



NATIONAL REGISTER OF ELECTORS

In May 1998, the National Register of Electors Project Team at Elections Canada won the prestigious Award for Leadership in Service Innovation presented by the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada (APEX). This award, sponsored by Deloitte Consulting is presented annually to a team of federal public servants that develops an innovative practice resulting in improved service delivery to the citizens of Canada.

The Register Project Team was recognized for its development of the National Register of Electors, an automated database of Canadians qualified to vote in federal elections and referendums. The Register eliminates the need for time consuming and expensive door-to-door enumeration. This will reduce costs by some \$30 million for each federal election and referendum, and will also lead to significant cost reductions at the provincial, territorial, and municipal levels as they use the Register to forego enumeration.

This innovation was made possible by applying developments in information technology and by forging ground-breaking alliances with federal, provincial, and territorial government organizations for the supply and exchange of data to keep the Register up-to-date. To further recognize the achievements of the project team, and to ensure that the lessons learned are widely communicated, Deloitte Consulting is pleased to present this synopsis of the National Register of Electors Project.



LE REGISTRE NATIONAL DES ÉLECTEURS

En mai 1998, l'équipe du projet du Registre national des électeurs d'Élections Canada a remporté le prestigieux Prix de leadership pour l'innovation dans la prestation de services, qui est décerné par l'Association professionnelle des cadres de la fonction publique du Canada (APEX). Parrainé par *Deloitte Consulting*, ce prix est remis chaque année à une équipe de fonctionnaires fédéraux ayant élaboré un mécanisme novateur qui contribue à améliorer les services offerts aux citoyens du Canada.

L'équipe a été récompensée pour avoir créé le Registre national des électeurs, une base de données informatisée des Canadiens et des Canadiennes ayant qualité d'électeur aux élections et aux référendums fédéraux. Le registre élimine la nécessité de tenir de longs et coûteux recensements porte-à-porte. L'initiative fera épargner quelque 30 millions de dollars à chaque élection ou référendum fédéral, en plus de générer des économies appréciables lorsque les provinces, les territoires et les municipalités se serviront du registre pour éliminer leurs propres recensements.

Cette innovation a été rendue possible par l'application de nouvelles technologies informatiques et par la création d'alliances novatrices avec divers organismes des paliers fédéral, provincial et territorial en vue de transmettre et d'échanger des données pour assurer la tenue à jour du registre. Afin de souligner une nouvelle fois les réalisations de l'équipe, et pour que les leçons apprises soient largement diffusées, *Deloitte Consulting* est heureux de présenter ce synopsis du projet du Registre national des électeurs.



Evolution of the Concept

Elections Canada is the non-partisan agency responsible, under the *Canada Elections Act*, for the conduct of federal elections and referendums.

The National Register of Electors is an automated database of Canadians who are qualified to vote in federal elections and referendums. It contains basic information about each elector: name, sex, date of birth, and address.

The information in the Register is used to produce preliminary lists of electors for federal elections, by-elections, and referendums. It may also be used to produce preliminary electoral lists for provinces, territories, municipalities, and school boards where agreements have been signed, as provided for in the *Canada Elections Act* and under provincial law.

In the past, the principal method by which Elections Canada gathered information about the electorate in Canada was door-to-door enumeration. For each federal electoral event, the process of re-creating the list of electors had to be repeated in this manner.

In times of fiscal restraint, the cost of conducting traditional enumerations, the single most time-consuming and expensive activity of the electoral process, could not be justified to taxpayers, especially since enumerations were also taking place whenever there was an election at the provincial, territorial, municipal and school board levels. It was also becoming increasingly difficult to recruit the 110,000 enumerators required to execute a Canada-wide enumeration. Equally difficult was the task of finding electors at home and willing to open their doors to enumerators.

Elections Canada recognized that these difficulties could be overcome, and that cost savings and efficiencies could be realized at the same time, by modernizing elector registration through the establishment of a National Register of Electors.

By March 1996, the team's research showed that such a register would be feasible and cost-effective, could allow for a shorter electoral period by eliminating enumeration, and could significantly reduce costs and duplication of effort across Canada. Over the same period, Elections Canada worked closely with federal, provincial, and territorial officials

Évolution du concept

Élections Canada est l'organisme non partisan chargé de la conduite des élections et des référendums fédéraux aux termes de la *Loi électorale du Canada*.

Le Registre national des électeurs est une base de données informatisée des Canadiens et des Canadiennes qui ont qualité d'électeur aux élections et aux référendums fédéraux. Il contient des renseignements généraux sur chaque électeur – nom, sexe, date de naissance et adresse.

L'information contenue dans le registre sert à produire les listes électorales préliminaires en vue des élections générales, des élections partielles et des référendums fédéraux. Elle peut aussi être utilisée pour produire des listes préliminaires destinées aux provinces, aux territoires, aux municipalités et aux commissions et conseils scolaires ayant conclu des ententes conformément à la *Loi électorale du Canada* et à la législation provinciale.

Auparavant, Élections Canada comptait surtout sur les recensements porte-à-porte pour recueillir des renseignements sur l'électorat canadien. Le processus menant à la création de la liste électorale devait être repris à chaque scrutin fédéral.

Dans un contexte de restrictions financières, il n'était plus possible de justifier la tenue de recensements traditionnels – l'activité la plus longue et la plus coûteuse de tout le processus électoral –, surtout que des recensements précédaient aussi les élections dans les provinces, territoires, municipalités et commissions et conseils scolaires. En outre, il devenait de plus en plus difficile de recruter les 110 000 recenseurs nécessaires pour tout le Canada et de trouver les électeurs au foyer et prêts à ouvrir leur porte.

Élections Canada a établi qu'en modernisant l'inscription des électeurs par la création d'un Registre national des électeurs, on pourrait surmonter ces difficultés, réaliser des économies et accroître l'efficacité du processus.

En mars 1996, les recherches de l'équipe du projet ont montré qu'un tel registre serait faisable et rentable, qu'il abrégerait la période électorale en éliminant le recensement et qu'il réduirait considérablement les coûts et le double emploi à l'échelle du pays. Durant la même période, Élections Canada a collaboré étroitement avec des fonctionnaires fédéraux, provinciaux et territoriaux afin d'identifier des sources de données exactes et fiables, ouvrant ainsi la voie à des ententes subséquentes.



to identify sources of accurate and reliable information, laying the groundwork for subsequent agreements.

Elections Canada recognized from the outset that a register would not only have to be feasible and cost-effective, but would also have to preserve certain principles and characteristics of the Canadian electoral system. To ensure that these requirements were met, the project was guided by the following principles:

Guiding Principles for a National Register of Electors

- The integrity of the electoral process would have to be maintained.
- The onus would remain on the electoral system to reach out to electors, making it easy for all qualified electors to register.
- The data in the Register, along with that obtained as a result of the list-revision process during the election period, would have to be *at least* as reliable as the most reliable data obtained through traditional enumeration.
- The privacy of electors would have to be respected and the confidentiality of their personal information safeguarded.
- Existing reliable data sources would have to be used to keep the Register up to date.
- The potential for sharing data with other jurisdictions should be explored.

At the federal level, several key agencies were consulted to facilitate the implementation of the Register:

- **Statistics Canada** reviewed the methodological research results;
- **Citizenship and Immigration Canada** and **Revenue Canada** examined in detail the feasibility and impact of modifying their programs to accommodate access to their data, with the active consent of their clients;
- The office of the federal **Privacy Commissioner** provided invaluable guidance and support throughout the project in helping Elections Canada ensure that the privacy of Canadians' information is protected.
- The **Privy Council Office** supported the Government's consideration and approval of the project and coordinated the drafting of legislative amendments required to eliminate enumeration and to establish the Register.

Élections Canada a reconnu dès le départ que le registre devait non seulement être faisable et rentable, mais qu'il devait aussi préserver certains principes et certaines caractéristiques du système électoral canadien. Afin de satisfaire à ces exigences, le projet a été conduit selon les principes suivants :

Principes directeurs du projet du Registre national des électeurs

- L'intégrité du processus électoral devait être préservée.
- Il devait incomber aux administrateurs électoraux de joindre les électeurs, de sorte que tous les électeurs admissibles puissent s'inscrire sans difficulté.
- Les données du registre et celles obtenues lors de la révision de la liste en période de scrutin devaient être *au moins* aussi fiables que les données les plus fiables obtenues par un recensement traditionnel.
- Il fallait respecter la vie privée des électeurs et garantir la confidentialité des renseignements personnels.
- On devait utiliser des sources existantes de données fiables pour tenir à jour le registre.
- Les possibilités de partage de données avec d'autres administrations devaient être étudiées.

Pour faciliter l'implantation du registre, on a aussi consulté plusieurs organismes clés au niveau fédéral :

- **Statistique Canada** a examiné les résultats de la recherche méthodologique;
- **Citoyenneté et Immigration Canada** et **Revenu Canada** se sont penchés sur la faisabilité et l'impact de modifier leurs programmes afin de permettre l'accès aux données qu'ils détiennent, avec le consentement actif de leurs clients;
- le **Commissariat à la protection de la vie privée du Canada** a fourni un appui et des conseils inestimables durant tout le projet, aidant Élections Canada à assurer la protection des renseignements concernant les Canadiens;
- le **Bureau du Conseil privé** a soutenu l'examen et l'approbation du projet par le gouvernement et a coordonné la rédaction des modifications législatives nécessaires pour éliminer les recensements et établir le registre.



Several key provincial and territorial agencies were also consulted to facilitate the implementation of the Register.

As well, umbrella organizations such as the Canadian Council of Motor Transport Administrators (CCMTA) and the Vital Statistics Council for Canada (VSCC) have provided Elections Canada with a national forum to address registrars and to enlist their support for the concept of a National Register of Electors.

From the outset, provincial and territorial Chief Electoral Officers were consulted in exploring potential sharing initiatives in the area of voter registration.

Throughout the development phase parliamentarians were regularly briefed through the House of Commons Standing Committee on Procedure and House Affairs. In December 1996, Parliament passed amendments to the *Canada Elections Act* to establish the National Register of Electors, a landmark step in the modernization of Canada's electoral process.

Concept to Reality

The Register system has now been in place for some time and is being fine-tuned on an ongoing basis by the Register team. Initial matches have been completed between Register data and files received from provincial and territorial motor vehicle registrars, Revenue Canada, and the Directeur général des élections du Québec (DGÉQ).

The reliability target for producing preliminary lists of electors is to have 92% of eligible federal electors in the Register, with 83% of those listed at their correct address. This target is comparable to the data quality observed when the final 1992 referendum list was re-used as the preliminary list, outside Québec, for the 1993 general election (Québec conducted a referendum under its own legislation). Elections Canada expects to meet or exceed this target based on the results observed to date.

The target is predicated on the knowledge that about 20% of elector information will change every year. These changes involve moves, new 18-year-olds, new citizens, and deaths. In order to have

Plusieurs organismes clés des paliers provincial et territorial ont également été consultés en vue de faciliter la mise en œuvre du registre.

En outre, des organismes cadres comme le Conseil canadien des administrateurs en transport motorisé et le Conseil de la statistique de l'état civil du Canada ont offert à Élections Canada une tribune nationale pour joindre les registraires et obtenir leur appui quant au concept du Registre national des électeurs.

Dès le départ, on a consulté les directeurs généraux des élections des provinces et des territoires afin d'examiner d'éventuelles initiatives de partage pour l'inscription des électeurs.

Pendant toute la phase de développement, les parlementaires ont été tenus au courant par l'intermédiaire du Comité permanent de la procédure et des affaires de la Chambre. En décembre 1996, ils ont adopté les modifications à la *Loi électorale du Canada* qui permettaient la création du Registre national des électeurs, marquant ainsi un tournant dans la modernisation du processus électoral canadien.

Du concept à la réalité

Le système du registre est en place depuis un certain temps, et l'équipe du projet travaille sans relâche à son amélioration. Les données du registre ont été appariées une première fois avec les fichiers reçus des registraires provinciaux et territoriaux des véhicules automobiles, de Revenu Canada et du Directeur général des élections du Québec.

Pour produire des listes préliminaires fiables, le registre doit contenir 92 % des électeurs admissibles au niveau fédéral, dont 83 % à la bonne adresse. Cet objectif est comparable au degré d'exactitude observé lorsque la liste électorale définitive du référendum de 1992 a été réutilisée comme liste préliminaire à l'élection générale de 1993 (sauf au Québec, qui a conduit le référendum sous sa propre législation). D'après les résultats obtenus jusqu'ici, Élections Canada compte atteindre son objectif, voire le dépasser.



these changes included in the database, the National Register of Electors is updated with information supplied by provincial, territorial and federal data sources between electoral events, and by electors themselves during the revision period of electoral events.

Federal data sources transmit basic elector information only with the active and informed consent of the individuals involved. For provincial and territorial sources, disclosure is authorized according to statutes which govern data and freedom of information and privacy legislation and policies.

The confidentiality of personal information is a high priority. Such information is protected through both statutory and electronic means. By law, information contained in the NROE may be used only for electoral purposes. Improper use of the information is an offence. Canadians have the right to gain access to their personal information, to choose whether to participate, and to have their information deleted from the Register without jeopardizing their right to vote. As of October 1998, less than 800 people have chosen to “opt-out” of the Register. The Register itself is not accessible to external suppliers; an electronic security system guards that access.

In 1998, all taxfilers were asked on their 1997 tax returns to consent to the transfer of name and address data from Revenue Canada to Elections Canada so that updates could be made to the National Register of Electors. Four out of five taxfilers provided their consent. Minister of National Revenue Herb Dhaliwal has characterized this initiative as “an example of the type of cooperation between organizations that can reduce duplication and save taxpayers money”.

On October 15, 1998, a major milestone was reached when Elections Canada released to members of Parliament and political parties the first annual list of electors incorporating automated updates from provincial, territorial and federal data sources. In accordance with section 71.013 of the *Canada Elections Act*, lists of electors produced from

Cet objectif tient compte du fait qu'environ 20 % des renseignements sur les électeurs changent chaque année, notamment en raison des déménagements, des personnes qui atteignent 18 ans, des nouveaux citoyens et des décès. Pour que ces changements soient intégrés à la base de données, on actualise le registre à partir de l'information fournie par des sources provinciales, territoriales et fédérales entre les scrutins, et par les électeurs eux-mêmes pendant la période de révision d'une élection ou d'un référendum.

Les sources de données fédérales transmettent uniquement des renseignements de base, avec le consentement actif et informé des personnes touchées. Pour ce qui est des sources provinciales et territoriales, la divulgation est assujettie aux lois régissant les données et l'accès à l'information de même qu'à la législation et aux politiques de protection des renseignements personnels.

La confidentialité des renseignements personnels est une priorité absolue. Ces renseignements sont protégés par des mécanismes législatifs et

électroniques. La loi stipule que les données contenues dans le registre doivent être utilisées à des fins électorales seulement, toute utilisation non autorisée constituant une infraction. Les Canadiens ont le droit d'accéder aux renseignements les concernant, de choisir s'ils participent ou non au système et de faire retirer leur inscription du registre sans pour autant perdre leur droit de vote. En octobre 1998, moins de 800 personnes avaient demandé à être retirées du registre. Les fournisseurs externes n'ont pas accès au registre proprement dit, qui est protégé par un système électronique de sécurité.

En 1998, on a demandé à tous les déclarants, dans leur déclaration de revenus de 1997, s'ils autorisaient ou non Revenu Canada à fournir leurs nom et adresse à Élections Canada aux fins de la mise à jour du Registre national des électeurs. Quatre déclarants sur cinq ont donné leur consentement. Selon le ministre du Revenu national, M. Herb Dhaliwal, l'initiative est « un bon exemple du type de coopération entre



the National Register of Electors will be provided in October of each year to members of Parliament and political parties for the purpose of communicating with constituents.

The lists produced in October reflected large-scale updates by the Register maintenance system. For example, as a result of input from provincial and territorial vital statistics registrars, over 140,000 deceased electors had been removed from the Register prior to the release of the October 15 list. Removing these names from the National Register of Electors is especially critical, not only from the perspective of preserving the accuracy of the lists, but in order to avoid placing MPs and political parties at risk of inadvertently sending materials to deceased constituents.

The currency and quality level of the Register data is consistent with the projections developed during the research and feasibility study. Elections Canada is now evaluating the processes and sources used to update the Register to see where improvements may be possible.

Forging the links: the Critical Role of Inter-departmental and Inter-Jurisdictional Co-operation

Between general elections, the Register database must be kept accurate and up-to-date, so that at any time reliable preliminary lists can be generated for federal electoral events as well as for electoral events within other jurisdictions where agreements are in place.

To this end, Elections Canada has negotiated strategic alliances with key data suppliers, including Revenue Canada, Citizenship and Immigration Canada, provincial and territorial registrars of motor vehicles and vital statistics, and provincial electoral agencies with permanent lists of electors (currently British Columbia and Québec).

The guiding principle used in negotiating these agreements was to remain as “non-intrusive” as possible by requesting data in a format that would have the least impact on the systems and processes of the data supplier organization involved.

Putting this multi-jurisdictional, Canada-wide co-operative effort into place involved rounds of negotiations with government officials and elected representatives at all levels, changes to provincial and territorial legislation, and major procedural changes, including altering the federal income tax return and the Canadian citizenship application form.

organisations qui permet de réduire le dédoublement et d'économiser l'argent des contribuables ».

Un pas important a été franchi le 15 octobre 1998, lorsque Élections Canada a remis aux députés et aux partis politiques les premières listes électorales annuelles intégrant les mises à jour transmises automatiquement par des sources fédérales, provinciales et territoriales. Conformément à l'article 71.013 de la *Loi électorale du Canada*, des listes électorales produites à partir du Registre national des électeurs seront remises en octobre de chaque année aux députés et aux partis politiques, qui peuvent les utiliser pour communiquer avec les électeurs.

Les listes produites en octobre intégraient les importantes mises à jour effectuées au moyen du système d'administration du registre. Par exemple, grâce aux données fournies par les registraires de l'état civil des provinces et des territoires, le nom de plus de 140 000 électeurs décédés a pu être retiré du registre avant la publication des listes du 15 octobre. Il est particulièrement important de supprimer ces noms du registre, non seulement pour préserver l'intégrité des listes, mais aussi pour éviter que des députés et des partis politiques transmettent par inadvertance des documents à un électeur décédé.

Le niveau de qualité et d'exactitude des données est conforme aux prévisions établies lors de l'étude de faisabilité. Élections Canada évalue actuellement les processus et les sources servant à la tenue du registre afin de déterminer les améliorations qu'il serait possible d'y apporter.

Nouer des liens : le rôle essentiel de la coopération interministérielle et intergouvernementale

Entre les élections générales, la base de données du registre doit être exacte et à jour pour qu'on puisse produire en tout temps une liste préliminaire fiable en vue d'un scrutin au niveau fédéral ou dans d'autres administrations ayant conclu des ententes.

À cette fin, Élections Canada a négocié des alliances stratégiques avec d'importants fournisseurs de données, notamment Revenu Canada, Citoyenneté et Immigration Canada, des registraires provinciaux et territoriaux des véhicules automobiles et de l'état civil ainsi que des organismes électoraux de provinces ayant des listes électorales permanentes (actuellement



Critical to the success of the National Register of Electors has been the outstanding cooperation received from provincial registrars of motor vehicles and vital statistics who have helped ensure the availability of administrative data necessary to keep the Register up-to-date.

As of June 1998, 21 agreements in all provincial and territorial jurisdictions had been concluded for the acquisition of administrative data. Elections Canada is currently in the process of discussing the feasibility and developing operational plans for more extensive data-sharing with provincial and territorial electoral agencies.

The Federation of Canadian Municipalities has fully endorsed the use of the Register to create municipal electoral lists. Since June 1997, data has been shared for electoral purposes with over 50 jurisdictions across Canada at the provincial and municipal levels.

The forging of partnerships with the provinces and territories on a wide range of electoral products and services has become a corporate priority. In 1998, Elections Canada identified these sharing activities as a new business line and established an “inter-jurisdictional co-operation unit” to maintain and enhance its relationships with electoral agencies across Canada.



Impact on Electors, MPs, Registered Political Parties, and Candidates

The Register project, and amendments made to the *Canada Elections Act* through Bill C-63 has resulted in a number of significant improvements to Canada’s system for voting:

- The minimum campaign period was shortened from 47 days to 36 days.
- The position of revising officer and sittings for revision were eliminated, making the process more cost-effective and accessible.
- Instead, electors may have their information revised during an extended revision period of 28 days (compared to the former 17-day period).
- Electors can now change their address within the same electoral district over the telephone.
- Electors can register and vote during advance polls, which are held earlier during the electoral calendar than before.

The amendments also affect members of parliament (MPs), registered political parties, and candidates seeking election to the House of Commons:

le Québec et la Colombie-Britannique).

Lors des négociations, Élections Canada s’est efforcé d’adapter ses exigences en matière de format des données afin d’avoir le moins d’impact possible sur les systèmes et les processus des fournisseurs.

Cet effort de coopération multilatérale à l’échelle du Canada a exigé des rondes de négociations avec des fonctionnaires et des élus de tous les paliers, des modifications à la législation provinciale et territoriale ainsi que d’importants changements aux procédures, y compris à la déclaration de revenus fédérale et au formulaire de demande de la citoyenneté canadienne.

Le succès du Registre national des électeurs s’explique en grande partie par l’exceptionnelle collaboration des registraires provinciaux des véhicules automobiles et de l’état civil, qui ont contribué à fournir les données administratives nécessaires à la tenue à jour de l’information.

En juin 1998, 21 ententes prévoyant le transfert de données administratives avaient été conclues avec des administrations de l’ensemble des provinces et des territoires. Élections Canada examine actuellement la faisabilité d’étendre le partage de données avec les organismes électoraux des provinces et des territoires, et des plans sont en cours d’élaboration.

La Fédération canadienne des municipalités appuie sans réserve l’utilisation du registre pour produire les listes électorales municipales. Depuis juin 1997, des données ont été partagées à des fins électorales avec plus de 50 administrations provinciales et municipales au pays.

Élections Canada travaille sans relâche à nouer des partenariats avec les provinces et les territoires concernant un large éventail de produits et de services électoraux. En 1998, l’organisme a fait de ces initiatives de partage un nouveau domaine d’activités et a établi une unité de coopération intergouvernementale chargée d’entretenir et de resserrer les liens avec les organismes électoraux du Canada.

Impact sur les électeurs, députés, partis politiques enregistrés et candidats

Le projet du registre et les modifications apportées à la *Loi électorale du Canada* par suite du projet de loi C-63 ont amélioré de façon notable les modalités de vote au pays :



- Enumerations are no longer required to produce the federal preliminary list of electors.
- The preliminary list of electors is available earlier.
- Spending limits are established earlier, no later than the 31st day before polling day rather than the 25th day.
- Estimated spending limits are now provided to MPs yearly between elections, along with the annual list of electors made available under the *Canada Elections Act*.
- Nomination day is changed from the 28th day to the 21st day before polling day.
- The earliest time at which a by-election may be called is now 11 days after a seat is vacated.

Costs and Savings

Originally, it was projected that the total cost to build the Register, including the final door-to-door enumeration, would be \$41 million. However, the final voters lists from the March 1997 provincial election in Alberta and the November 1996 provincial election in Prince Edward Island were purchased by Elections Canada for the Register, saving almost \$6 million. The final enumeration in 1997 was immediately followed by the 36th general election. This meant that returning offices could be kept open and related elections start-up costs could be eliminated. In all, some \$22 million of the predicted build cost was avoided.

The total development cost of the Register was some \$13.3 million, including development of computer systems, purchase of computer hardware and software, acquisition of data from various sources, as well as costs of changes to the systems, procedures, and manuals of Revenue Canada and Citizenship and Immigration Canada.

The annual cost of maintaining the Register is estimated to be about \$5 million, including the cost of obtaining active consent from taxfilers, new citizens, and 18-year-olds, of producing new data files by suppliers, and of administering the Register.

The business case developed by the project team conservatively forecast cost savings of some \$30 million, net of maintenance, *for each federal electoral event*. Additional savings are expected at the provincial/territorial and municipal levels when they use Register data for their own electoral purposes.

Key Success Factors and Lessons Learned

The consensus among those who have been involved in the National Register of Electors project is that it has successfully met

- le calendrier électoral minimal est passé de 47 à 36 jours;
- le poste de réviseur et les séances de révision ont été abolis, rendant le processus plus rentable et accessible;
- désormais, les électeurs ont 28 jours pour faire réviser l'information les concernant (comparativement à 17 jours auparavant);
- les électeurs qui changent d'adresse à l'intérieur de leur circonscription peuvent effectuer le changement par téléphone;
- les électeurs peuvent s'inscrire et voter lors du scrutin par anticipation, qui a lieu plus tôt qu'avant.

Les modifications ont aussi des répercussions pour les députés, les partis politiques enregistrés et les candidats désirant se faire élire à la Chambre des communes :

- il n'est plus nécessaire de tenir un recensement pour produire la liste préliminaire fédérale;
- la liste préliminaire est disponible plus rapidement;
- les plafonds de dépenses sont fixés plus tôt, soit au plus tard le 31^e jour précédant le jour de l'élection au lieu du 25^e jour;
- les plafonds de dépenses estimés sont désormais transmis aux députés chaque année entre les élections, en même temps que la liste électorale annuelle remise aux termes de la *Loi électorale du Canada*;
- le jour des présentations passe du 28^e au 21^e jour précédant le jour de l'élection;
- une élection partielle peut être déclenchée dès le 11^e jour suivant la vacance.

Coûts et économies

À l'origine, il avait été prévu que la création du registre, incluant le dernier recensement porte-à-porte, coûterait un total de 41 millions de dollars. Elections Canada a toutefois acheté les listes définitives des élections provinciales de mars 1997 en Alberta et de novembre 1996 à l'Île-du-Prince-Édouard, ce qui a engendré une économie de près de 6 millions de dollars. En outre, comme le recensement de 1997 a été immédiatement suivi de la 36^e élection générale, les bureaux des directeurs du scrutin sont demeurés ouverts et les frais de mise en marche de l'élection ont été éliminés. Au total, on a réduit de quelque 22 millions de dollars le coût initial prévu pour la création.

Le coût total de développement du registre a été d'environ 13,3 millions de dollars, ce qui comprend l'élaboration des systèmes informatiques, l'achat du matériel et des logiciels, l'acquisition des données auprès de diverses sources ainsi que le coût



expectations. However, the project did not succeed without overcoming significant challenges along the way. It is useful to review what the key success factors were and what lessons were learned for the benefit of future endeavours of this type.

Executive Commitment - The Chief Electoral Officer was the project's most ardent sponsor, providing the team with leadership, vision, and the resources necessary to realize its objective. This demonstration of commitment fostered a high level of motivation within the project team.

Team Composition - A project team with multi-disciplinary and complementary skills was employed, drawing on expertise from diverse parts of the organization. Many team members had close affiliations with key external stakeholders, or had been previously employed by these organizations, lending added credibility to the initiative.

Organizational Factors - The entire organization must be recognized for contributing to the success of the project. Ongoing efforts needed to be made to ensure the team members remained integrated into the overall corporate culture.

Transparency - Internal and external stakeholders were kept fully informed about the intentions, assumptions, progress, and requirements of the team. It was important that the electorate itself be educated and made aware of all relevant undertakings in order to alleviate privacy concerns.

Project Planning - A clear mandate was defined, strict timelines were established, scientific rigour was employed in the research methodology, and professional managers from outside the organization were used to inject added discipline into the process.

Flexibility - According to members of the team, the ability to be "reactive in a prepared sense" and to remain "open to new approaches" allowed them to capitalize on unexpected opportunities. The relatively small size of Elections Canada allowed it to be more "goal-oriented than process-oriented".

Stakeholder Involvement - Assistance from key stakeholders was solicited early in the process. The support of the Privy Council Office, Department of Justice, Revenue Canada, Statistics Canada, Citizenship and Immigration Canada, and the Office of the Privacy Commissioner was invaluable in facilitating passage of the legislation and assisting the project team during development

des modifications apportées aux systèmes, procédures et manuels de Revenu Canada et de Citoyenneté et Immigration Canada.

L'actualisation du registre coûte environ 5 millions de dollars par année, incluant l'obtention du consentement actif des déclarants, des nouveaux citoyens et des personnes qui atteignent 18 ans, la production de nouveaux fichiers de données par les fournisseurs et l'administration du registre.

Une estimation prudente faite lors de l'analyse coûts-avantages a permis à l'équipe de conclure que le registre produirait des économies d'environ 30 millions de dollars, déduction faite des frais de maintenance, à *chaque élection ou référendum fédéral*. Des économies additionnelles devaient être réalisées lorsque les provinces, les territoires et les municipalités utiliseraient aussi les données du registre pour leurs propres élections.

Principaux facteurs de réussite et leçons apprises

Les participants au projet du Registre national des électeurs s'entendent pour dire que l'initiative a répondu aux attentes. Il a toutefois fallu surmonter des défis de taille en cours de route. Dans ce contexte, il semble utile de revoir les principaux facteurs de réussite du projet et les leçons apprises, dans le but de faciliter les futures initiatives de ce type.

Engagement de la direction - Le directeur général des élections a été le plus ardent défenseur du projet, procurant à l'équipe du leadership, une vision et les ressources nécessaires pour atteindre son objectif. Cet engagement manifeste a été une excellente source de motivation pour l'équipe.

Composition de l'équipe - Profitant de l'expertise de différents secteurs de l'organisme, on a mis sur pied une équipe multidisciplinaire dont les membres possédaient des compétences complémentaires. Bon nombre d'entre eux entretenaient des liens étroits avec les principaux intervenants externes ou avaient déjà été à leur emploi, ce qui a ajouté à la crédibilité du projet.

Facteurs organisationnels - Tout l'organisme a contribué à la réussite du projet. Il a fallu produire des efforts constants pour que les membres de l'équipe demeurent intégrés à la culture d'Élections Canada.

Transparence - Les intervenants internes et externes ont été tenus au courant des intentions, des hypothèses, des progrès et des exigences de l'équipe. Il était important que l'électorat lui-même soit informé des initiatives



Inter-Jurisdictional Co-operation - The National Register of Electors required co-operation from federal agencies and numerous Canadian jurisdictions for the supply of essential data. The initiative would not have been successful without the support and contributions of Revenue Canada, Citizenship and Immigration Canada, the provincial and territorial registrars of motor vehicles and vital statistics, and the Provincial Chief Electoral Officers and their staffs.

Negotiations - The strategy developed for negotiating with data suppliers and partners was given careful consideration. Team members took the time to learn about the business, the institutional and political culture, and the requirements of each organization. The team found that a bilateral approach generated the best results. People were carefully selected and assigned to negotiate on the basis of their understanding of government culture and processes.

Understanding Impacts - Having an understanding of the potential impacts on potential suppliers and partners was critical. In some cases, national umbrella organizations were consulted to gain a better understanding of business practices and future trends. At times, external consultants, typically former employees of the organization involved, were engaged to facilitate the negotiation process.

Forming Agreements - Data suppliers and partners could not be forced to co-operate with the initiative. Agreements with other jurisdictions were concluded on a strictly voluntary basis and in a non-binding fashion. The potential for the Register to be shared with provincial/territorial electoral agencies provided an assurance that the initiative would generate tangible benefits for their respective jurisdictions.

pertinentes afin de dissiper toute inquiétude quant à la protection des renseignements personnels.

Planification du projet – On a défini un mandat clair, fixé des échéanciers stricts et mené les recherches avec rigueur. On a aussi fait appel à des professionnels de la gestion provenant de l'extérieur afin de maîtriser davantage le processus.

Souplesse – Selon les membres de l'équipe, la capacité de réagir de façon préparée et de demeurer ouverts aux nouvelles approches leur a permis de tirer profit des occasions inattendues. Grâce à sa taille relativement petite, Élections Canada a aussi pu axer sa démarche davantage sur les objectifs que sur les processus.

Participation des intervenants – On a demandé l'aide d'intervenants clés tôt dans le processus. Le Bureau du Conseil privé, le ministère de la Justice, Revenu Canada, Statistique Canada, Citoyenneté et Immigration Canada et le Commissariat à la protection de la vie privée du Canada ont apporté un appui inestimable, facilitant l'adoption de la législation et aidant l'équipe durant le développement.

Coopération intergouvernementale – Pour établir le Registre national des électeurs, il fallait obtenir des données essentielles auprès d'autres organismes fédéraux et de nombreuses administrations canadiennes. Le projet n'aurait pu prendre forme sans le soutien et la participation de Revenu Canada, de Citoyenneté et Immigration Canada, des registraires provinciaux et territoriaux des véhicules automobiles et de l'état civil ainsi que des directeurs généraux des élections des provinces et de leur personnel.

Négociations – La stratégie de négociation avec les fournisseurs de données et les partenaires a été établie avec soin. Les membres de l'équipe ont pris le temps de se familiariser avec les activités, la culture politique et organisationnelle et les exigences de chaque organisme. Privilégiant une approche bilatérale, l'équipe a choisi avec soin les responsables de la négociation et les a répartis selon leur compréhension de la culture et des processus gouvernementaux.

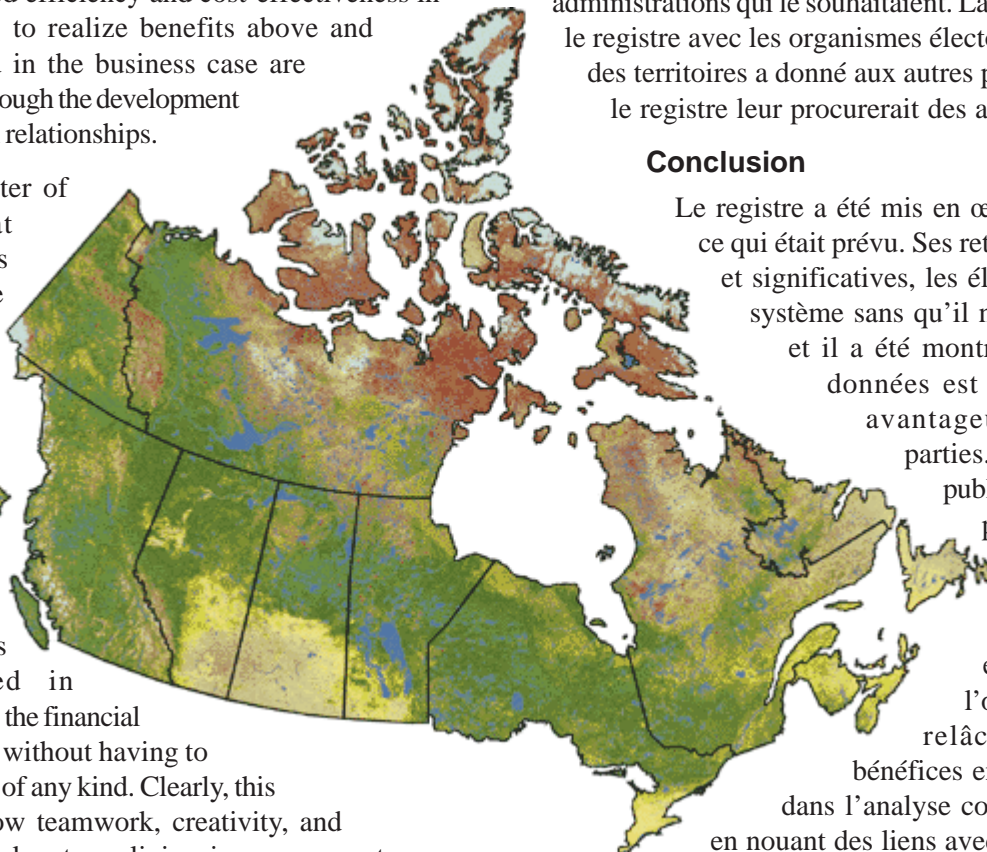
Compréhension des impacts – Il était essentiel de cerner les impacts éventuels du projet pour les fournisseurs et les partenaires potentiels. Dans certains cas, on a consulté des organismes cadres nationaux pour mieux comprendre les pratiques et les



Conclusion

The implementation of the Register has proceeded according to plan. The resulting benefits are tangible and significant, electors have accepted the system without controversy, and it has been demonstrated that data sharing is both feasible and beneficial for all parties concerned. In the face of public pressure for increased efficiency and cost-effectiveness in government, efforts to realize benefits above and beyond those stated in the business case are ongoing, primarily through the development of inter-jurisdictional relationships.

The National Register of Electors Project at Elections Canada was successful because team members, backed up by the organization as a whole, dedicated themselves to achieving a goal in the greater public interest. Despite its relatively small size, Elections Canada succeeded in significantly reducing the financial burden on taxpayers without having to implement cut-backs of any kind. Clearly, this is an example of how teamwork, creativity, and perseverance can make streamlining in government a reality.



tendances futures. Des consultants externes, souvent d'anciens employés des organismes concernés, ont parfois été embauchés afin de faciliter les négociations.

Conclusion d'ententes – Les fournisseurs de données et les partenaires n'étaient pas tenus de participer à l'initiative. Des ententes non exécutoires ont été conclues avec les administrations qui le souhaitaient. La possibilité de partager le registre avec les organismes électoraux des provinces et des territoires a donné aux autres parties l'assurance que le registre leur procurerait des avantages concrets.

Conclusion

Le registre a été mis en œuvre conformément à ce qui était prévu. Ses retombées sont tangibles et significatives, les électeurs ont accepté le système sans qu'il n'y ait de controverse, et il a été montré que le partage des données est à la fois faisable et avantageux pour toutes les parties. À une époque où le public exerce des pressions pour que les administrations publiques deviennent plus efficaces et rentables, l'organisme travaille sans relâche à produire des bénéfices en plus de ceux prévus dans l'analyse coûts-avantages, surtout en nouant des liens avec d'autres instances.

Le projet du Registre national des électeurs d'Élections Canada n'aurait pu se concrétiser sans le dévouement des membres de l'équipe qui, avec l'appui de l'ensemble de l'organisme, se sont attachés à atteindre leur objectif dans le meilleur intérêt du public. Malgré sa taille relativement petite, Élections Canada est parvenu à réduire considérablement le fardeau financier des contribuables sans avoir à imposer de compressions. Voilà qui illustre bien comment le travail d'équipe, la créativité et la persévérance peuvent faire de la rationalisation une réalité.



CASE STUDY: CITY OF WINNIPEG

On November 20, 1997, the City of Winnipeg signed an agreement with Elections Canada to utilize information from the National Register of Electors in the compilation of the City's List of Electors for the October 1998 Winnipeg General Municipal Election.

After the election, the City will in turn provide their updated 1998 List of Electors to Elections Canada to assist them in updating the National Register.

The Mayor of Winnipeg, Susan Thompson, stated that "the cooperative sharing between the Federal and Municipal levels of government is significant in that it will save the City of Winnipeg approximately \$600,000 in costs by not having to conduct door-to-door enumeration."

"This agreement, the first between Elections Canada and a major Canadian Municipality, represents a win/win situation for all stakeholders, resulting in cost savings and increased efficiency for both jurisdictions and a reduced burden on Canadian taxpayers," said Jean-Pierre Kingsley, Chief Electoral Officer of Canada.



ÉTUDE DE CAS : VILLE DE WINNIPEG

Le 20 novembre 1997, la ville de Winnipeg a signé une entente avec Élections Canada afin d'utiliser des renseignements tirés du Registre national des électeurs pour compiler la liste électorale en vue de l'élection générale municipale d'octobre 1998.

À la suite de l'élection, Winnipeg fournira à son tour la liste électorale à jour de 1998 à Élections Canada aux fins de l'actualisation du Registre national des électeurs.

Le maire de Winnipeg, M^{me} Susan Thompson, a dit que « le partage de données entre les paliers fédéral et municipal revêt une importance majeure, car le fait de ne pas avoir à réaliser un recensement porte-à-porte fera économiser à Winnipeg environ 600 000 \$ ».

« Cette entente, la première à être conclue entre Élections Canada et une grande ville canadienne, s'avérera profitable pour toutes les parties, puisqu'elle permettra aux deux administrations de réaliser des économies et d'être plus efficaces, en plus de réduire le fardeau des contribuables canadiens », a précisé le directeur général des élections du Canada, Jean-Pierre Kingsley.

Deloitte Consulting

1000 Royal Bank Centre
90 Sparks Street
Ottawa, Ontario K1P 5T8
Tel: (613) 236-2442
Internet: www.dc.com

