au moment de notre vérification, le Bureau nous a avisés que la situation s'était améliorée; nous avons toutefois constaté qu'il fallait encore souvent attendre des mois avant d'obtenir un certificat.

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 représentait 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 des capacités nécessaires étaient absentes.

- La motivation du personnel et la productivité avaient 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 concours et sans description de tâches. Des employés de bureau ayant 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.
- Il n'y avait pas de mesures de contrôle adéquates pour protéger les renseignements d'enregistrement contre les accès non autorisés ou contre les pertes en cas de désastre.

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

État actuel des recommandations

Selon l'information reçue du Bureau du registraire général, des progrès significatifs ont été réalisés dans la mise en œuvre de la plupart des recommandations que nous avons formulées dans notre *Rapport annuel 2005*. Il restait à mener à bien des initiatives en cours pour continuer à réduire les arriérés sur le plan de la délivrance des certificats

et dans les centres d'appels du Bureau. Les mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations sont exposées ci-après.

ENREGISTREMENT DES ÉVÉNEMENTS D'ÉTAT CIVIL ET DÉLIVRANCE DES CERTIFICATS

Retards dans les enregistrements

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.

État actuel

D'après le Bureau, le nombre d'événements d'état civil non enregistrés a diminué de 75 %, soit de 178 000 à 45 000, entre décembre 2004 et avril 2007. L'objectif du Bureau est de faire en sorte que le nombre de demandes d'enregistrement en attente ne dépasse jamais la fourchette établie (entre 40 000 et 50 000) afin de respecter les normes de service. Le Bureau nous a également dit qu'il atteint constamment depuis 2005 la norme de service de six à huit semaines dans le cas du traitement des enregistrements dont les documents sont complets et exempts d'erreurs. Il a laissé entendre que cette amélioration du service était en partie attribuable à l'instauration du Service d'enregistrement des nouveau-nés en 2006, un service intégré

d'enregistrement en ligne des naissances qui permet de remplir le formulaire d'enregistrement de naissance et de présenter en même temps une demande de certificat de naissance et de carte de numéro d'assurance sociale pour l'enfant. Plus précisément, les parents peuvent maintenant remplir à l'écran un formulaire d'enregistrement de naissance qu'ils impriment ensuite pour l'envoyer par la poste à leur municipalité. Dans le cadre de cette même opération, ils envoient aussi automatiquement la demande de certificat de naissance et de numéro d'assurance sociale sans qu'il soit nécessaire d'entrer de nouveau les renseignements. Cette méthode selon laquelle on entre une seule fois les renseignements permet de réduire les erreurs dans les formulaires d'enregistrement et améliore le délai de traitement. La prochaine étape de ce projet, qui permettra aux deux parents et aux hôpitaux de remplir et soumettre leurs formulaires d'enregistrement en ligne – sans qu'il soit nécessaire d'envoyer des documents papier par la poste aux municipalités –, devait être lancée dans certaines parties de la province à l'été 2007. Le Bureau nous a informés qu'il prévoyait déployer le service dans l'ensemble de la province à compter de la fin de 2007.

Le Bureau a également indiqué que les erreurs sont maintenant corrigées rapidement, soit dans un délai de six à huit semaines après qu'elles ont été portées à son attention.

Pour ce qui est d'informer rapidement les personnes qui demandent un certificat du fait que l'événement d'état civil n'a pas été enregistré, le Bureau a indiqué qu'il avait instauré des procédures à cet égard. Plus précisément, dans le cas où les parents présentent une demande de certificat de naissance sans avoir d'abord enregistré la naissance, le Bureau leur envoie une lettre pour leur rappeler le processus à suivre; jusqu'à trois lettres de rappel sont ainsi envoyées. De plus, le Bureau a instauré en 2005 une demande de certificat de naissance en ligne. Ce système rappelle aux requérants qu'il faut d'abord enregistrer la naissance

avant qu'un certificat puisse être délivré, et invite les parents à utiliser le Service d'enregistrement des nouveau-nés en ligne s'ils n'ont pas enregistré la naissance de leur enfant.

Retards dans la délivrance des certificats

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.*

État actuel

En décembre 2005, le Bureau a instauré un système de demande d'information en ligne sur la progression des demandes de certificat. Le système conserve pendant 30 jours l'information sur les demandes remplies, pendant 60 jours l'information sur les demandes annulées et pendant un an l'information sur les demandes en cours. De plus, le Bureau a lancé ce qui, selon lui, est la première garantie de service gouvernementale pour la prestation de services. Pour les naissances (depuis novembre 2005) et pour les mariages et les décès (depuis janvier 2007), une garantie de remboursement complet est offerte aux clients qui présentent leur demande en ligne. Si la demande contient des renseignements complets et exacts et satisfait aux modalités du Bureau, une garantie de service de 15 jours ouvrables s'applique au traitement des demandes de certificat de mariage et de décès et au traitement et à la délivrance des certificats de

naissance. En date de juin 2007, le Bureau a indiqué qu'il avait atteint la norme de garantie de service dans plus de 99 % des cas et qu'il n'avait émis qu'environ 150 remboursements pour les demandes de certificat en ligne (les clients qui ont obtenu un remboursement ont reçu leur certificat en moyenne dans un délai de 24 jours ouvrables).

Dans le cas des demandes pour lesquelles il fallait obtenir d'autres renseignements de la part des requérants, le Bureau nous a dit qu'après l'envoi d'une demande initiale à cet effet aux clients concernés, il n'envoyait pas d'autres demandes sauf si le client communiquait avec le Bureau. Au moment de notre suivi, le Bureau nous a avisés qu'il y avait 75 000 demandes en attente d'une réponse des requérants. Sur ces 75 000 demandes, les deux tiers remontaient à plus d'un an, ce qui pourrait indiquer que les clients ont laissé tomber leur demande. Le Bureau a indiqué qu'après la réception des renseignements manquants, la demande est traitée dans un délai de six à huit semaines.

TRAITEMENT DES DEMANDES DE RENSEIGNEMENTS ET DES PLAINTES

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.

État actuel

Le Bureau a reconnu qu'il y avait encore des appelants qui n'arrivaient pas à obtenir la communication. Toutefois, il a indiqué, au moment de notre suivi, que le nombre d'appels dans le cas desquels la ligne était occupée avait été réduit de 130 000 par

jour en 2005 à environ 5 000 par jour en mars 2007. Le Bureau a introduit des messages préenregistrés qui indiquent les délais de traitement des demandes de certificat et fournissent de l'information générale aux appelants. Il a également instauré un système qui permet aux clients de vérifier eux-mêmes en ligne plutôt que par téléphone la progression de leur demande de certificat.

Le Bureau nous a informés que le déploiement du personnel, au moment de notre suivi, faisait l'objet d'un contrôle et d'un examen quotidiens. Il a indiqué qu'il cherchait les possibilités d'amélioration continue au moyen d'examen de la productivité. Tous les secteurs ayant un rapport avec la délivrance des certificats, l'enregistrement des événements d'état civil et la prestation de services spéciaux avaient fait ou faisaient l'objet d'un examen par des consultants externes ou par le personnel du ministère des Services gouvernementaux.

VISION : UN NOUVEAU SYSTÈME INFORMATIQUE

Acquisition du système

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.*

État actuel

Le Bureau a indiqué qu'il avait veillé, de concert avec le Groupement des services gouvernementaux, à appliquer les pratiques approuvées par le gouvernement pour les marchés publics, et pris en compte notamment les éléments recommandés dans notre *Rapport annuel 2005*, pour les systèmes élaborés à la suite de VISION. Au moment de notre suivi, les systèmes en cours d'élaboration comprenaient un système d'enregistrement en ligne complet des décès et la mise à niveau du système de gestion des documents du registraire général.

Élaboration et mise en place du système

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.*

État actuel

Le Bureau a indiqué que, depuis 2005, tous les extraits de projet et toutes les améliorations de système prévus ont été livrés dans les délais. Il a en outre indiqué, au moment de notre suivi, que des mandats de projet précisant le rôle des différents intervenants et leurs responsabilités sur le plan de

l'élaboration et de la mise en œuvre, avaient été établis pour tous les projets de système. Ces projets comprenaient ceux qui étaient terminés depuis la publication de notre *Rapport annuel 2005* ou qui étaient en voie de l'être.

En 2005, nous avons indiqué qu'il restait environ 130 ordres de travail se rapportant au système VISION qui n'avaient pas été exécutés alors qu'ils étaient considérés comme critiques. Le Bureau nous a avisés, au moment de notre suivi, que le nombre d'ordres de travail critiques, du point de vue de l'amélioration des niveaux de service et de l'efficience du service, qu'il restait à exécuter avait été ramené à 73. Le Bureau a précisé que les ordres de travail considérés comme critiques continueraient d'être exécutés en priorité tandis que ceux considérés à faible priorité seraient exécutés en fonction des besoins opérationnels.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

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.*

État actuel

Le Bureau comptait 280 employés au moment de notre suivi, par rapport à 350 environ en 2005. D'après le Bureau, depuis 2005, tous les employés recrutés pour pourvoir aux postes permanents l'ont été au moyen de concours annoncés, et des descriptions de tâches ont été rédigées pour tous les nouveaux postes. Selon le Bureau, entre janvier 2005 et le moment de notre suivi, 16 nouvelles descriptions de tâches avaient été rédigées et la tenue de 30 concours avait donné lieu à l'embauche de personnel pour pourvoir aux postes de soutien opérationnel et de gestion. Le Bureau a également indiqué qu'un nouveau programme de formation avait été mis en œuvre en 2006 pour renforcer les compétences du personnel et améliorer la productivité.

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS RELATIFS AUX ÉVÉNEMENTS D'ÉTAT CIVIL

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.

État actuel

Dans sa réponse initiale incluse dans notre *Rapport annuel 2005*, le Bureau indiquait qu'il avait instauré

le stockage externe de la bande magnétique de sauvegarde et qu'il s'occupait de mettre en œuvre une technologie de coupe-feu améliorée. Au moment de notre suivi, le Bureau nous a informés qu'il avait effectivement mis en œuvre la technologie de coupe-feu améliorée.

INTÉGRATION DES ACTIVITÉS D'ENREGISTREMENT ET DE DÉLIVRANCE DES CERTIFICATS

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.

État actuel

Le Bureau a indiqué que le Service d'enregistrement des nouveau-nés en ligne, qui intègre l'enregistrement des naissances et la délivrance des certificats, a été déployé dans tout l'Ontario en 2006. D'après le Bureau, 35 % des enregistrements de naissance ont été effectués au moyen de ce service entre septembre 2006 et mars 2007. Le Bureau a indiqué que la promotion accrue de ce service en fera probablement augmenter les taux d'utilisation dans toute la province. Il a également indiqué qu'un système permettant aux parents de soumettre en ligne les enregistrements de naissance au lieu d'envoyer les documents papier par la poste aux municipalités concernées serait lancé dans certaines parties de la province à l'été 2007. Le Bureau prévoyait déployer ce service dans toute la province à compter de la fin de 2007.