
MINISTÈRE DES SERVICES À LA COLLECTIVITÉ, À LA FAMILLE ET À L'ENFANCE

3.01–Programme Ontario au travail

CONTEXTE

En vertu des dispositions de la *Loi sur le programme Ontario au travail*, le ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance procure un emploi et une aide financière temporaire aux personnes à la condition qu'elles satisfassent aux exigences visant à les aider à trouver un emploi rémunéré et à le conserver. L'aide financière est accordée par le truchement du programme Ontario au travail et est destinée à couvrir les frais de subsistance relatifs à la nourriture, aux vêtements, aux articles pour les soins personnels et au logement.

Exemples de prestations mensuelles types

	Célibataire (\$)	Parent seul soutien de famille avec un enfant (\$)	Couple avec deux enfants (\$)
Allocation de base	195	446	576
Allocation maximum au logement	325	511	602
Aide financière maximum	520	957	1 178

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Il est possible d'obtenir une aide supplémentaire d'après les besoins établis. Voici des exemples d'éléments pouvant donner lieu à une aide supplémentaire lorsque les circonstances le justifient :

- produits essentiels à la santé tels que les fournitures chirurgicales et médicales et les produits pour les diabétiques;
- vêtements pour le retour à l'école et pour l'hiver pour les enfants admissibles;
- soins dentaires et ophtalmologiques de base;

-
- prestations de démarrage pour aider à couvrir les coûts associés à l'établissement permanent dans une collectivité ou au commencement d'un nouvel emploi.

Pour être admissibles à l'aide financière, les requérants doivent démontrer qu'ils ont besoin d'aide en fournissant une preuve que leurs actifs liquides et leurs revenus ne dépassent pas les montants établis. La plupart des personnes sont également tenues de signer une entente de participation par laquelle elles s'engagent à participer à l'une ou plusieurs des activités d'aide à l'emploi suivantes :

- les activités de soutien à l'emploi, qui visent à aider les participants à se préparer à l'emploi au moyen de programmes d'éducation de base, d'une formation professionnelle ou de programmes d'alphabétisation, ou le programme Expérience, poursuite et reprise des études pour les jeunes parents conçu pour aider ceux-ci à terminer leurs études secondaires et à se préparer au marché du travail;
- la participation communautaire, qui consiste en placements non rémunérés dans des activités de service communautaire conçues pour améliorer le mieux-être de la collectivité et permettre aux participants d'acquérir une expérience de travail pratique;
- le placement dans un emploi et le soutien au travail autonome, lesquels consistent respectivement à placer les candidats prêts à l'emploi dans des emplois compétitifs non subventionnés ou à les soutenir dans le lancement de leur propre entreprise.

Depuis le 1^{er} avril 1999, la prestation du programme Ontario au travail est assurée au nom du ministère par 47 gestionnaires des services municipaux regroupés et organismes de prestation des Premières nations (appelés collectivement gestionnaires de services). L'aide financière accordée dans le cadre du programme Ontario au travail est financée à hauteur de 80 % par la province et de 20 % par les gestionnaires de services. Les frais d'administration sont partagés à parts égales par la province et les gestionnaires de services jusqu'à concurrence du plafond annuel établi pour chaque gestionnaire de services.

Pour l'exercice 2001-2002, la quote-part du ministère relative à l'aide financière accordée dans le cadre du programme Ontario au travail s'établissait à environ 1,4 milliard de dollars, tandis que sa part des frais d'administration du programme s'élevait à 171 millions de dollars. Le nombre de cas moyen par mois du programme Ontario au travail et les dépenses connexes ont diminué constamment au cours des dernières années comme on peut le voir dans le tableau suivant.

Nombre de cas moyen par mois et dépenses du ministère, 1999-2000—2001-2002

	1999-2000	2000-2001	2001-2002
Données mensuelles sur le nombre de cas			
Nombre de cas moyen par mois	262 436	215 614	189 321
Nombre de personnes à charge	315 547	253 908	222 945
Nombre total de bénéficiaires	577 983	469 522	412 266
Dépenses annuelles du ministère (en millions de \$)			
Aide financière pour l'année	1 752	1 491	1 372
Frais d'administration pour l'année	172	179	171

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Par ailleurs, le ministère a entrepris un ambitieux projet de révision du système d'information et des processus administratifs à l'échelle de la province – projet dont il a assumé le coût – pour soutenir la prestation des programmes d'aide sociale. Cette initiative, baptisée Projet de remaniement des activités, visait en partie à soutenir la modernisation des systèmes informatiques et des processus administratifs parvenus à la limite de leur utilité en les remplaçant par un nouveau système qui pourrait assurer une prestation efficiente et efficace du programme Ontario au travail et du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées.

Le nouveau système de prestation de services, qui s'accompagne d'un nouveau système d'information et de processus administratifs remaniés, était implanté dans l'ensemble de la province en janvier 2002. Le système a été élaboré par le ministère et par Accenture (anciennement Andersen Consulting), à un coût qui atteignait 400 millions de dollars environ en mars 2002. L'entente conclue entre les deux partenaires à ce sujet a d'ailleurs fait l'objet d'une vérification et d'un rapport du vérificateur provincial en 1998, d'un rapport spécial à l'intention du Comité permanent des comptes publics en 1999 et d'un rapport de suivi, dans notre *Rapport spécial sur l'obligation de rendre compte et l'optimisation des ressources* (2000), sur la mise en œuvre par le ministère des recommandations formulées par le vérificateur provincial dans son Rapport annuel 1998.

OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre vérification du programme Ontario au travail visait à déterminer si le ministère :

- avait pris les mesures nécessaires pour s'assurer que les politiques et les procédures qu'il avait établies pour le programme étaient respectées par les gestionnaires de services pour garantir que seules les personnes admissibles reçoivent une aide financière et que celle-ci est du juste montant;

-
- surveillait si le programme répondait aux objectifs qu'il avait fixés et, le cas échéant, apportait les mesures correctives nécessaires.

Notre vérification comprenait un examen analytique des dossiers, des politiques et des procédures pertinents du ministère ainsi que des entrevues avec du personnel concerné du bureau principal et de trois bureaux régionaux du ministère. Nous avons également tenu des discussions avec du personnel de trois unités responsables de la prise en charge et de la présélection pour le programme Ontario au travail, passé en revue un échantillon des dossiers des bénéficiaires et tenu des discussions avec le personnel des trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite. Nous avons aussi obtenu de l'information auprès des autres gestionnaires de services par voie de questionnaire. Les unités responsables de la prise en charge et les gestionnaires de services qui ont reçu notre visite représentent collectivement près de 40 % des dépenses totales du programme.

Avant d'entamer nos travaux, nous avons défini les critères de vérification à appliquer pour satisfaire aux objectifs de la vérification. La haute direction du ministère a examiné et accepté ces critères.

Compte tenu de l'importance cruciale que revêt le nouveau système de prestation de services pour l'administration du programme Ontario au travail et du fait qu'il était en bonne partie implanté dans l'ensemble de la province entre mai 2001 et janvier 2002, nous avons également effectué un suivi des recommandations que nous avons formulées dans notre Rapport annuel 1998 et de celles faites par le Comité permanent des comptes publics en 1999 à l'endroit de l'administration de l'entente conclue entre le ministère et Accenture et évalué si les nouveaux processus administratifs et le nouveau système d'information qui ont été élaborés dans le cadre de l'entente étaient adéquats.

Nous avons principalement effectué notre travail entre novembre 2001 et mai 2002, en mettant l'accent sur les dépenses et les procédures du programme au cours des exercices 2000-2001 et 2001-2002. Nous nous sommes concentrés sur les éléments constituant les plus importants postes de dépenses du programme, à savoir l'aide octroyée pour les besoins de base et le logement et l'aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi. Nous avons mené notre vérification dans le respect des normes relatives aux missions de certification, englobant l'optimisation des ressources et la conformité, établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, nous avons eu recours à des contrôles et à d'autres procédés de vérification jugés nécessaires dans les circonstances.

En 1999, la Direction de la vérification intégrée et des enquêtes du ministère a publié un rapport de vérification de l'assurance de la qualité sur la mise en œuvre du processus de vérification générale (il s'agit d'un nouveau processus pour déterminer l'admissibilité des bénéficiaires) dans trois bureaux pilotes municipaux. Nous avons examiné ce rapport, mais n'avons pu nous en remettre au travail de vérification effectué, car un grand nombre des questions traitées dans notre rapport n'y étaient pas abordées. De plus, la vérification avait été effectuée avant l'instauration du nouveau système de prestation de services du ministère au cours de l'exercice 2001-2002.

CONCLUSIONS GLOBALES DE LA VÉRIFICATION

Dans le présent rapport, les conclusions globales de même que les constatations détaillées de la vérification sont réparties en deux sections distinctes. Dans la Partie 1, nous traitons de l'administration de l'entente conclue entre le ministère et Accenture et dans la Partie 2, de l'administration du programme Ontario au travail.

Partie 1 : Administration de l'entente

Les nouveaux processus administratifs et le nouveau système d'information issus du Projet de remaniement des activités ont été implantés chez tous les gestionnaires de services entre mai 2001 et janvier 2002, mais, au moment de notre vérification, la plupart des avantages prévus sur le plan de la prestation du programme ne s'étaient pas encore concrétisés. Par exemple :

- La plupart des employés des gestionnaires de services avec lesquels nous avons communiqué se sont dits très insatisfaits du Projet de remaniement des activités. Par exemple, le nouveau système de prestation de services constituait à de nombreux égards un recul par rapport à ce à quoi ils avaient accès auparavant, le système n'avait pas été mis à l'essai de façon adéquate et il s'agissait essentiellement d'un produit en cours d'élaboration au moment de son instauration et non d'un produit fini.
- Le nouveau système ne fournissait pas aux gestionnaires de services les renseignements exacts et fiables dont ils avaient besoin sur les dépenses pour facturer au ministère sa quote-part de l'aide financière accordée aux bénéficiaires du programme Ontario au travail. Nous avons été informés que ces renseignements étaient facilement accessibles avant l'instauration du nouveau système.

En ce qui a trait à l'administration du Projet de remaniement des activités, nous avons constaté ce qui suit :

- Le ministère avait versé en tout 246 millions de dollars à Accenture en mars 2002, ce qui dépassait largement le plafond de paiement initial de 180 millions de dollars. À notre avis, le fondement de ces paiements demeure discutable parce que :
 - les économies attribuées au Projet de remaniement des activités et, par conséquent, à Accenture étaient exagérées;
 - contrairement aux recommandations du vérificateur provincial et du Comité permanent des comptes publics de réduire au minimum les dépenses exclues du plafond, le ministère avait versé à Accenture 66 millions de dollars de plus que le plafond de paiement initial de 180 millions de dollars. Sur ce montant, une somme de 22,2 millions de dollars concernait des travaux que le ministère avait accepté d'exécuter en janvier 2001 et à une date ultérieure, mais qu'il n'avait pas été en mesure de réaliser.

- Le nouveau système de prestation de services ne soutenait pas de façon adéquate l'administration du programme Ontario au travail à cause de l'existence d'un grand nombre de déficiences non résolues dans le système. Le personnel affecté au Projet de remaniement des activités considérait qu'un grand nombre de ces déficiences étaient des problèmes urgents ou à priorité élevée qu'il fallait corriger rapidement. Globalement, on peut classer ces lacunes dans les catégories suivantes :
 - *Défaut de répondre aux besoins du ministère ou des gestionnaires de services*: Souvent, le nouveau système d'information ne fournissait pas les renseignements nécessaires ou bien ceux-ci étaient inexacts ou fournis sous une forme qu'on ne pouvait utiliser. Les employés des gestionnaires de services ont déclaré que le système était compliqué et qu'ils avaient beaucoup de difficulté, par exemple, à déterminer les raisons pour lesquelles des trop-payés aux bénéficiaires avaient été créés et consignés.
 - *Erreurs ou omissions inexplicables*: Par exemple, en 2001, le système d'information avait inexplicablement fait parvenir 7 110 paiements de prestations discrétionnaires d'une valeur totale de 1,2 million de dollars à des personnes non admissibles. Par ailleurs, il arrive parfois que les travailleurs sociaux ne peuvent pas accéder au système pour émettre les chèques, ce qui les oblige à rédiger les chèques à la main, tandis qu'à d'autres moments, ils sont incapables d'enregistrer les chèques manuels dans le système.
 - *Lacunes sur le plan des contrôles internes*: Le système d'information exposait inutilement le programme à un risque de malversations en permettant à une même personne d'ouvrir de nouveaux dossiers, de modifier les renseignements bancaires, d'effectuer les paiements et de fermer les dossiers, et ce, sans examen ou approbation d'un superviseur et sans grande possibilité de détecter les modifications.

Partie 2 : Administration du programme

En ce qui a trait à l'administration du programme Ontario au travail, nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait pas pris les mesures nécessaires pour s'assurer que les gestionnaires de services respectaient ses politiques et ses procédures pour l'administration du programme Ontario au travail et qu'il n'avait à peu près aucune garantie, par conséquent, que seules les personnes admissibles recevaient une aide financière, et ce, du juste montant. Nous avons notamment relevé ce qui suit :

- Les unités responsables de la prise en charge et de la présélection et le processus d'évaluation en deux étapes de l'admissibilité ne répondaient pas à l'objectif de réduire sensiblement le nombre de longues entrevues au bureau pour évaluer l'admissibilité.
- Les exigences du ministère voulant que les gestionnaires de services déterminent l'admissibilité des bénéficiaires à une aide financière et octroient le juste montant d'aide n'étaient pas souvent respectées. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de

services qui ont reçu notre visite, il manquait au moins un renseignement essentiel pour établir l'admissibilité et le juste montant d'aide à verser dans 95 % des dossiers que nous avons examinés.

- Les revenus déclarés par les bénéficiaires qui auraient dû être déduits en tout ou en partie des prestations versées étaient incorrectement déduits ou ne l'étaient pas du tout.
- Dans bien des cas, il était impossible d'établir le bien-fondé des montants versés au titre de l'aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi et, dans certains cas, le montant d'aide était supérieur aux montants maximums autorisés.
- Dans les cas où existait la possibilité d'obtenir d'un ex-partenaire une pension alimentaire pour le conjoint ou les enfants, nous avons souvent constaté l'absence de toute indication que des démarches avaient été entreprises en ce sens. Les paiements de pension alimentaire sont déduits de l'aide versée par le programme Ontario au travail.
- L'absence de renseignements exacts et fiables sur les trop-payés et le soutien inadéquat offert par le système informatique pour la fonction de perception nuisaient aux efforts déployés par les gestionnaires de services pour recouvrer ces montants.

Nous sommes également arrivés à la conclusion que le ministère se devait d'améliorer la surveillance de l'efficacité du programme pour déterminer s'il répondait à ses objectifs, car :

- Même s'il citait souvent comme indice du succès du programme la diminution du nombre de prestataires, il ne savait pas vraiment si ces diminutions étaient attribuables au programme ou à d'autres raisons.
- Bien souvent, les circonstances dans lesquelles devaient être utilisés les codes de cessation servant à indiquer les raisons pour lesquelles les bénéficiaires quittaient le programme n'étaient ni communiquées clairement ni bien comprises. Par conséquent, les codes n'étaient pas utilisés de façon cohérente par les gestionnaires de services et ne pouvaient pas servir à recueillir de l'information sur les résultats du programme.

AUTRE QUESTION

Le ministère rembourse aux gestionnaires de services la moitié des frais d'administration du programme jusqu'à concurrence d'un montant annuel négocié. Nous avons toutefois constaté que le ministère n'avait pas évalué l'efficacité de ce financement, lequel était fondé sur les montants versés dans le passé et non sur le nombre de cas réel. Le financement ministériel des frais d'administration se situait dans une fourchette de 273 \$ à 1 596 \$ par cas.

Réponse globale du ministère

Le Projet de remaniement des activités est l'une des initiatives les plus ambitieuses du gouvernement de l'Ontario en matière de technologie jusqu'à maintenant. Le projet s'est déroulé dans un environnement très complexe, à savoir, dans un ministère qui était chargé de réformer sa législation de l'aide sociale et dont le système de prestation à intervenants multiples est très complexe, et dans une province qui se caractérise par une diversité géographique considérable. Le bureau du projet a conçu un système de prestation qui tient compte de l'éventail des besoins des bénéficiaires de l'aide sociale et de la myriade de politiques, de règles administratives, de procédures et de pratiques interdépendantes associées à deux programmes qui ont été remaniés en profondeur : le programme Ontario au travail, dont la prestation est assurée par les municipalités, et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées, dont la prestation est assurée par les bureaux du ministère. Ce remaniement des activités a été mis en œuvre à deux paliers de gouvernement, qui représentent près de 300 points de prestation et 7 500 utilisateurs et qui servent plus de 600 000 personnes.

Le bureau du Projet de remaniement des activités a conçu un nouveau modèle de prestation de services qui comporte un système d'information en direct, une base de données provinciale commune, la présélection des candidats admissibles par téléphone, l'utilisation de sources d'information externes pour vérifier l'admissibilité et un système téléphonique informatisé pour permettre aux bénéficiaires d'accéder facilement à des renseignements à jour sur leurs dossiers. Le ministère considère que les systèmes d'une telle complexité requièrent habituellement une assez longue période d'exploitation en milieu réel pour faire face à toutes les complexités inhérentes à la conception de vastes systèmes multi-utilisateurs de ce genre.

L'un des principes qui guidaient le ministère était que les avantages réalisés dans le cadre du Projet de remaniement des activités couvriraient non seulement les coûts du projet, mais continueraient aussi de produire un rendement sur le capital investi. Le ministère estime que ce principe s'est concrétisé. Il est d'avis que les économies imputables au remaniement global des activités sont substantielles et qu'il continuera d'en être ainsi dans le futur, et ce, dans l'intérêt des contribuables.

Grâce au processus de rétroaction rigoureux qu'il a mis en œuvre auprès des utilisateurs, le ministère était au courant d'un grand nombre des problèmes cernés par le vérificateur provincial. Nous continuons de nous pencher sur ces problèmes avec nos partenaires de la prestation de services. La conception du système autorise l'apport d'améliorations constantes au cours des prochaines années, ce qui permettra au ministère d'apporter de nombreuses modifications et améliorations, de concert avec ses autres partenaires, les gestionnaires des services municipaux regroupés.

Donc, ce projet prévoyait le remaniement radical d'un système vaste, complexe, dispendieux et essentiel. L'idée de départ était d'améliorer les services, à savoir prendre les mesures nécessaires pour faire en sorte que la loi, le programme, les systèmes et les processus administratifs et de gestion et la technologie, qui composent collectivement le système d'aide sociale, fournissent les résultats attendus. Or, cela s'est fait d'une façon qui a renforcé le savoir de la fonction publique de l'Ontario et lui a permis de mieux comprendre la meilleure façon de faire équipe avec d'autres pour réaliser des changements d'une telle ampleur.

CONSTATATIONS DÉTAILLÉES DE LA VÉRIFICATION

Au milieu des années 1990, les systèmes informatiques utilisés par le ministère pour traiter les paiements d'aide sociale avaient atteint leur capacité pratique et étaient incapables de soutenir les changements souhaités pour améliorer la prestation du programme et l'efficacité administrative. Le ministère a déterminé qu'il ne disposait ni de l'expertise ni des ressources financières pour élaborer les processus administratifs et les technologies nécessaires, soit à l'interne soit avec l'aide d'entrepreneurs externes en recourant aux appels d'offres traditionnels.

Le ministère a donc choisi de recourir au Processus d'achat commun, un arrangement innovateur suivant lequel les ministères partagent avec des partenaires du secteur privé les risques, les investissements et les économies futures associés à la conception et à la mise en œuvre conjointes de nouveaux modes de prestation de services.

C'est ainsi que le ministère, le 27 janvier 1997, a conclu une entente avec Accenture (anciennement Andersen Consulting) dans le cadre du Processus d'achat commun pour entreprendre le Projet de remaniement des activités. Ce projet visait à concevoir et à mettre en œuvre de nouveaux processus administratifs et un système d'information provincial fonctionnant en temps réel pour permettre aux gestionnaires de services d'assurer la prestation de tous les services d'aide sociale.

En 1998, lors de notre première vérification de l'entente conclue entre Accenture et le ministère, nous sommes arrivés à la conclusion que le ministère n'avait pas respecté les principes d'économie et d'efficacité dans les modalités du contrat convenues avec Accenture ni dans l'administration des travaux réalisés jusqu'en février 1998 et nous avons formulé un certain nombre de recommandations à cet égard.

Les modalités juridiquement contraignantes de l'entente initiale conclue avec Accenture restreignaient certes la capacité du ministère de donner suite à certaines de nos recommandations, mais il n'en restait pas moins d'importantes possibilités d'améliorer l'administration de l'entente et de donner suite ainsi à un grand nombre des recommandations que nous avons formulées en 1998.

La nécessité de répondre à nos préoccupations les plus importantes a été renforcée par le Comité permanent des comptes publics, lequel a tenu des audiences sur notre rapport en décembre 1999 et adopté une motion incluant les recommandations suivantes :

- Le plafond de paiement de 180 millions de dollars prévu dans l'entente initiale ne doit pas être relevé et il faut réduire au minimum les catégories de dépenses exclues du plafond.
- Le ministère doit élaborer un système de points de référence vérifiables pour assurer l'imputation correcte des avantages au Projet de remaniement des activités.
- La fonctionnalité de la technologie prévue dans le contrat initial doit être maintenue.

PARTIE 1 : ADMINISTRATION DE L'ENTENTE CONCLUE ENTRE LE MINISTÈRE ET ACCENTURE

Paiements dépassant le plafond prévu

Lors de notre vérification initiale de l'entente en 1998 et de notre suivi en 2000, le ministère s'est dit confiant, malgré les préoccupations exprimées par le vérificateur provincial, que le montant versé à Accenture respecterait au bout du compte le plafond de 180 millions de dollars, exception faite de certains éléments précis. Or, le tableau ci-dessous montre que les paiements faits à Accenture jusqu'en mars 2002 et les dépenses totales prévues à ce moment dépassaient sensiblement le plafond établi.

Dépenses prévues et paiements réels à Accenture, mars 2002

	Paiements réels (en millions de \$)	Dépenses prévues (en millions de \$)
Paiements respectant le plafond	180,0	180,0
Paiements hors plafond		
Soutien à la production, services de dépannage et entretien des applications	36,4	39,1
Travaux dépassant l'étendue du projet	7,4	9,0
Travaux du ministère exécutés par Accenture	22,2	31,3
Total des paiements	246,0*	259,4

* Ces paiements ne comprennent pas les montants pour le matériel informatique ou les logiciels de tiers acquis par le ministère auprès de sources autres qu'Accenture, lesquels représentaient un montant d'environ 34,6 millions de dollars au moment de notre vérification. Nous avons également noté que la contribution totale du ministère au Projet de remaniement des activités, incluant le montant de 34,6 millions de dollars susmentionné, s'élevait à 153,9 millions de dollars en mars 2002.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

En mars 2002, le coût total du Projet de remaniement des activités, y compris les dépenses du ministère et les montants versés à Accenture, s'élevait par conséquent à quelque 400 millions de dollars.

Nous exposons ci-dessous nos préoccupations à l'endroit de chacune des catégories de paiement hors plafond.

SOUTIEN À LA PRODUCTION, SERVICE DE DÉPANNAGE ET ENTRETIEN DES APPLICATIONS

Les éléments énumérés en rubrique sont les seuls pour lesquels Accenture était censée être payée en sus du plafond de 180 millions de dollars mentionné dans l'entente initiale conclue en 1997. Or, conformément à ce que nous avons souligné dans notre rapport de vérification de 1998, le ministère n'avait pas défini clairement les circonstances dans lesquelles Accenture pouvait engager des coûts pour certains de ces éléments et il n'avait pas estimé le coût de ces éléments; nous estimions alors qu'il pouvait s'agir de coûts substantiels. Par la suite, le ministère a établi le coût de ces éléments à 19,7 millions de dollars en mai 2001; le montant était passé à 39,1 millions de dollars en mars 2002.

La plupart des dépenses réelles consacrées à ces éléments ont été engagées après l'implantation initiale du système en mai 2001. L'examen d'un échantillon d'éléments dans cette catégorie nous a permis de constater que nombre d'entre eux étaient imputables aux déficiences imprévues du nouveau système d'information, ce qui avait nécessité des modifications conceptuelles essentielles et un soutien technique accru. Nous croyons qu'un grand nombre des modifications qu'il a fallu apporter auraient dû être repérées lors de la mise à l'essai du système et corrigées sans frais pour le ministère en vertu des dispositions de garantie de l'entente. À notre avis, l'empressement du ministère à payer pour ces éléments en sus du plafond convenu semble discutable et inutile.

Contrairement aux recommandations de réduire au minimum le nombre d'éléments exclus du plafond de paiement, formulées tant par le vérificateur provincial que par le Comité permanent des comptes publics, les modifications apportées au contrat initial en avril 2000 prévoyaient le paiement des deux éléments supplémentaires suivants en sus du plafond de paiement.

TRAVAUX DÉPASSANT LA PORTÉE DU PROJET

Le nouveau système d'information a été conçu et mis au point pour l'essentiel en 2000 d'après les exigences administratives du programme Ontario au travail et du Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées, instaurés en juillet 1999. Après juillet 1999, il a fallu intégrer à la conception du nouveau système de nouvelles exigences pour les deux programmes; cette tâche dépassant la portée du projet, le travail a été facturé en sus du plafond de paiement, décision que nous jugeons raisonnable.

Nous estimons toutefois qu'une partie de ce travail aurait dû être considérée comme faisant partie de la portée du projet. La fonction de déclaration du système d'information, de la façon dont elle avait été conçue et réalisée initialement, ne répondait pas à nombre des exigences des gestionnaires de services et du ministère. Au moment de notre vérification, le bureau du Projet de remaniement des activités apportait des modifications à cette fonction à un coût hors plafond estimatif de 2,3 millions de dollars, dont

1,4 million avait été versé en mars 2002. Nous sommes d'avis que ces coûts auraient pu être évités en incorporant les exigences de déclaration essentielles dans la conception initiale du système.

TRAVAUX DU MINISTÈRE EXÉCUTÉS PAR ACCENTURE

Bien que l'entente initiale conclue avec Accenture et les modifications apportées à l'entente en avril 2000 maintenaient le plafond de paiement à 180 millions de dollars, ni l'entente initiale ni les modifications ultérieures ne précisait les responsabilités respectives d'Accenture et du ministère. Certaines responsabilités ont plutôt été assignées au ministère dans une modification de l'entente apportée en janvier 2001 et, par la suite, au fur et à mesure de l'approbation des ordonnances de tâches.

Le ministère n'a pas été en mesure d'effectuer une partie de ce travail. Accenture a donc réalisé les travaux au nom du ministère et a été payé pour ce travail en sus du plafond de paiement, qui avait été atteint par ailleurs au début de 2001.

En fait, le ministère avait versé à Accenture 22,2 millions de dollars au 31 mars 2002 en sus du plafond de paiement pour exécuter des travaux dont la responsabilité n'était précisée ni dans l'entente initiale ni dans les modifications apportées à celle-ci en avril 2000. Cette situation a rendu le plafond de paiement inefficace et démontre qu'il ne protège aucunement le ministère ni, au bout du compte, les contribuables, contre les dépassements de coûts.

Groupes de coûts et de gains

Afin que le ministère et Accenture partagent les risques, les investissements et les économies futures du Projet de remaniement des activités conformément aux principes du Processus d'achat commun, l'entente qu'ils ont conclue prévoit des paiements à même un groupe de gains pour couvrir les montants imputés par chaque partenaire à un groupe de coûts. (Conformément à ce que nous avons souligné dans notre rapport de vérification de 1998 et dans notre suivi du rapport en 2000, les tarifs réclamés par Accenture étaient beaucoup plus élevés que les montants correspondants imputés au groupe de coûts par le ministère.) Les soldes des groupes de coûts et de gains et les montants réellement versés en janvier 2001 et mars 2002 sont indiqués dans les tableaux suivants.

Groupe de coûts

	Janvier 2001 (en millions de \$)	Mars 2002 (en millions de \$)
Accenture :		
Inclus dans le plafond	166,2	187,7
Exclus du plafond	14,9	66,0
Total partiel	181,1	253,7
Ministère :		
Inclus dans le plafond	57,3*	153,9*
Exclus du plafond		
Total partiel	57,3	153,9
Total	238,4	407,6

* Les coûts du ministère ne peuvent être répartis en coûts inclus dans le plafond ou exclus du plafond, mais ils concernent principalement des activités incluses dans le plafond.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Groupe de gains

	Janvier 2001 (en millions de \$)	Mars 2002 (en millions de \$)
Gains déclarés	274,6	587,1
Paiements à Accenture	181,1	246,0*
Somme allouée au ministère	57,3	153,9

* Sur ce montant, une somme de 180 millions de dollars concerne des activités incluses dans le plafond.

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Tant dans notre Rapport annuel 1998 que dans le rapport du suivi que nous avons effectué en 2000 nous décrivions les deux principaux points à l'égard desquels nous avons des réserves, à savoir le fonctionnement des groupes de coûts et de gains et, par là même, le montant versé à Accenture. Nous maintenons ces réserves.

- Premièrement, nous sommes toujours d'avis que la contribution du ministère au groupe de coûts est sous-estimée. Par exemple, le coût total assumé par les gestionnaires de services pour se procurer des extraits de données et configurer des programmes pour les traiter et obtenir l'information de gestion nécessaire sera probablement important. Or, ces coûts ne sont pas inclus dans le groupe de coûts même s'ils découlent directement des lacunes du système d'information sur le plan des rapports. Nous discutons de ce point de façon plus détaillée plus loin dans le rapport (voir Défaut de répondre aux besoins du ministère et des gestionnaires de services).
- Deuxièmement, environ 73 % du solde du groupe de gains, soit 427 millions de dollars au 31 mars 2002, avait été attribué au processus de vérification générale (il

s'agit d'un processus d'examen de l'admissibilité des bénéficiaires et du bien-fondé des montants qui leur sont versés). Contrairement à nos conclusions, le ministère estime que l'attribution de ces gains à Accenture est justifiée en partie parce que le processus de vérification générale comporte deux améliorations majeures par rapport à l'ancien processus de vérification, à savoir des indicateurs du niveau de risque, qui signalent automatiquement les dossiers devant faire l'objet d'un examen, et la confirmation par des tiers des renseignements fournis par les bénéficiaires. Conformément à ce que nous mentionnons plus loin dans le rapport, nous avons constaté qu'aucune de ces fonctions n'était utilisée comme prévu et qu'il fallait donc les améliorer (voir Améliorations du processus d'évaluation de l'admissibilité).

Par ailleurs, nombre d'employés des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite ont indiqué que les modifications inhérentes au processus de vérification générale étaient de nature relativement mineure par rapport aux processus antérieurs et qu'elles touchaient rarement de façon sensible les taux de cessation des bénéficiaires.

Nous estimons donc qu'une partie importante des gains déclarés et accumulés dans le groupe de gains demeure très discutable.

Nous avons également remarqué que la plupart des coûts imputés depuis mai 2001 par Accenture pour le Projet de remaniement des activités concernent maintenant des activités exclues du plafond de paiement. Par ailleurs, une modification apportée au contrat en janvier 2001 prévoit que la période de deux ans prévue pour l'accumulation des gains après la fin du contrat peut être prolongée selon les besoins pour permettre le remboursement à Accenture de tous les coûts approuvés par les parties qui ne sont pas assujettis au plafond.

Étant donné que les soldes des groupes de coûts et de gains étaient à peu près semblables au moment de cette modification du contrat, le ministère, en réalité, a abandonné le principe de partage des risques et des récompenses inhérent au Processus d'achat commun en garantissant virtuellement à Accenture le paiement intégral de tous les travaux exécutés hors plafond, dont le volume est maintenant considérable.

État du Projet de remaniement des activités

Dans notre rapport de 1998, nous avons noté que le Projet de remaniement des activités, au moment où nous avons terminé notre travail de vérification sur place en février 1998, accusait beaucoup de retard par rapport à la date de mise en oeuvre prévue alors par le ministère, soit juin 1999. Le projet a ensuite été restructuré et, au moment de notre suivi en 2000, le nouveau système de prestation de services était censé être mis en oeuvre progressivement à l'échelle de la province entre février 2001 et janvier 2002.

Le nouvel échéancier a été respecté pour l'essentiel puisque le système a été mis en oeuvre entre mai 2001 et janvier 2002 chez les 47 gestionnaires de services qui administrent le programme Ontario au travail. Toutefois, pour respecter cet échéancier, un certain

nombre de fonctions importantes qui faisaient partie du concept initial ont été laissées de côté ou n'étaient pas au point. Par exemple :

- La déclaration mensuelle des revenus des bénéficiaires au moyen d'un système téléphonique à réponse vocale interactive, qui devait contribuer en bonne partie à l'amélioration de l'efficacité administrative, restait à développer.
- L'archivage des renseignements des bénéficiaires contenus dans les anciens systèmes informatiques pour assurer l'accès à ces renseignements dans le nouveau système d'information faisait partie du concept initial, mais n'avait pas été mis en œuvre au moment de notre vérification en mai 2002.
- Le nouveau système d'information n'était pas doté des fonctions de rapport nécessaires pour assurer une gestion efficiente et efficace du programme Ontario au travail, comme nous le verrons plus loin dans le rapport (voir Défaut de répondre aux besoins du ministère et des gestionnaires de services).

Par ailleurs, le nouveau système comportait un certain nombre de déficiences importantes, comme nous le verrons plus tard dans le rapport, et nombre d'entre elles n'étaient toujours pas corrigées au moment de notre vérification.

Transfert de connaissances

L'un des objectifs du partenariat formé entre le ministère et Accenture était de favoriser un transfert de connaissances suffisant entre Accenture et le personnel du ministère pour permettre au ministère de prendre la relève d'Accenture et d'assurer l'exploitation et l'entretien du nouveau système d'information à la fin du Projet de remaniement des activités. L'atteinte de cet objectif assurerait l'autonomie du ministère et réduirait ainsi sa dépendance à l'endroit des experts-conseils externes.

Or, à l'expiration de l'entente en janvier 2002, le transfert de connaissances prévu n'était pas suffisamment avancé pour que le ministère puisse exploiter et entretenir lui-même le système d'information. C'est plutôt Accenture et d'autres experts-conseils du secteur privé qui ont fourni la quasi-totalité des ressources techniques nécessaires pour terminer, entretenir et exploiter le système d'information après janvier 2002 moyennant un coût important pour le ministère. Par exemple, les services d'Accenture ont été prolongés du 26 janvier 2002 au 31 mars 2002 et ensuite au 31 mai 2002 pour la fourniture de services d'entretien technique à un coût estimatif de 5,7 millions de dollars. Nous croyons comprendre que le ministère, au moment de notre vérification, s'employait à préparer un appel d'offres pour le soumettre au Conseil de gestion du gouvernement aux fins d'approbation pour obtenir des services d'entretien technique après le 31 mai 2002.

Le nouveau système de prestation de services

L'objectif global de la révision des processus administratifs et de la modernisation du système d'information connexe pour les programmes d'aide sociale du ministère était de

doter les gestionnaires de services des outils nécessaires pour améliorer les services aux bénéficiaires ainsi que l'intégrité financière du système de prestation de services, tout en réduisant les frais d'administration des programmes. Plus précisément, le système de prestation de services du programme Ontario au travail visait :

- à réduire le temps consacré par les travailleurs sociaux aux tâches de bureau et autres tâches administratives afin de leur laisser plus de temps pour assurer les services aux bénéficiaires du programme Ontario au travail, y compris pour s'occuper du volet emploi du programme;
- à faciliter l'établissement de l'admissibilité des bénéficiaires grâce à des renseignements plus à jour et plus exacts, réduisant ainsi les trop-payés, les paiements inopportuns et l'utilisation abusive du système en général;
- à améliorer l'accès aux renseignements nécessaires pour assurer une gestion efficace du programme et la supervision du programme Ontario au travail par le ministère.

Toutefois, les employés des gestionnaires de services avec lesquels nous avons discuté et ceux qui ont répondu à notre questionnaire se sont dits très insatisfaits du nouveau système de prestation de services. À de nombreux égards, ils ont laissé entendre que les processus administratifs remaniés et le nouveau système d'information n'étaient aucunement une amélioration et, dans certains cas, constituaient même un recul par rapport à ce qui existait auparavant.

Le ministère a reconnu dès les débuts du Projet de remaniement des activités l'ampleur du savoir et de l'expertise des employés municipaux responsables de la prestation des services sociaux et considérait qu'il était essentiel de consulter en permanence le personnel des gestionnaires de services pour assurer la réussite du projet, en particulier au cours de la planification. Néanmoins, malgré la tenue d'un grand nombre de séances de consultation pour recueillir l'opinion des employés des gestionnaires de services sur la conception du nouveau système de prestation de services, les employés ont indiqué en général que seuls leurs commentaires à l'appui du concept proposé ont été retenus. Les employés des gestionnaires de services nous ont informés que la décision de rejeter les recommandations qu'ils avaient faites à l'étape de la conception du système s'est souvent traduite par des lacunes qu'il a ensuite fallu corriger. Voici un aperçu des principaux problèmes rapportés par le personnel des gestionnaires de services :

- Au moment de notre vérification, le nouveau système de prestation n'avait généré visiblement aucun gain de rendement ni aucune économie de temps. En fait, la quantité de travail manuel et le nombre de solutions de rechange utilisées pour remédier aux nombreuses lacunes du système d'information ont donné lieu à bien des pertes de rendement. (Les solutions de rechange visent à amener un programme informatique à produire des résultats qu'il n'est pas programmé pour produire directement.) Par ailleurs, les employés des gestionnaires de services nous ont déclaré qu'ils ont consacré beaucoup de temps supplémentaire à vérifier manuellement les renseignements non fiables produits par le système d'information.

- Un grand nombre des employés des gestionnaires de services que nous avons interviewés ont laissé entendre que le système d'information n'avait pas fait l'objet d'une mise à l'essai adéquate et qu'il était en fait un produit en cours d'élaboration au moment de son implantation.
- Les employés estimaient en général que la formation qu'ils avaient reçue pour utiliser le nouveau système d'information était insuffisante. La plupart des employés ont indiqué des aspects précis pour lesquels ils avaient besoin de formation supplémentaire. Par exemple, d'après les employés des gestionnaires de services, la formation nécessaire pour utiliser les fonctions de rapport du système devait être offerte en septembre 2002, soit près de 18 mois après le début de l'implantation du système.

Les employés critiquaient également le nouveau processus de prise en charge et de présélection, car ils estimaient qu'il ne contribuait pas à réduire de façon importante le nombre d'évaluations de l'admissibilité effectuées au bureau.

RAPPORTS D'ENQUÊTE SUR LE SYSTÈME

Lorsque les employés des gestionnaires de services éprouvent un problème avec le système d'information, ils s'adressent d'abord au spécialiste sur place qui examine le problème et détermine s'il est possible de le résoudre rapidement. Dans la négative, le problème est soumis au service de dépannage du Projet de remaniement des activités, qui prépare alors et consigne un « avis de problème ». Ces avis sont ensuite transmis aux analystes et aux spécialistes techniques pour qu'ils examinent le problème.

Si l'analyste ou le spécialiste technique confirme la validité du problème, il crée un rapport d'enquête sur le système. Étant donné que les problèmes sont susceptibles d'être rapportés par différents bureaux locaux et de donner lieu à l'émission de plusieurs avis de problème par le service de dépannage, ces avis sont regroupés dans un rapport d'enquête sur le système.

En février 2002, le bureau du Projet de remaniement des activités avait accumulé 10 600 rapports d'enquête. Sur ce nombre,

- près de la moitié ont été classés comme « défauts du système », dont 540 n'avaient pas été résolus au moment de notre vérification;
- quelque 5 700 étaient considérés comme des problèmes urgents ou à priorité élevée et environ 550 d'entre eux n'avaient pas été résolus.

D'après notre examen du système et nos discussions avec les employés des gestionnaires de services, les lacunes du système peuvent être classées comme suit en général :

- défaut de répondre aux besoins du ministère ou des gestionnaires de services;
- erreurs et omissions inexplicables;
- lacunes sur le plan des contrôles internes.

Nous exposons ci-après nos observations concernant ces lacunes.

DÉFAUT DE RÉPONDRE AUX BESOINS DU MINISTÈRE ET DES GESTIONNAIRES DE SERVICES

Information sur le fonctionnement et la performance

L'accès à des renseignements pertinents sur le fonctionnement et la performance est essentiel à l'exploitation efficiente et efficace de tout programme. Nous avons toutefois noté, au moment de notre vérification, que le nouveau système d'information du programme Ontario au travail, dans certains cas, ne fournissait pas les renseignements nécessaires ou fournissait des renseignements qui n'étaient pas fiables. Les problèmes décrits ci-dessous existaient tous au moment de notre vérification.

Exemples de renseignements que le nouveau système d'information ne pouvait pas fournir :

- Une liste des trop-payés cumulatifs pour chaque bénéficiaire actif : ce rapport permettrait aux gestionnaires de services et au ministère de surveiller le niveau et le recouvrement des trop-payés et de repérer les travailleurs sociaux qui auraient besoin d'une formation supplémentaire. La production d'un tel rapport n'était pas prévue, mais le bureau du Projet de remaniement des activités se proposait de produire un rapport qui énumérerait les nouveaux trop-payés non cumulatifs par bénéficiaire en juin 2002; ce rapport serait d'une utilité limitée, selon nous.
- Une liste des trop-payés qui ne font pas l'objet d'un recouvrement et qui, en fait, sont radiés : le système permettait aux travailleurs sociaux de décider des trop-payés à ne pas recouvrer, et ce, sans l'approbation d'un superviseur. Les superviseurs ont donc besoin d'une liste des trop-payés qui ne font pas l'objet d'un recouvrement pour déterminer le bien-fondé de ces décisions. Au moment de notre vérification, la production d'une telle liste n'était pas prévue.
- Une liste des bénéficiaires qui n'ont pas signé d'entente de participation ou dont l'entente est expirée : nous avons été avisés que le ministère prévoyait de corriger cette lacune en mars 2002, mais cette mesure a été reportée à cause des interruptions de travail.

Voici des exemples de renseignements inexacts ou non pertinents fournis par le nouveau système d'information, problème qui n'avait pas été corrigé au moment de notre vérification :

- Afin de facturer à la province sa quote-part des coûts du programme Ontario au travail, les gestionnaires de services doivent établir le montant total versé aux bénéficiaires. Or, depuis l'implantation du nouveau système d'information, les gestionnaires de services sont incapables d'effectuer le rapprochement des listes détaillées des montants versés aux bénéficiaires et des sommaires des dépenses produits aux fins de facturation. Au moment de notre vérification, le ministère tentait de régler ce problème. Il s'ensuit que les montants facturés à la province par les gestionnaires de services étaient fondés sur des estimations, comme nous le verrons plus loin de façon

plus détaillée dans le rapport (voir Demandes de subventions des gestionnaires de services au titre des coûts de l'aide financière).

- Nous avons comparé le montant de trop-payés recouvré auprès des bénéficiaires inactifs dans le propre système de suivi d'un gestionnaire de services et le montant consigné comme recouvré par le nouveau système d'information pour la période d'octobre 2001 à janvier 2002 et constaté que les montants étaient respectivement de 38 300 \$ et 309 000 \$. Le personnel du gestionnaire de services n'a pas été en mesure d'expliquer l'écart.
- D'après le personnel des gestionnaires de services, les rapports d'activités et de résultats mensuels du processus de vérification générale produits par le nouveau système d'information étaient inexacts, car certains bénéficiaires étaient énumérés à deux reprises tandis que d'autres avaient été inclus par erreur. À cause de ces inexactitudes, les rapports étaient inutiles.
- Le système d'information produit un rapport d'anomalies qui indique les cas dans lesquels les travailleurs sociaux dérogent à une valeur générée par le système. Toutefois, ce rapport n'est qu'une liste de dérogations sans distinction, dont un grand nombre sont imputables à l'application de solutions de rechange et à la correction de simples erreurs. Bien que la liste comprenne des dérogations qui ont entraîné des modifications des montants versés, il est impossible de séparer ces dérogations d'autres éléments et, par conséquent, l'information n'a aucune utilité.

Certains gestionnaires de services demandent des extraits de données au ministère de façon à pouvoir traiter et analyser eux-mêmes les données pour obtenir des renseignements qui ne sont pas facilement accessibles et pour compenser certaines des lacunes susmentionnées. Les extraits de données ont été fournis, mais leur analyse exige que les gestionnaires de services assument des coûts pour la configuration des programmes informatiques nécessaires. Par ailleurs, l'un des gestionnaire de services concernés nous a informés que les données fournies n'étaient pas entièrement fiables et exactes. Par exemple, l'extrait de ses données mensuelles continuait d'indiquer quelque 600 cas qui n'étaient plus de son ressort à la suite d'un transfert.

Complexité du système

Un système d'information doit être raisonnablement facile à utiliser et ses utilisateurs devraient recevoir une formation suffisante pour avoir une connaissance pratique du nouveau système. Or, les employés des gestionnaires de services nous ont dit que l'utilisation du nouveau système était compliquée et que ce fait, conjugué au manque de formation, avait entraîné des erreurs, du travail supplémentaire et du stress pour les utilisateurs.

- Par exemple, d'après les gestionnaires de services, l'établissement des raisons pour lesquelles un trop-payé a été créé et consigné dans le système est une tâche longue et ardue. Les employés des gestionnaires de services nous ont précisé que l'ancien

système informatique permettait aux travailleurs sociaux de passer en revue les mesures qu'ils avaient prises pour vérifier la pertinence des résultats. Or, ils ne peuvent plus le faire avec le nouveau système d'information. De plus, les travailleurs sociaux ignoraient parfois qu'ils avaient créé des trop-payés. Une nouvelle fonction a été ajoutée au système pour attirer leur attention lorsqu'ils sont sur le point de traiter un trop-payé; toutefois, à la suite d'une mise à jour du système d'information, cette fonction ne s'est manifestée que de façon intermittente.

- Un gestionnaire de services a embauché trois « spécialistes du dépannage » pour contribuer à établir l'exactitude des paiements faits aux bénéficiaires. Le gestionnaire de services nous a informés que ces spécialistes, au cours d'un seul mois, avaient fait des recherches sur 148 cas susceptibles de receler des erreurs et constaté que :
 - des prestations de 123 457 \$ avaient été versées à des bénéficiaires qui n'y avaient pas droit;
 - des prestations de 106 687 \$ avaient été versées comme il se doit, mais avaient été enregistrées dans le système comme trop-payés;
 - des prestations de 7 743 \$ auxquelles avaient droit des bénéficiaires ne leur avaient pas été versées.

Ces résultats sont inquiétants, car ils laissent entendre que le système d'information fonctionne mal ou que les employés l'utilisent mal, ou une combinaison de ces deux éléments.

ERREURS INEXPLIQUÉES DU SYSTÈME

Le système d'information ne fonctionnait pas de façon aussi cohérente ou fiable que prévu. Un certain nombre d'erreurs se produisaient pour des raisons que les gestionnaires de services ne parvenaient pas à expliquer. Nous avons remarqué qu'un grand nombre des erreurs avaient été rattrapées grâce à la vigilance des travailleurs sociaux. Toutefois, les erreurs faites jusqu'à maintenant par le système d'information n'inspirent pas confiance et soulèvent la possibilité que d'autres problèmes importants puissent passer inaperçus.

Nous fournissons ci-dessous des exemples d'erreurs inexplicables commises par le système d'information, dont la plupart n'avaient pas été corrigées au moment de notre vérification.

- Entre mai et décembre 2001, le système d'information a produit de façon inexplicable 7 110 versements de prestations discrétionnaires d'une valeur totale de 1,2 million de dollars pour des bénéficiaires qui n'étaient admissibles à aucune aide du programme Ontario au travail.
- Dans certains cas, lorsqu'un travailleur social tentait d'annuler un chèque, le système réémettait le chèque le lendemain. L'annulation et la réémission des chèques se sont poursuivies jusqu'à ce que le bureau du Projet de remaniement des activités les annule.

-
- Lorsqu'un travailleur social annule un chèque, tout montant de trop-payé connexe doit être ajusté en conséquence. Nous avons été informés toutefois que cet ajustement ne se faisait pas toujours, ce qui donnait lieu à une surestimation des soldes de trop-payés.
 - Nous avons été informés que le montant des chèques ne concordait pas toujours avec le montant inscrit sur le talon ou avec le montant correspondant inscrit sur la liste de paiement des prestations. Nous croyons que ce problème a été corrigé à la suite de notre vérification.
 - Dans certains cas, les travailleurs sociaux ont demandé qu'un chèque soit envoyé à un bénéficiaire, mais le système n'en a rien fait. Le personnel des gestionnaires de services a dû alors préparer un chèque manuel.
 - Dans nombre de cas, les montants reçus du Bureau des obligations familiales pour rembourser aux gestionnaires de services les paiements faits aux conjoints n'ont pu être consignés comme prévu parce que le système d'information faisait alors parvenir automatiquement au bénéficiaire un autre chèque du montant remboursé.
 - Un grand nombre de chèques manuels émis aux bénéficiaires ou à des tiers en leur nom ne pouvaient être consignés. Par exemple, au cours d'un seul mois, un gestionnaire de services n'a pu enregistrer dans le système 41 chèques manuels d'un montant total de 72 842 \$.
 - Le système d'information produisait automatiquement des relevés d'impôt à l'intention de tous les bénéficiaires qui ont touché une aide financière du programme Ontario au travail en 2001 pour qu'ils puissent inclure les montants dans leur déclaration de revenus. Toutefois, un certain nombre de ces relevés faisaient état de montants non raisonnables, notamment des montants négatifs de 1,2 million de dollars et de 194 000 \$. Le ministère nous a avisés qu'aucun de ces relevés n'avait été mis à la poste, mais nous n'avons trouvé aucune indication que des relevés corrigés avaient été émis par la suite. Par ailleurs, l'incapacité des gestionnaires de services d'enregistrer des remboursements et des chèques manuels dans le système a également donné lieu à l'envoi de relevés d'impôt inexacts à des bénéficiaires.
 - Le système imprime automatiquement des lettres types à l'intention des bénéficiaires portant sur un certain nombre de questions telles que les trop-payés. D'après les gestionnaires de services, l'information contenue dans un grand nombre de ces lettres est inexacte ou sans valeur. Par exemple, des lettres ont été imprimées pour informer les bénéficiaires qu'ils avaient reçu un trop-payé de 0 \$ et qu'ils étaient « obligés de rembourser cette dette ». Les gestionnaires de services ont dû examiner toutes les lettres produites par le système d'information pour s'assurer qu'elles étaient exactes et valables. Cette tâche a augmenté le temps consacré aux fonctions administratives.

LACUNES SUR LE PLAN DES CONTRÔLES INTERNES

Habituellement, les systèmes d'information comprennent un certain nombre de contrôles internes pour éviter les erreurs de nature intentionnelle ou non. Nous avons toutefois constaté l'absence de certains contrôles internes de base dans le nouveau système d'information, dont les suivants :

- Le fait de restreindre l'exercice de certaines tâches à des personnes données permet de s'assurer qu'elles ne peuvent pas effectuer individuellement des combinaisons de tâches qui pourraient donner lieu à des erreurs ou à des malversations. Nous avons toutefois remarqué l'absence de ce genre de contrôle dans le système pour la fonction de paiement. Par exemple, le système permettait à une même personne d'ouvrir un nouveau dossier ou de réactiver un dossier fermé, de modifier les renseignements bancaires, de faire les paiements aux bénéficiaires et de fermer le dossier, et ce, sans examen ou approbation d'un superviseur. La probabilité de détecter les paiements de ce genre était faible, car le système ne produisait aucun rapport sur les dossiers ouverts ou fermés par les travailleurs sociaux. Cette situation exposait inutilement le programme Ontario au travail à un risque de malversation.
- Le système était censé produire une piste de vérification pour permettre aux gestionnaires de services de retracer toutes modifications apportées aux dossiers par identification des utilisateurs. Nous avons toutefois constaté que le système ne produisait pas toujours une piste de vérification, car il y a eu des cas où des personnes qui n'avaient apporté aucune modification à un dossier ont annulé l'identification de l'utilisateur précédent. Dans certains cas, des utilisateurs qui avaient un simple accès de lecture ont aussi annulé l'identification des utilisateurs précédents.
- Compte tenu que le système d'information qui soutient le programme Ontario au travail et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées est intégré à l'échelle provinciale, nous nous serions attendus à ce qu'il soit programmé pour empêcher que des bénéficiaires touchent des prestations des deux programmes au cours d'une même période et pour prévenir l'envoi en double ou en plusieurs exemplaires de paiements du programme Ontario au travail à une même personne par différents gestionnaires de services. Or, les gestionnaires de services nous ont informés que ceci s'était déjà produit.
- La fonction d'accès pour simple lecture ne permet pas aux utilisateurs de voir tous les renseignements. Pour cela, il faudrait que les utilisateurs obtiennent tous les droits d'édition, ce qui n'est pas souhaitable.
- D'après les gestionnaires de services, il y a eu des cas où des personnes, y compris celles ayant un simple accès de lecture, ont enregistré un trop-payé ou émis un chèque sans savoir que cette opération s'était produite.
- Un grand nombre de gestionnaires de services ont également souligné que les solutions de rechange qu'ils doivent utiliser pour améliorer le fonctionnement du

système pourraient empêcher de retracer dans le futur les cas suspects de fraude. L'intégrité du système et des données sont en péril lorsque de faux renseignements sont entrés dans le système ou lors de l'utilisation d'une solution de rechange. D'après les estimations d'un gestionnaire de services, avant l'implantation du nouveau système, celui-ci soumettait à des fins de poursuite environ quatre cas suspects de fraude par mois, mais près d'un an après l'implantation du système, il n'en soumet plus aucun. Le gestionnaire de services imputait cette diminution à l'absence d'intégrité de l'information contenue dans le système qui découlait de l'utilisation des solutions de rechange et au mode d'organisation de l'information.

Conclusions sur l'administration de l'entente conclue entre le ministère et Accenture

À la lumière des observations exposées dans ce rapport, nous estimons que les principes du partage des risques, des investissements et des récompenses inhérents au Processus d'achat commun n'ont pas été pris en compte dans l'entente conclue entre le ministère et Accenture ni dans les modifications subséquentes de celle-ci et que, de toute évidence, ils n'ont pas été respectés. En effet, le ministère a assumé la plupart, sinon la totalité, des risques du Projet de remaniement des activités tandis qu'Accenture touchait un montant disproportionné des récompenses.

Si le ministère décide de nouveau d'entreprendre un projet de cette complexité et de cette ampleur dans le cadre du Processus d'achat commun, il doit prendre les mesures nécessaires pour s'assurer que le projet sera terminé à temps et selon le budget prévu et qu'il répond à ses besoins ainsi qu'à ceux de ses agents de prestation de services. D'après l'expérience du ministère dans ce cas, nous estimons que les avantages qui peuvent découler des projets entrepris dans le cadre du Processus d'achat commun ne justifient pas les risques qu'ils comportent.

Commentaire du ministère

Le ministère est d'avis que le Processus d'achat commun convenait parfaitement pour ce projet, car il permettait aux parties d'établir l'ensemble des produits livrables comme faisant partie de l'entente cadre. Pendant la durée du contrat, les parties ont ensuite élaboré la solution opérationnelle et de technologie avec la participation des nombreux intervenants concernés. Les ordonnances de tâches relatives à ce projet énonçaient en détail les responsabilités respectives, les ressources, les délais et les résultats précis qui faisaient partie du contrat. Les deux parties ont assumé un investissement important et ont convenu de partager les risques et les récompenses en fonction de leur investissement. Les modalités de l'entente cadre et des documents contractuels subséquents ont été rigoureusement respectées comme le confirment les examens du respect des obligations contractuelles effectués au cours du projet et à la fin de celui-ci.

Le ministère convient que tous les contrats conclus dans le cadre du Processus d'achat commun devraient garantir que tous les projets seront terminés à temps et selon le budget prévu et qu'ils répondent aux besoins des utilisateurs, et il est convaincu que ces critères ont été respectés. Les avantages de ce genre de contrat devraient toujours être examinés à la lumière des risques inhérents à l'exécution de contrats aussi vastes et aussi complexes. Ce projet accroît le savoir de la fonction publique de l'Ontario et sa compréhension de la meilleure façon de faire équipe avec d'autres pour réaliser des changements d'une telle ampleur.

PARTIE 2 : ADMINISTRATION DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

En prévision de l'implantation du nouveau système de prestation de services pour le programme Ontario au travail, le ministère a mis intégralement en œuvre un nouveau processus d'évaluation de l'admissibilité en deux étapes en janvier 2001. Depuis ce moment, les personnes qui demandent de l'aide communiquent avec l'une des sept unités de prise en charge et de présélection et fournissent les renseignements personnels de base demandés notamment sur leurs revenus, sur leurs actifs et sur leur logement actuel. Les opérateurs entrent ces renseignements dans le nouveau système et informent alors le requérant de la probabilité qu'il soit admissible ou non à une aide financière.

Sans égard à l'opinion exprimée par le personnel de l'unité de présélection à cette étape, les personnes qui choisissent de poursuivre le processus sont aiguillées vers un gestionnaire de services; dans la plupart des cas, on leur fixe alors une date pour participer à une séance d'information sur le programme Ontario au travail et pour passer ensuite une entrevue personnelle. Au cours de l'entrevue, le requérant doit produire certains documents pour établir son admissibilité à une aide financière. Par ailleurs, le gestionnaire de services est tenu de confirmer certains renseignements fournis au cours de l'entrevue auprès de tiers tels que des agences d'évaluation du crédit ou des fournisseurs de prestations.

Une fois que son admissibilité à une aide financière est établie, le requérant doit signer une entente de participation, par laquelle il s'engage à participer à des activités liées à l'emploi qui visent à l'aider à trouver un emploi et à le conserver. L'admissibilité continue du participant à une aide financière est réévaluée à une fréquence qui varie selon le risque de non-admissibilité perçu.

Si la demande d'aide financière est refusée, le requérant peut d'abord demander que la décision fasse l'objet d'une révision interne par le gestionnaire de services, après quoi il peut faire appel de la décision auprès du Tribunal de l'aide sociale du ministère.

Unités de prise en charge et de présélection

Le processus d'évaluation de l'admissibilité en deux étapes vise à accroître l'efficacité et l'efficacité du programme :

- en permettant aux requérants d'obtenir une évaluation préliminaire de leur admissibilité au début du processus par le biais d'un appel téléphonique qui n'exige aucun déplacement de leur part et qui dure en moyenne de 15 à 20 minutes seulement;
- en réduisant le nombre d'entrevues au bureau de requérants qui seront considérés au bout du compte comme non admissibles à une aide financière; ces entrevues durent en moyenne deux heures;
- en améliorant la cohérence et l'efficacité du processus d'évaluation de l'admissibilité.

Nous avons toutefois constaté que le nouveau processus d'évaluation de l'admissibilité ne répondait pas à l'objectif de réduire de façon sensible le nombre de longues entrevues au bureau.

D'après la documentation que le ministère nous a fournie, la moitié des requérants étaient censés être éliminés à la suite de leur demande initiale de renseignements par téléphone auprès des unités de prise en charge et de présélection. Or, les données pour 2001 indiquaient que les résultats obtenus par les unités de présélection étaient à des lieues de cet objectif.

- D'après une étude de quatre mois menée par le ministère, 40 % de tous les requérants contournaient les unités de présélection et soumettaient leurs demandes directement à un gestionnaire de services.
- Quarante-sept pour cent de toutes les personnes qui ont communiqué avec les unités de présélection en 2001 ont choisi de passer une entrevue personnelle chez un gestionnaire de services, sans égard à l'évaluation préliminaire effectuée par l'unité de présélection.

Nous avons également constaté que le ministère ne disposait d'aucun renseignement pouvant témoigner de l'efficacité du processus d'évaluation de l'admissibilité en deux étapes. Par exemple, il n'avait aucun renseignement à l'égard des éléments suivants :

- le nombre de requérants auxquels le personnel d'une unité de présélection avait dit qu'ils n'étaient probablement pas admissibles à une aide financière, mais qui avaient choisi de passer une entrevue personnelle à la suite de laquelle ils ont été jugés admissibles à une telle aide;
- le nombre de requérants auxquels le personnel d'une unité de présélection avait dit qu'ils étaient probablement admissibles à une aide financière, mais qui avaient été jugés non admissibles à une étape ultérieure.

Les employés des gestionnaires de services avec lesquels nous avons discuté nous ont fait part des préoccupations supplémentaires suivantes :

- Dans certains cas, les employés des unités de présélection qui répondent aux appels des requérants ne connaissent pas les critères du programme Ontario au travail autant qu'ils le devraient.
- La norme du ministère qui consiste à répondre à 80 % de tous les appels téléphoniques dans un délai de 60 secondes n'était pas souvent respectée. Par exemple, d'après les renseignements obtenus pour les trois premiers mois de l'année 2002 pour l'une des unités de présélection avec lesquelles nous avons communiqué, le délai de réponse était respecté dans 14 à 72 % des appels seulement.

Recommandation

Le ministère doit obtenir les renseignements nécessaires pour évaluer l'efficacité et l'efficacite du processus d'évaluation de l'admissibilité pour le programme Ontario au travail, déterminer si les unités de prise en charge et de présélection répondent aux attentes et, au besoin, apporter des mesures correctives.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. En se fondant sur l'expérience acquise dans le cadre de la mise en œuvre anticipée, le ministère travaille en étroite collaboration avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail pour améliorer les indicateurs du rendement, qui serviront à surveiller l'efficacité et l'efficacite en général et, plus particulièrement, celles des unités de prise en charge et de présélection.

Admissibilité des bénéficiaires

Les requérants doivent fournir aux gestionnaires de services les renseignements nécessaires pour établir leur admissibilité à une aide financière et déterminer le juste montant d'aide qui leur sera versé. La politique du ministère exige que des exemplaires de certains documents soient versés au dossier et que la vérification visuelle d'autres renseignements soit consignée dans le dossier, tant au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité que des réévaluations subséquentes. Ces documents comprennent les extraits de naissance, les documents juridiques relatifs à la situation matrimoniale et aux conventions alimentaires ainsi que les avis de cotisation d'impôt. Les renseignements qu'il faut vérifier visuellement et consigner dans le dossier comprennent les numéros d'assurance sociale et d'assurance-maladie, les renseignements bancaires et le dossier scolaire des enfants à charge. Tout renseignement manquant peut avoir un effet important sur l'évaluation de l'admissibilité et sur l'établissement du juste montant d'aide qui sera accordé.

L'examen d'un échantillon des dossiers des bénéficiaires nous a permis de constater que les exigences du ministère relatives à l'obtention et à la vérification de tous les renseignements nécessaires pour établir l'admissibilité et le montant à verser n'étaient souvent pas respectées.

- En moyenne, il manquait au moins un des renseignements exigés, et parfois trois ou quatre, dans environ les trois quarts des dossiers des bénéficiaires auxquels des prestations initiales avaient été accordées. Chez l'un des gestionnaire de services qui ont reçu notre visite, il manquait au moins un des renseignements exigés dans 95 % des dossiers que nous avons examinés.
- En moyenne, il continuait de manquer au moins un des renseignements exigés dans environ les trois quarts des dossiers des bénéficiaires dont on avait entrepris de réévaluer l'admissibilité.

Nous avons remarqué que les pourcentages de renseignements manquants étaient comparables à ceux mentionnés dans notre rapport de 1996 sur le Programme de prestations familiales du ministère. Donc, il y a eu très peu d'améliorations de ce côté sinon aucune depuis 1996. Nous avons également remarqué que l'examen de la conformité des dossiers des bénéficiaires mené par le ministère avait révélé bon nombre des mêmes lacunes que nous avons relevées sur le plan de l'information, mais aucune mesure corrective n'avait été apportée.

Recommandation

Pour s'assurer que tous les bénéficiaires sont admissibles à l'aide financière du programme Ontario au travail et qu'ils reçoivent le juste montant d'aide, le ministère doit renforcer auprès des gestionnaires de services le respect des exigences relatives à l'obtention, à la documentation et à l'évaluation correctes des renseignements exigés des bénéficiaires.

Réponse du ministère

Le ministère accorde une grande priorité au fait que seules les personnes admissibles reçoivent un juste montant d'aide financière et il renforcera le respect de cette exigence auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail dans le cadre de son processus d'examen et de surveillance de la conformité.

Améliorations du processus d'évaluation de l'admissibilité

Parallèlement à l'implantation du nouveau système de prestation de services en 2001-2002, le ministère a apporté deux améliorations au processus d'évaluation de

l'admissibilité des bénéficiaires, à savoir le signalement automatique des dossiers à risque et la confirmation par des tiers des renseignements fournis par les bénéficiaires. Toutefois, ces mesures n'étaient pas appliquées de façon uniforme et, par conséquent, ne répondaient pas aux attentes du ministère.

SIGNALEMENT DES CAS À RISQUE ÉLEVÉ AUX FINS D'EXAMEN DE L'ADMISSIBILITÉ

Le nouveau système d'information est programmé pour assigner des indicateurs de risque aux dossiers actifs dans le système d'après l'évaluation de différents critères. Tous les cas sont évalués comme présentant un risque faible, moyen ou élevé du point de vue de la possibilité de non-conformité aux exigences d'admissibilité du programme.

Les cas sont considérés à risque élevé s'ils répondent à l'un ou l'autre d'un certain nombre de critères comme le fait d'avoir déclaré des coûts de logement dépassant 80 % de l'assistance financière totale fournie ou le fait qu'il n'y ait eu aucun examen de l'admissibilité au cours des 11 derniers mois. Les gestionnaires de services sont censés soumettre à un examen les cas considérés à risque élevé, par ordre de priorité, et avant ceux qui présentent un risque faible ou moyen.

Nous avons toutefois constaté que la fonction de signalement du système d'information ne signalait pas les cas présentant le plus grand risque et qu'elle n'était pas utilisée de façon efficace pour établir l'ordre de priorité des examens. Voici les lacunes que nous avons relevées :

- Au moment de notre vérification, un grand nombre de cas étaient signalés comme présentant un risque élevé et, par conséquent, comme devant faire l'objet d'un examen. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de services, 10 % de tous les cas étaient signalés comme cas à risque élevé, ce qui représente à peu près le double du nombre de cas pouvant faire l'objet d'un examen au cours d'un mois. Or, les gestionnaires de services étaient incapables d'établir l'ordre de priorité des examens à effectuer dans cette catégorie parce que :
 - les cas qui n'avaient pas fait l'objet d'un examen depuis 11 mois n'étaient pas différenciés de ceux qui n'avaient pas été soumis à un examen depuis deux ans ou plus;
 - les cas qui répondaient à l'un des critères de risque élevé ne pouvaient être différenciés de ceux répondant à trois ou quatre de ces critères.
- Les gestionnaires de services ne pouvaient pas modifier les critères d'évaluation du risque pour tenir compte de la conjoncture locale. Par exemple, l'un des gestionnaires de services avait une grande quantité de cas considérés à risque élevé parce que 80 % et plus de l'aide octroyée était consacrée au logement. Toutefois, même après que ces cas eurent fait l'objet d'un examen et qu'il ait été établi que les bénéficiaires étaient admissibles, les cas continuaient d'être signalés comme présentant un risque élevé.

- Un grand nombre des cas signalés comme présentant un risque élevé n'avaient pas été soumis à un examen depuis longtemps. Chez deux des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, nous avons constaté l'existence de cas à risque élevé qui n'avaient pas fait l'objet d'un examen depuis deux ou trois ans.
- Deux gestionnaires de services qui ont reçu notre visite s'employaient à examiner les cas signalés comme présentant un risque moyen ou faible alors que d'autres considérés à risque élevé étaient laissés de côté. Par exemple, sur le nombre de cas assignés à un examen sur une période d'un mois chez l'un des gestionnaires de services, 24 % étaient considérés à risque élevé, 44 % à risque moyen et 32 % à risque faible, tandis que des cas considérés à risque élevé étaient laissés de côté.

Recommandation

Afin d'améliorer l'identification et le classement des cas à risque élevé qu'il faut soumettre à un examen et d'effectuer ces examens par ordre de priorité, le ministère doit :

- envisager de préciser les critères servant à identifier et à classer les cas qu'il faut soumettre à un examen;
- veiller à ce que les gestionnaires de services établissent l'ordre de priorité des examens d'après le niveau de risque évalué.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère révisé présentement ses critères d'évaluation du risque et son processus de surveillance de concert avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail afin d'améliorer le processus.

CONFIRMATION PAR DES TIERS DES RENSEIGNEMENTS FOURNIS PAR LES BÉNÉFICIAIRES

Dans notre rapport de 1996 sur le Programme de prestations familiales, nous avons recommandé au ministère de conclure des ententes relatives au partage de l'information avec d'autres fournisseurs de prestations et d'autres territoires de compétence pour lui permettre de s'assurer que les renseignements fournis par les bénéficiaires sont exacts et pour prévenir ou repérer les erreurs ou omissions découlant d'une évaluation inadéquate de l'admissibilité.

Dans le cadre de l'implantation du nouveau système de prestation de services, le ministère a donné suite à cette recommandation et conclu un certain nombre d'ententes relatives au partage de l'information avec des tiers. La confirmation auprès de tiers de la complétude et de l'exactitude des renseignements fournis aux gestionnaires de services est maintenant obligatoire dans certains cas et laissée à la discrétion des travailleurs sociaux dans d'autres

cas. La confirmation obligatoire des renseignements auprès de tiers au moment de l'examen initial de l'admissibilité et des examens subséquents comprend :

- la confirmation des renseignements relatifs aux prestations d'assurance-emploi reçues du gouvernement fédéral;
- la confirmation des renseignements de crédit personnels auprès d'une importante agence d'évaluation du crédit.

La confirmation obligatoire des renseignements auprès de tiers uniquement au moment des examens subséquents comprend :

- la confirmation des paiements de pension alimentaire auprès du Bureau des obligations familiales lorsqu'il y a possibilité de pension alimentaire;
- la confirmation des renseignements sur le revenu auprès de l'Agence des douanes et du revenu du Canada.

Or, pour près de la moitié de l'échantillon des dossiers que nous avons examinés et qui auraient dû comprendre des confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers, au moins l'une de ces confirmations n'avait fait l'objet d'aucune démarche. Chez l'un des gestionnaires de services, nous avons constaté qu'il manquait au moins une confirmation de tiers obligatoire dans 70 % des dossiers concernés. Nous avons en outre constaté que les confirmations discrétionnaires auprès de tiers, par exemple la confirmation d'une pension alimentaire pour le conjoint auprès du Bureau des obligations familiales au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité, étaient chose rare, même si elles auraient souvent dû être effectuées, selon nous.

Recommandation

Pour lui permettre de s'assurer que les renseignements fournis par les bénéficiaires du programme Ontario au travail sont complets et exacts et pour prévenir et repérer les erreurs ou omissions découlant d'une évaluation inadéquate de l'admissibilité, le ministère doit :

- **évaluer la pertinence de rendre également obligatoires au moment de l'évaluation initiale de l'admissibilité toutes les confirmations de renseignements auprès de tiers qui sont obligatoires au moment des réévaluations de l'admissibilité;**
- **renforcer auprès des gestionnaires de services l'obligation d'effectuer toutes les confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers comme exigé.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère évaluera la pertinence d'élargir les confirmations obligatoires de renseignements auprès de tiers et renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'obligation de faire confirmer les renseignements par des tiers.

Déclaration d'autres revenus par les bénéficiaires

Le politique du ministère exige que tous les bénéficiaires d'une aide financière du programme Ontario au travail déclarent au gestionnaire de services dont ils relèvent tous les autres revenus qu'ils touchent au cours d'un mois, le cas échéant. Le nouveau système d'information devait informatiser cette exigence de déclaration au moyen d'un système téléphonique à réponse vocale interactive. Toutefois, cet aspect du nouveau système n'a pas été mis au point et les bénéficiaires sont encore tenus de soumettre une déclaration de revenus mensuelle pour divulguer leurs revenus autres que l'aide financière; ces renseignements sont ensuite entrés manuellement dans le système.

Si, au cours de l'un des trois premiers mois pendant lesquels il reçoit de l'aide financière, un bénéficiaire déclare un revenu d'emploi, le mois suivant le montant d'aide est réduit du revenu déclaré. Après trois mois, les bénéficiaires peuvent toucher un revenu d'emploi jusqu'à concurrence d'un montant de base se situant entre 143 \$ et plus de 400 \$ par mois suivant la composition de la famille, sans que cela ait des répercussions sur leur droit à une aide financière. Les revenus d'emploi déclarés qui dépassent le montant de base sont déduits à hauteur de 75 % durant la première année, de 85 % au cours de la deuxième année et en totalité par la suite. Les revenus émanant de sources autres qu'un emploi sont déduits au complet.

Nous avons examiné un échantillon de dossiers de bénéficiaires qui avaient produit des déclarations de revenus ou dont les prestations mensuelles avaient été réduites à la suite de la déclaration d'un revenu. Nous avons relevé des lacunes dans environ le quart de ces dossiers, notamment :

- la déduction incorrecte ou inexistante d'un revenu déclaré un mois donné;
- des cas où l'aide avait été réduite alors que le revenu déclaré ne justifiait pas la réduction ou que la déclaration du revenu était introuvable.

Nous avons également remarqué que la politique du ministère n'est pas claire en ce qui concerne la soumission d'une déclaration de revenus quand le bénéficiaire ne touche aucun autre revenu que l'aide financière durant le mois. Deux des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite exigeaient que les bénéficiaires soumettent une déclaration de revenus tous les mois, qu'ils aient touché ou non un revenu, tandis que l'autre gestionnaire de services n'exigeait pas de déclaration de la part des bénéficiaires qui ne touchaient aucun autre revenu que l'aide financière du programme Ontario au travail.

Recommandation

Pour garantir que l'aide financière accordée par le programme Ontario au travail soit du juste montant, le ministère doit renforcer auprès des gestionnaires de services l'exigence de déduire correctement des prestations mensuelles tout autre revenu déclaré un mois donné.

Le ministère doit également préciser si les bénéficiaires qui n'ont aucun revenu à déclarer au cours d'un mois donné doivent soumettre ou non une déclaration de revenus mensuelle.

Réponse du ministère

L'un des points saillants de la réforme du système de prestation des services sociaux est de garantir que les participants reçoivent le juste montant d'aide financière. Le ministère renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'exigence de tenir compte correctement dans l'aide financière accordée de tout revenu déclaré.

Aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi

En plus de l'aide financière accordée pour les besoins de base et le logement, les bénéficiaires du programme Ontario au travail peuvent aussi être admissibles à une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi. L'aide au démarrage dans la collectivité peut être accordée pour des éléments tels que les frais de déménagement et le dernier mois de loyer du nouveau logement. Quant à l'aide au démarrage dans un emploi, elle peut être octroyée pour des éléments tels que les vêtements de travail ou les frais de transport pour se rendre au travail ou à une activité d'aide à l'emploi. Au cours de l'exercice 2000-2001, environ 36,8 millions de dollars et 11,6 millions de dollars ont été consacrés respectivement à l'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi. Le tableau ci-dessous indique les montants d'aide maximums qui peuvent être accordés au cours d'une période de 12 mois.

Montants d'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi, 2001-2002

	Maximum Adulte sans personnes à charge (\$)	Maximum Adulte avec personne(s) à charge (\$)
Aide au démarrage dans la collectivité	799	1 500
Aide au démarrage dans un emploi	253	253

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Le ministère précise dans une directive les circonstances dans lesquelles un bénéficiaire est admissible à une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi et exige la description de ces circonstances. La directive ne précise toutefois pas les dépenses admissibles. Elle fournit plutôt des exemples des catégories de dépenses qui peuvent être remboursées dans le cadre de l'un ou l'autre programme. Par ailleurs, la directive n'exige pas de fournir une liste détaillée des frais engagés ni une évaluation du caractère raisonnable de ces frais. Nous avons en outre noté que des reçus sont exigés à l'appui des paiements d'aide au démarrage dans un emploi, mais non pour l'aide au démarrage dans la collectivité.

Nous avons constaté que les pratiques locales relatives à l'obtention des documents à l'appui de l'aide au démarrage accordée dans le cadre des deux programmes étaient très différentes chez les trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite. L'un d'entre eux exigeait la production de reçus uniquement pour les achats effectués pour commencer un emploi; un autre exigeait des reçus uniquement pour les achats relatifs au démarrage dans la collectivité, tandis que le troisième exigeait une liste des articles à acheter accompagnés de leurs coûts estimatifs uniquement pour l'aide au démarrage dans la collectivité.

L'examen d'un échantillon des dossiers pour lesquels une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi avait été accordée nous a permis de relever ce qui suit :

- Contrairement à l'exigence du ministère, il n'y avait bien souvent aucun élément dans le dossier confirmant le caractère effectif du démarrage dans la collectivité ou dans un emploi pour lequel l'aide avait été accordée.
- En l'absence de reçus pour les articles achetés, il est impossible d'évaluer le bien-fondé des montants versés.
- Un certain nombre de paiements d'aide portaient sur des articles non admissibles ou étaient discutables. Par exemple, une aide au démarrage dans la collectivité avait été accordée pour des éléments tels que des arriérés de loyer, des factures de services publics et des paiements hypothécaires, dans certains cas d'un montant de 1 500 \$.

Nous avons également relevé des cas où l'aide octroyée était supérieure au montant maximum établi. Par exemple, les montants maximums annuels établis tant pour l'aide au démarrage dans la collectivité que pour l'aide au démarrage dans un emploi étaient souvent accordés plus d'une fois au cours d'une période de 12 mois et, dans un cas, deux fois au cours d'un même mois.

Recommandation

Pour garantir le caractère raisonnable de l'aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi octroyée dans le cadre du programme Ontario au travail, le ministère doit :

- **renforcer auprès des gestionnaires de services l'exigence d'octroyer une aide au démarrage dans la collectivité ou dans un emploi**

uniquement dans les circonstances admissibles et sans dépasser les montants maximums établis, et de documenter l'aide fournie;

- exiger que les gestionnaires de services obtiennent une liste des articles à rembourser, évaluent le bien-fondé des montants demandés et obtiennent des reçus à l'appui de tous les frais réels engagés.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère réitérera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail l'exigence d'évaluer le bien-fondé et l'exactitude de l'aide au démarrage dans la collectivité et dans un emploi.

Obtention des pensions alimentaires pour le conjoint ou les enfants

En vertu des dispositions de la *Loi sur le programme Ontario au travail*, les bénéficiaires d'une aide financière sont tenus de faire toutes les démarches raisonnables nécessaires pour obtenir les pensions alimentaires pour conjoint ou pour enfants auxquelles ils peuvent avoir droit. Si le travailleur social estime que le bénéficiaire ne fait pas d'efforts raisonnables en ce sens, il peut déterminer que la personne n'est pas admissible à l'aide financière de base ou réduire le montant d'aide du montant de la pension alimentaire qui, de l'avis du travailleur social, serait disponible si le bénéficiaire avait fait des démarches raisonnables pour l'obtenir. Par ailleurs, le bénéficiaire peut être aiguillé vers un agent d'aide au recouvrement qui pourra l'aider à faire les démarches nécessaires pour obtenir la pension alimentaire à laquelle il a droit.

Dans le cas des ordonnances de pension alimentaire, les droits aux paiements de pension alimentaire peuvent être attribués au gestionnaire de services. C'est ce qui se produit habituellement lorsque la pension alimentaire n'est pas versée à intervalles réguliers. Le bénéficiaire concerné touche alors l'intégralité des prestations du programme Ontario au travail auxquelles il a droit et il incombe au gestionnaire de services de percevoir les paiements de pension alimentaire ordonnés par le tribunal.

Le ministère prévoit des circonstances dans lesquelles il n'est pas raisonnable de chercher à obtenir une pension alimentaire. Par exemple, un travailleur social peut dispenser un bénéficiaire de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire lorsqu'il est impossible de retracer l'ex-partenaire du bénéficiaire, lorsque l'ex-partenaire est dans un établissement carcéral ou qu'il est susceptible de devenir violent si des démarches sont entreprises en ce sens. Ces dispenses sont valides pour une période de trois mois en général, après quoi il faut évaluer de nouveau l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire.

L'ampleur de l'examen qu'effectue le travailleur social lorsqu'il évalue les efforts déployés par le bénéficiaire pour obtenir une pension alimentaire relève de son jugement professionnel. Il s'ensuit que les pratiques dans ce domaine sont incohérentes et qu'on pourrait se demander au bout du compte si tous les efforts raisonnables ont véritablement été faits pour obtenir la pension alimentaire.

Nous avons examiné un échantillon de dossiers pour lesquels existait la possibilité d'obtenir une pension alimentaire pour le conjoint ou les enfants. Or, dans la plupart des cas, il n'y avait aucune indication dans le dossier que des démarches avaient été entreprises en ce sens. Même dans les cas où le bénéficiaire avait été aiguillé vers un agent d'aide au recouvrement, il n'y avait encore ici bien souvent aucune indication des démarches entreprises, le cas échéant, pour obtenir la pension alimentaire.

Nous avons également constaté que dans la plupart des dossiers qui contenaient une dispense de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire, la dispense était échue. De plus, il n'y avait bien souvent aucune indication dans le dossier que le travailleur social avait reçu, vérifié ou évalué de quelconques renseignements pour déterminer si la dispense était justifiée, soit initialement, soit périodiquement par la suite.

Recommandation

Pour faire en sorte que les bénéficiaires du programme Ontario au travail qui sont susceptibles d'avoir droit à une pension alimentaire pour le conjoint ou les enfants cherchent activement à obtenir cette pension, le ministère doit veiller à ce que les gestionnaires de services :

- **s'assurent et soient en mesure de démontrer que tous les bénéficiaires ayant droit à une pension alimentaire ont fait des efforts raisonnables pour l'obtenir;**
- **documentent de façon adéquate les renseignements reçus, évalués et vérifiés lorsqu'ils accordent une dispense de l'obligation de chercher à obtenir une pension alimentaire et documentent la réévaluation de cette décision au moment de l'expiration de la dispense.**

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère renforcera auprès des gestionnaires de services du programme Ontario au travail les exigences actuelles de documentation concernant les obligations alimentaires envers la famille.

Trop-payés aux bénéficiaires

Il y a trop-payé lorsque l'aide versée aux bénéficiaires dépasse le montant auquel ils ont droit. Le montant des trop-payés non recouverts est considérable. Au mois de février 2002, les registres du ministère indiquaient que le montant des trop-payés non recouverts pour plus de 49 000 comptes actifs et quelque 274 000 comptes inactifs atteignait respectivement 77,4 millions de dollars et 336,9 millions de dollars. Toutefois, nous croyons comprendre que la fiabilité de ces renseignements est discutable, car un grand nombre des soldes des comptes individuels sur lesquels reposaient ces renseignements comportaient des erreurs.

En général, les trop-payés aux bénéficiaires actifs sont récupérés au moyen d'une réduction de 5 % de leurs prestations mensuelles jusqu'au recouvrement intégral du trop-payé. Les trop-payés aux clients inactifs sont récupérés dans le cadre des activités de perception des gestionnaires de services. Bien que le ministère et le gestionnaire de services partagent les trop-payés recouverts à hauteur de 80 % et 20 % respectivement (la base de leur financement initial), le ministère n'avait pas évalué au cours des quatre dernières années les méthodes de recouvrement des trop-payés utilisées par les gestionnaires de services.

Nous avons constaté que les efforts déployés par les gestionnaires de services pour percevoir les trop-payés relatifs aux comptes inactifs étaient insuffisants et que les éléments suivants nuisaient à leurs efforts :

- Le personnel affecté à la perception était souvent insuffisant. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, une seule personne était affectée au recouvrement de trop-payés concernant 10 000 comptes et représentant des créances impayées de 10 millions de dollars.
- L'un des gestionnaires de services n'avait rien tenté pour percevoir les trop-payés après l'implantation du nouveau système d'information en janvier 2002, car il était devenu difficile après cette date de déterminer les raisons des trop-payés et d'établir les soldes impayés exacts des comptes individuels.
- Comme le système d'information ne soutient pas la fonction de perception et qu'il ne peut pas interagir avec le système de perception informatisé du gestionnaire de services, la perception exige beaucoup de main-d'oeuvre et est sujette aux erreurs d'entrées manuelles.
- Les gestionnaires de services ne peuvent pas repérer rapidement ni établir de manière efficace l'ordre chronologique de nombre d'anciens soldes impayés qui sont probablement non recouvrables et qui devraient par conséquent être radiés.

Compte tenu des préoccupations susmentionnées, le recouvrement réel des trop-payés relatifs aux comptes inactifs correspondait à un montant minime chez les gestionnaires de services qui ont reçu notre visite. Par exemple, le montant total recouvert correspondait en moyenne à 2 % de la moyenne des montants impayés au cours de l'exercice 2001.

Recommandation

Afin d'optimiser le recouvrement des trop-payés versés aux bénéficiaires inactifs du programme Ontario au travail, le ministère doit :

- s'assurer que son système d'information indique correctement les soldes de trop-payés, permet de déterminer rapidement les raisons des trop-payés et facilite la perception;
- veiller à ce que les gestionnaires de services s'occupent activement de recouvrer les trop-payés versés aux clients inactifs lorsque cela s'impose;
- envisager d'élaborer une politique de radiation des créances irrécouvrables de façon qu'il soit possible de repérer et de radier ces créances en temps opportun.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère est déterminé à améliorer la capacité du système d'information pour soutenir le recouvrement des trop-payés par les gestionnaires de services du programme Ontario au travail.

Le ministère envisagera d'élaborer une politique de radiation des créances irrécouvrables de façon qu'il soit possible de repérer et de radier ces créances en temps opportun.

Demandes de subventions des gestionnaires de services au titre des coûts de l'aide financière

Tous les gestionnaires de services sont tenus de soumettre tous les mois au ministère une demande de subvention correspondant à la quote-part de 80 % du ministère de l'aide financière réelle versée aux bénéficiaires du programme Ontario au travail. Avant l'implantation du nouveau système d'information, nous croyons comprendre que les gestionnaires de services disposaient de renseignements exacts et fiables sur l'aide financière octroyée, renseignements sur lesquels étaient fondées leurs demandes de subventions mensuelles à l'intention du ministère. Toutefois, depuis l'implantation du nouveau système, ils n'ont plus de renseignements exacts et fiables sur les dépenses. Le nouveau système produit certes un sommaire des dépenses pour les prestations du programme Ontario au travail ainsi qu'une liste détaillée des paiements, mais les renseignements sur le total des paiements contenus dans ces rapports sont très différents et il y a également un écart par rapport aux relevés bancaires des gestionnaires de services.

Il s'ensuit que deux des trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite n'étaient plus en mesure de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles fondées sur les dépenses réelles consacrées au programme Ontario au travail. Le ministère subventionnait plutôt ces gestionnaires de services en se fondant sur la moyenne des

dépenses réelles sur trois mois avant l'implantation du nouveau système et, dans certains cas, en apportant des ajustements que les gestionnaires de services ne comprenaient ni ne pouvaient expliquer.

Le troisième gestionnaire de services possédait les ressources et l'expertise nécessaires pour traiter et analyser les extraits de données fournis par le ministère pour produire des rapports sur les dépenses du programme, rapports qui pouvaient faire l'objet d'un rapprochement avec ses relevés bancaires. Il pouvait donc continuer de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles fondées sur ses dépenses réelles consacrées au programme après l'implantation du nouveau système. Nous avons remarqué que les écarts inexplicables entre les dépenses mensuelles réelles de ce gestionnaire de services et les sommaires des dépenses produits par le système étaient importants. Pour les six mois précédant avril 2002, ces écarts atteignaient en moyenne 1,2 million de dollars par mois et correspondaient à 5,4 millions de dollars sur des dépenses totales de quelque 42 millions de dollars.

Recommandation

Pour permettre aux gestionnaires de services de soumettre au ministère des demandes de subventions mensuelles concernant sa part des prestations réelles du programme Ontario au travail, le ministère doit s'assurer que le nouveau système d'information produit des rapports de dépenses exacts et fiables pour le programme.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère est déterminé à assurer la responsabilité financière et collaborera avec les gestionnaires de services du programme Ontario au travail à l'amélioration de l'exactitude et de la fiabilité du nouveau système d'information.

Ententes de participation

Pendant la période au cours de laquelle une personne reçoit de l'aide financière du programme Ontario au travail, celle-ci et tous les autres adultes qui font partie de la cellule familiale doivent signer une entente de participation au programme Ontario au travail. En vertu de l'entente, le signataire est tenu de prendre part à l'un des trois genres d'activité d'aide à l'emploi décrits dans la section Contexte du présent rapport. Un travailleur social assigne à chaque participant le genre d'activité qui lui sera le plus utile pour trouver un emploi rémunéré et le conserver. En général, les ententes de participation sont valides pour une période de trois mois, après quoi il faut réévaluer les progrès et les besoins du participant et en tenir compte dans une entente renouvelée, qui est également valide pour une période de trois mois. Il est possible de conclure des ententes de participation à plus long terme pour les personnes qui ont des obligations qui retardent

leur participation, par exemple les pères ou mères seuls soutiens de famille qui ont des enfants d'âge préscolaire.

L'examen d'un échantillon des ententes de participation et des renseignements sommaires connexes disponibles auprès du ministère nous a permis de relever ce qui suit :

- Un grand nombre d'ententes de participation étaient incomplètes; il y manquait souvent des renseignements sur les études et sur l'expérience d'emploi, alors qu'il s'agit de renseignements importants pour évaluer l'activité d'aide à l'emploi convenant le mieux à la personne. À cet égard, nous avons noté ce qui suit :
 - les activités approuvées dans le cadre des ententes de participation étaient fondées en général sur une auto-évaluation des bénéficiaires plutôt que sur l'évaluation de leurs compétences et de leur expérience de travail par un travailleur social;
 - un grand nombre de bénéficiaires consacraient un temps considérable à une activité approuvée sans aucune indication que le travailleur social avait évalué la pertinence de l'activité. Par exemple, un participant avait consacré 30 mois à une activité de recherche d'emploi indépendante et un autre, plus de 19 mois à une activité de formation; or, rien n'indiquait que la pertinence de l'activité avait été évaluée à intervalles réguliers par le travailleur social.
- Un grand nombre des ententes de participation les plus récentes contenues dans les dossiers étaient échues, certaines depuis 6 à 12 mois. Par exemple, chez l'un des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, environ 70 % de toutes les ententes de participation étaient échues; par conséquent, la situation et les besoins actuels de ces participants n'avaient pas fait l'objet d'un examen pour qu'il en soit tenu compte dans une entente de participation révisée.

Recommandation

Pour faire en sorte que le programme Ontario au travail réponde à son objectif d'aider les bénéficiaires à trouver des emplois rémunérés et à les conserver, le ministère doit veiller à ce que les gestionnaires de services :

- **obtiennent et évaluent les renseignements nécessaires au sujet des études et de l'expérience de travail de chaque bénéficiaire pour définir les activités d'aide à l'emploi les plus pertinentes pour chacun;**
- **tiennent à jour les ententes de participation de manière qu'elles reflètent correctement les activités d'aide à l'emploi auxquelles participent les bénéficiaires et leurs besoins d'aide à l'emploi actuels.**

Réponse du ministère

La personnalisation des ententes de participation en fonction des besoins individuels est un pivot du programme Ontario au travail. Compte tenu de ce fait, le ministère est d'accord avec la recommandation et prendra les mesures nécessaires pour aider les gestionnaires de services du programme Ontario au travail à renforcer leurs méthodes opérationnelles.

Surveillance des gestionnaires de services par le ministère

Le ministère exige que ses neuf bureaux régionaux soumettent les gestionnaires de services relevant de leur compétence à deux genres d'examens annuels pour évaluer la conformité aux exigences législatives et administratives.

- Les examens de la conformité au programme comprennent en général un examen d'un échantillon de dossiers de cas pour évaluer s'ils respectent ou non certaines exigences du programme.
- Les examens des demandes de subventions visent à déterminer si les demandes soumises par les gestionnaires de services au ministère pour obtenir sa part de l'aide financière sont complètes et exactes, et fondées sur les montants réels versés aux bénéficiaires du programme Ontario au travail.

Nous avons remarqué que les examens de la conformité des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite étaient effectués en général une fois par année. L'examen d'un échantillon des rapports d'examen de la conformité nous a permis de constater qu'ils cernaient un grand nombre des préoccupations que nous avons relevées au cours de notre vérification et que nous exposons dans les premières sections du présent rapport. Toutefois, bien que les bureaux régionaux soient tenus de s'assurer que les gestionnaires de services ont apporté les mesures correctives nécessaires, nous avons constaté dans bien des cas que rien n'indiquait que de telles mesures avaient été prises.

Nous croyons comprendre que la plupart des gestionnaires de services, au moment de notre vérification, ne soumettaient pas au ministère les demandes de subventions mensuelles fondées sur les dépenses réelles consacrées au programme à cause des problèmes éprouvés avec le système d'information mentionnés plus haut. Pour les périodes antérieures, nous avons constaté que les examens annuels des demandes de subventions n'avaient pas été effectués depuis longtemps ou n'avaient pas été effectués de façon adéquate.

- Pour deux des trois gestionnaires de services qui ont reçu notre visite, l'examen annuel des demandes de subventions n'avait pas été effectué depuis quatre ans.
- Pour ce qui est de l'autre gestionnaire de services, l'examen des demandes de subventions avait été effectué au cours de la dernière année, mais l'étendue du travail ne permettait pas d'établir que les demandes étaient complètes et exactes, car l'examen n'avait pas suffisamment porté sur les montants d'aide de base, lesquels constituaient la majorité du montant de subvention réclamé.

Recommandation

Pour s'assurer que les demandes de subventions des gestionnaires de services sont complètes, exactes et fondées sur les montants réels versés aux bénéficiaires, le ministère doit veiller à ce que :

- les mesures nécessaires pour remédier aux lacunes relevées dans les examens de la conformité soient appliquées;
- les examens des demandes de subventions aient lieu tous les ans comme exigé;
- l'étendue du travail effectué dans le cadre de l'examen des demandes de subventions permette d'établir que la demande est complète et exacte.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord. Le ministère effectuera les examens des demandes de subventions tous les ans et les lacunes relevées dans le cadre des examens de la conformité feront l'objet de mesures et d'une surveillance.

ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

Le ministère fournit aux gestionnaires de services des directives complètes pour le programme, des principes pour la prise de décisions et des normes pour la prestation du programme. Par ailleurs, le ministère conclut des ententes de service ayant force obligatoire avec ses gestionnaires de services, qui comprennent des objectifs en matière de services qui sont reliés au paiement des services. Toutefois, le ministère se doit de recueillir systématiquement les renseignements nécessaires pour évaluer les résultats du programme et, par le fait même, son efficacité.

À cet égard, nous avons remarqué que le plan d'activités de 2001-2002 du ministère comprenait un objectif de réduction de 5 % du volume de cas du programme Ontario au travail pour cet exercice comme mesure du succès du programme. Nous avons aussi remarqué que le ministère faisait souvent référence aux diminutions du nombre de prestataires comme une indication du succès du programme. Par exemple, dans un communiqué du 26 octobre 2001 affiché sur le site Web du gouvernement de l'Ontario, le ministère déclarait que 7 683 personnes avaient quitté les listes de l'aide sociale entre juillet et septembre 2001, et attribuait ce fait au succès du programme.

Par conséquent, le ministère considère les diminutions importantes du nombre de bénéficiaires comme une indication que le programme atteint les objectifs clés, notamment réduire la dépendance à l'aide sociale de même que les coûts de l'aide sociale pour les contribuables. Toutefois, le rapport des réductions des volumes de cas du

programme Ontario au travail ne fait pas de distinction entre les départs qui constituent un résultat positif du programme, par exemple lorsqu'un bénéficiaire trouve un emploi grâce à l'aide du programme Ontario au travail, et les autres départs non reliés au programme, par exemple les bénéficiaires qui déménagent dans une autre province ou qui obtiennent un autre revenu, comme les prestations du Régime de pensions du Canada.

Nous reconnaissons qu'il est difficile d'établir les résultats positifs du programme, car un grand nombre de facteurs non reliés au programme Ontario au travail peuvent influencer sur le nombre de gens qui quittent le programme. Mentionnons notamment :

- les améliorations de l'économie en général et la création des genres d'emplois pour lesquels les bénéficiaires du programme Ontario au travail sont le plus susceptibles de posséder les compétences nécessaires;
- la conjoncture locale et les facteurs saisonniers qui influent sur les emplois offerts dans une région donnée;
- la motivation des bénéficiaires à trouver un emploi et à le conserver, révélée par leur niveau d'engagement et d'initiative personnels.

Lorsque les bénéficiaires quittent le programme Ontario au travail, les travailleurs sociaux doivent choisir le code de cessation qui décrit le mieux les circonstances dans lesquelles le bénéficiaire cesse de participer au programme. Le ministère se propose d'utiliser ces codes pour déterminer les raisons pour lesquelles les bénéficiaires quittent le programme. Toutefois, au moment de notre vérification, le ministère ne pouvait pas utiliser ces codes à cette fin, et ce, pour les raisons suivantes :

- Les circonstances dans lesquelles chaque code de cessation devait être utilisé n'étaient pas bien comprises et les codes étaient donc utilisés de manière incohérente par les gestionnaires de services.
- Un grand nombre des codes de cessation utilisés par les travailleurs sociaux ne reflétaient pas les circonstances dans lesquelles les bénéficiaires avaient cessé de participer au programme. Voici des exemples recueillis chez deux des gestionnaires de services qui ont reçu notre visite : alors qu'un bénéficiaire avait cessé de participer au programme parce qu'il purgeait une peine d'emprisonnement dans un établissement carcéral, le code de cessation utilisé indiquait qu'il avait cessé de participer au programme parce qu'il n'avait pas déclaré ses revenus comme exigé. Un autre avait trouvé un emploi, mais le code indiqué était « retrait volontaire, raison inconnue ».
- L'un des codes, à savoir « retrait volontaire », ne fournit aucun renseignement utile sur la cessation. Or, ce code a été attribué à plus de 50 000 cessations entre 1998 et 2000.

Recommandation

Pour déterminer dans quelle mesure le programme Ontario au travail contribue à l'autonomie des bénéficiaires du programme, le ministère doit :

- recueillir l'information de gestion nécessaire pour évaluer l'efficacité du programme et apporter les mesures correctives qui s'imposent au besoin;
- trouver des façons d'améliorer l'utilité des codes de cessation et s'assurer que les gestionnaires de services comprennent dans quelles circonstances il faut utiliser chaque code de manière à les utiliser de façon cohérente.

Réponse du ministère

Le ministère convient que les améliorations de l'économie et la création d'emplois sont des compléments importants de l'efficacité du programme Ontario au travail lorsqu'il s'agit d'aider quelque 600 000 personnes à quitter le système d'aide sociale. En encourageant l'initiative personnelle et en offrant des mesures d'aide à l'emploi efficaces, le programme Ontario au travail répond à son objectif d'aider les personnes à devenir autonomes.

Le ministère convient qu'il est important de recueillir les données nécessaires pour évaluer l'efficacité du programme et de prendre les mesures correctives nécessaires en temps et lieu.

Le ministère appuie l'utilisation pertinente et efficace des codes de cessation par les gestionnaires de services du programme Ontario au travail.

AUTRE QUESTION

FRAIS D'ADMINISTRATION DU PROGRAMME ONTARIO AU TRAVAIL

Le ministère rembourse aux 47 gestionnaires de services la moitié de leurs frais d'administration directs du programme Ontario au travail jusqu'à concurrence d'un montant maximum annuel négocié. Nous croyons comprendre que chaque montant négocié dépend largement du financement historique plutôt que du volume de cas du programme Ontario au travail, même si une étude des frais d'administration réalisée par le ministère en 2000 a révélé que le volume de cas est l'aspect le plus pertinent dont il faut tenir compte dans les décisions de financement.

Notre examen des montants octroyés par le ministère au titre de l'administration du programme à tous les gestionnaires de services en fonction de leur volume de cas a révélé l'existence d'écarts importants, comme l'illustre le tableau suivant :

**Financement des frais d'administration
octroyé par le ministère aux gestionnaires
de services par cas, 2000-2001 (en \$)**

Montant moyen	740
Montant le plus faible	273
Montant le plus élevé	1 596

Source des données : Ministère des Services à la collectivité, à la famille et à l'enfance

Comme on peut le voir dans le tableau, le gestionnaire de services qui reçoit le montant le plus élevé au titre des frais d'administration par cas a reçu près de six fois plus par cas que le gestionnaire de services qui a reçu le montant le plus faible. Nous voulions connaître l'effet, le cas échéant, de ces écarts de financement sur le nombre de travailleurs sociaux que compte chaque gestionnaire de services et sur le nombre de cas dont ils sont responsables et en évaluer l'impact sur la prestation du programme. Toutefois, le ministère n'a pu nous fournir aucun renseignement en ce sens.

Recommandation

Pour faire en sorte que le financement des frais d'administration du programme Ontario au travail soit raisonnable et équitable entre les gestionnaires de services, le ministère doit tenir compte de l'information sur les volumes de cas dans ses décisions de financement.

Réponse du ministère

Le ministère est d'accord et a déjà fait savoir que le financement des frais d'administration sera relié aux volumes de cas.