

SAGAS – Système automatisé de gestion de l’aide sociale

Suivi des audits de l’optimisation des ressources, section 3.12 du *Rapport annuel 2015*

APERÇU DE L'ÉTAT DES RECOMMANDATIONS					
	Nombre de mesures recommandées	État des mesures recommandées			
		Pleinement mise en œuvre	En voie de mise en œuvre	Peu ou pas de progrès	Ne sera pas mise en œuvre
Recommandation 1	3	3			
Recommandation 2	4	2	2		
Recommandation 3	2		2		
Recommandation 4	1	1			
Recommandation 5	2	2			
Total	12	8	4	0	0
%	100	67	33	0	0

Conclusion globale

Au moment de notre suivi, le ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère) nous a informés qu’au 30 mai 2017, il avait dépensé environ 294 millions de dollars pour le Système automatisé de gestion de l’aide sociale (SAGAS) et installé trois mises à niveau majeures pour rendre le système plus stable. Le Ministère nous a dit qu’il prévoit dépenser environ 50 millions de dollars par année, à compter de 2016, pour assurer le maintien du SAGAS. Au 4 juillet 2017, le Ministère avait pris

les mesures nécessaires pour mettre en oeuvre 67 % des mesures que nous avons recommandées dans notre *Rapport annuel 2015*. Par exemple, depuis notre dernier audit, le Ministère a examiné l’arriéré d’appels d’aide au service de dépannage concernant les nouveaux défauts potentiels et a réaffecté ses ressources de manière à prioriser la correction de ces défauts. Il a également embauché du personnel qualifié pour superviser directement les consultants et s’assurer que ceux-ci ne relèvent plus directement d’autres consultants.

Le Ministère a fait des progrès dans la mise en oeuvre des 33 % restants de nos recommandations. Il a notamment mis au point un processus de

rapprochement des erreurs de calcul des prestations générées par les défauts du SAGAS jusqu'ici. À l'avenir, le Ministère utilisera ce processus pour rapprocher les nouvelles erreurs de calcul causées par les défauts existants du SAGAS. Il a également fait des progrès pour s'assurer que le travail des expertsconseils est évalué en fonction de l'efficacité et de l'efficacité en améliorant la façon dont il surveille leur rendement. Le Ministère est en train d'examiner et d'actualiser le rendement des services des consultants afin d'apporter d'autres améliorations dans ce domaine.

L'état des mesures prises en réponse à chacune de nos recommandations est exposé ci-après.

Contexte

Quelque 940 000 Ontariens dans le besoin (900 000 en 2015) reçoivent de l'aide sociale parce qu'ils sont sans emploi ou handicapés. L'aide sociale fournit une aide financière, des prestations de santé, l'accès à l'éducation de base et des services de consultation et de formation à l'emploi à certaines personnes, afin de les aider à devenir aussi autosuffisantes que possible.

Afin d'aider à améliorer et à moderniser l'administration et la prestation de l'aide sociale, le ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère) a décidé de remplacer son ancien système de technologie de l'information par un nouveau système appelé Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS). En 2009, Curam Case Management System (depuis intégré à IBM) a gagné l'appel d'offres pour l'alimentation du système. Le gouvernement a approuvé un budget de 202,3 millions de dollars et une échéance initiale de novembre 2013 pour le lancement du SAGAS. La date de lancement a été modifiée à plusieurs reprises en raison des retards et des problèmes soulevés, et le SAGAS a finalement été lancé en novembre 2014, soit un an plus tard que prévu, à

un coût excédant le budget d'environ 40 millions de dollars.

Quelque 11 000 employés du Ministère et des municipalités comptent sur le SAGAS pour les aider à déterminer l'admissibilité des demandeurs d'aide sociale; à calculer et à distribuer annuellement environ 7,1 milliards de dollars (6,6 milliards en 2015) en prestations; à générer des lettres pour aviser les personnes de leur admissibilité ou des changements apportés à leurs prestations; et à produire des rapports contenant l'information dont le Ministère et les municipalités ont besoin pour gérer les programmes d'aide sociale.

Au moment du lancement, le SAGAS avait de graves défauts qui ont causé de nombreuses erreurs. Par exemple, le système a donné lieu à des erreurs de calcul des prestations totalisant près de 140 millions de dollars, soit 89 millions en paiements en trop et 51 millions en paiements insuffisants. Le SAGAS a également généré un grand nombre de lettres et de relevés d'impôt contenant des renseignements erronés. Certaines de ces erreurs pourraient ne jamais être corrigées. À la fin de notre audit de 2015, le SAGAS ne fonctionnait toujours pas adéquatement, obligeant les chargés de cas à recourir à des solutions de rechange coûteuses en temps pour régler les problèmes.

En mars 2015, à un coût additionnel, le Ministère a engagé des consultants pour effectuer un examen du SAGAS et mettre en place un plan intégré de transition et de continuité des activités. Il s'était également engagé à travailler à l'amélioration continue du SAGAS en collaboration avec les municipalités partenaires. Au moment de notre audit, le Ministère ne s'attendait pas à stabiliser complètement le SAGAS avant le printemps 2016 et, à la fin de notre audit, il ne savait toujours pas quel serait le coût final du SAGAS.

Nous avons également constaté ce qui suit lors de notre audit :

- Avant son lancement, le SAGAS n'a pas fait l'objet de tests complets, et ceux qui ont été effectués ont donné des résultats médiocres. En raison de retards, le SAGAS n'a pas non

plus fait l'objet d'essais pilotes à l'aide de données converties de l'ancien système. Au moment du lancement, les données sur les clients contenaient quelque 114 000 erreurs, et le SAGAS a généré des résultats erronés touchant l'admissibilité des clients et le montant des prestations.

- Seuls certains des tests de paiement prescrits par le gouvernement ont été effectués, et de nombreux défauts graves liés aux paiements ont été constatés après le lancement. Selon le Bureau du contrôleur provincial, le SAGAS était le seul système automatisé qui a été connecté au système de comptabilité gouvernemental sans avoir réussi les tests de paiement prescrits par le gouvernement.
- Le Comité exécutif qui surveillait le développement du SAGAS a assumé un risque important lorsqu'il a décidé de procéder au lancement, car il savait que le système ne répondait pas aux critères de lancement établis par le Ministère. Celui-ci a néanmoins estimé que les risques associés au report du lancement étaient plus grands que ceux associés à la mise en service d'un système qui n'était pas entièrement au point.
- S'il est vrai que le Comité exécutif a sciemment assumé certains risques en lançant le SAGAS, il convient de souligner qu'il n'avait pas été informé de certains faits importants, notamment que le système présentait plus de défauts graves et que certains tests essentiels avaient donné des résultats moins satisfaisants que ce qui avait été déclaré.
- Au cours de la période de six mois précédant le lancement, l'équipe d'essai, qui relevait jusqu'alors du directeur de projet technique, a été placée sous la responsabilité du directeur de projet organisationnel. Or, ce dernier n'avait pas d'expérience en matière de TI et ne possédait pas l'expertise technique requise.
- La Division de la vérification interne de l'Ontario a proposé d'effectuer un audit de l'état de préparation du SAGAS quatre mois

avant le lancement. Toutefois, les membres de la Vérification interne et les responsables de projet du SAGAS ne sont pas parvenus à s'entendre sur la portée de l'audit, et il n'a pas été effectué.

- Le Ministère n'a pas bien surveillé les consultants externes. Les consultants ont plutôt été surveillés par d'autres consultants pendant la majeure partie des travaux de développement du SAGAS. En raison de l'imprécision des feuilles de temps présentées par les consultants et du manque de surveillance indépendante pendant une grande partie du projet, il a été difficile d'évaluer l'efficacité de leur travail.
- La formation sur l'utilisation du SAGAS que le Ministère a fournie aux chargés de cas avant le lancement était inadéquate.
- Au 31 juillet 2015, le SAGAS comptait toujours 771 défauts graves qui n'avaient pas été corrigés. Il est ressorti de notre audit que les ressources du Ministère ne faisaient pas suffisamment d'efforts pour corriger les défauts. Il était également probable que d'autres défauts du SAGAS n'avaient pas été relevés, car le Ministère avait un arriéré de plaintes et de problèmes signalés par les chargés de cas.
- Les problèmes persisteront tant que les défauts ne seront pas corrigés. Le SAGAS restera difficile à utiliser et continuera de générer des erreurs dans l'évaluation de l'admissibilité et le montant des prestations, et de produire des rapports inexacts qui nuisent à la capacité du Ministère et des municipalités à bien gérer le programme Ontario au travail et le Programme ontarien de soutien aux personnes handicapées. De plus, les chargés de cas devront continuer de recourir à des solutions de rechange coûteuses en temps pour régler les problèmes, ce qui nuira à leur capacité de fournir toute la gamme de services de gestion de dossier aux clients.

Dans notre rapport de 2015, nous avons recommandé au Ministère d'examiner l'arriéré

d'information concernant les défauts potentiels de façon à prioriser les défauts et à les corriger; de faire le rapprochement entre les erreurs de paiement générées par le SAGAS et les sommes que les clients auraient dû recevoir; de s'assurer que le travail des consultants est évalué sur le plan de l'efficacité et de l'efficience; d'établir une stratégie de transfert des connaissances au personnel du Ministère; et de veiller à ce que le SAGAS soit soumis à tous les tests de paiement prescrits par le gouvernement.

Le rapport contenait 5 recommandations englobant 12 mesures afin de régler les problèmes cernés lors de l'audit.

État des mesures prises en réponse aux recommandations

Nous avons effectué des travaux de suivi d'assurance entre le 1^{er} avril 2017 et le 4 juillet 2017. Le 1^{er} septembre 2017, le ministère des Services sociaux et communautaires (le Ministère) nous a confirmé par écrit qu'il nous avait fourni une mise à jour complète sur l'état de la mise en oeuvre des recommandations que nous avons formulées lors de notre audit initial il y a deux ans.

Réponse inadéquate du Ministère aux problèmes du SAGAS

Recommandation 1

Afin de s'assurer que les personnes admissibles reçoivent le niveau d'aide sociale et le soutien auxquels elles ont droit, et d'éliminer dans la mesure du possible les erreurs liées à l'admissibilité et aux prestations générées par le Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS), le ministère des Services sociaux et communautaires doit :

- *affecter des ressources adéquates à l'examen de l'arriéré d'information concernant les défauts potentiels et établir les priorités pour les corriger;*
État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère avait un arriéré d'environ 11 500 appels au service de dépannage qu'il n'avait pas examinés. Après le lancement, le Ministère a mis sur pied d'autres services d'assistance téléphonique pour des problèmes particuliers, mais ceux-ci avaient également un arriéré de quelques centaines d'appels non réglés à la fin de notre audit. Jusqu'à ce que ces appels soient examinés, les nouveaux défauts potentiels du SAGAS demeureront inconnus.

Depuis notre audit d'octobre 2015, le Ministère a engagé un cabinet d'experts-conseils de l'extérieur pour examiner l'arriéré d'appels contenant des renseignements sur les défauts potentiels et a établi l'ordre de priorité pour la correction des nouveaux défauts repérés. Il a également demandé au cabinet d'experts-conseils de formuler des recommandations sur la façon dont le Ministère pourrait rationaliser son processus d'examen des appels au service de dépannage. Le cabinet d'experts-conseils a terminé son examen en mai 2016, et une liste des défauts potentiels à soumettre à une enquête plus poussée et à corriger en priorité a été établie.

Le Ministère s'est fondé sur les recommandations du consultant pour rationaliser son processus d'examen des appels. En février 2017, tous les renseignements concernant les défauts possibles et existants du SAGAS ont été fusionnés en une seule base de données. Les renseignements sur les nouveaux défauts potentiels fournis par les appelants sont désormais enregistrés dans la base de données. Cela permet au Ministère d'examiner et de prioriser les appels plus rapidement, car il lui est ainsi plus facile de rapprocher l'information fournie par les appelants au sujet des défauts potentiels avec les défauts qu'il est déjà en train d'examiner ou de

corriger. Au moment de notre suivi, il n'y avait pas d'arriéré d'appels au service de dépannage.

- *affecter ses ressources de façon que la correction des défauts soit une priorité;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Durant notre audit de 2015, nous avons constaté que seuls les consultants externes (plutôt que le personnel du Ministère) possédaient les compétences nécessaires pour corriger les défauts graves, mais qu'ils y consacraient moins de la moitié (44 %) de leur temps. Ils passaient le reste de leur temps (56 %) à améliorer les fonctions du SAGAS, à résoudre les problèmes ponctuels et à transférer leurs connaissances au personnel du Ministère.

Depuis notre audit, le Ministère nous a dit qu'il avait affecté plus de ressources à la correction des défauts et installé trois mises à niveau majeures du SAGAS qui ont éliminé les anciens défauts. D'après les rapports de suivi du temps que nous avons passés en revue, en novembre 2016, le temps consacré à la correction des défauts graves par le personnel du Ministère et les consultants externes avait augmenté d'environ 10 %. Nous avons examiné la base de données utilisée par le Ministère pour suivre les progrès réalisés dans la correction des défauts et constaté que les 771 anciens défauts graves avaient été corrigés avant décembre 2016.

Au moment de notre suivi, le Ministère s'employait à corriger 196 défauts graves récemment repérés. Il nous a dit que la correction des défauts resterait une priorité à l'avenir et que son personnel et les consultants continueraient d'y consacrer environ 50 % à 65 % de leur temps.

- *mettre au point un processus de rapprochement entre les erreurs de prestation générées par le SAGAS et les sommes que les clients auraient dû recevoir, et s'assurer que les erreurs sont corrigées.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que les défauts graves du SAGAS avaient causé des erreurs de calcul des prestations totalisant 140 millions de dollars (89 millions en trop-payés potentiels et 51 millions en moins-payés potentiels), mais ce total incluait uniquement les défauts corrigés. Le Ministère ne pouvait pas quantifier l'impact financier d'une erreur causée par un défaut avant que ce défaut soit corrigé, car c'est à ce moment que le SAGAS recalculait automatiquement les prestations erronées antérieures. Par exemple, si le SAGAS a calculé incorrectement la prestation mensuelle d'un client à 570 \$ alors qu'elle devrait être de 600 \$, ce n'est qu'après la correction du défaut que le SAGAS peut recalculer le montant et signaler que le client aurait dû recevoir 30 \$ de plus par mois.

Le Ministère a conçu et mis en oeuvre des solutions de rechange manuelles. Il est donc possible qu'un chargé de cas ait déjà relevé l'erreur et ait contourné le processus normal du SAGAS pour que le bénéficiaire reçoive le bon montant, bien avant que le Ministère ne corrige le défaut. Toutefois, le Ministère ne pouvait pas confirmer si les solutions de rechange étaient toujours appliquées par les chargés de cas et ne savait donc pas quelle proportion des quelque 140 millions de dollars avait déjà été corrigée par les chargés de cas. Dans ces circonstances, le fait de permettre au SAGAS d'ajuster les 140 millions de dollars de prestations antérieures inexactes pourrait annuler certaines des corrections apportées par les chargés de cas. Pour faire face à cette possibilité, le Ministère a suspendu l'ajustement de toutes les corrections de prestations calculées par le SAGAS et nous a fait part de son intention de demander aux chargés de cas de passer ces corrections en revue, à compter d'une date future indéterminée.

Depuis notre audit, entre le 24 novembre et le 18 décembre 2015, un cabinet d'experts-conseils engagé par le Ministère a examiné les 140 millions de dollars attribuables aux erreurs de calcul des prestations et a indiqué qu'il était possible que –

pour environ 59 millions de dollars d'erreur – les chargés de cas n'ont pas appliqué les solutions de rechange et que les clients n'ont pas reçu les bons montants. Le cabinet d'experts-conseils a recommandé un processus pour examiner et corriger ces erreurs de calcul. Dans le cadre de ce processus, en mars 2016, le Ministère a communiqué à tous les chargés de cas une liste des mesures recommandées pour examiner et corriger les erreurs de calcul pour lesquelles des solutions de rechange n'ont peut-être pas été appliquées. Entre juin et décembre 2016, conformément à une recommandation du cabinet d'experts-conseils, le Ministère a échantillonné 61 % des 59 millions de dollars d'erreurs de calcul pour vérifier si celles-ci étaient traitées correctement. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit que toutes les erreurs de calcul dans son échantillon avaient été corrigées et que les clients avaient fini par recevoir les bons montants de prestations. Dans le cadre de notre suivi, nous avons examiné le processus utilisé par le Ministère pour examiner et corriger les erreurs de calcul des prestations, et nous avons prélevé notre propre échantillon sur les 59 millions de dollars d'erreurs de calcul. Dans tous nos échantillons, nous avons constaté que les erreurs avaient été corrigées et que les clients avaient reçu les bons montants.

Le Ministère continuera d'utiliser son processus actuel d'enquête et de correction des défauts pour que les clients reçoivent les bons montants.

Le travail des consultants était inadéquat et peu encadré par le Ministère

Recommandation 2

Afin d'éviter de retarder inutilement la mise en fonction pleine et efficace du Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS) et de s'assurer que les consultants toujours affectés au SAGAS sont redevables quant à l'atteinte de résultats de qualité, le ministère des Services sociaux et communautaires doit :

- charger son propre personnel qualifié d'encadrer directement les consultants;

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère n'avait pas bien encadré les consultants de Curam et d'IBM. Il comptait sur les consultants non seulement pour concevoir et développer le SAGAS en grande partie, mais aussi pour encadrer leur propre travail. Les consultants facturaient un taux horaire moyen de 190 \$ et étaient supervisés par d'autres consultants rémunérés à un taux pouvant atteindre 2 000 \$ par jour. De nombreux consultants ont pris beaucoup plus de temps que prévu pour faire leur travail et, dans certains cas, ont facturé le temps passé à corriger leurs propres erreurs.

Depuis notre audit, entre décembre 2015 et avril 2016, le Ministère a embauché neuf employés qualifiés à temps plein pour remplacer les consultants occupant des postes de responsabilité qui surveillaient le travail d'autres consultants. L'information fournie par le Ministère indiquait que les principaux aspects du SAGAS, y compris le développement de logiciels, l'installation de mises à niveau et la mise à l'essai des systèmes, sont maintenant dirigés et surveillés par son personnel à temps plein.

En janvier 2016, le Ministère a également amélioré sa surveillance des consultants en les obligeant à soumettre leurs feuilles de temps sur une base hebdomadaire plutôt que mensuelle. Les consultants doivent maintenant fournir plus de détails sur le travail accompli dans leur feuille de temps, et les employés à temps plein du Ministère doivent examiner et approuver toutes les feuilles de temps soumises avant que les consultants ne soient payés.

Au moment de notre suivi, le Ministère a également confirmé qu'aucun des consultants de Curam et d'IBM occupant actuellement des rôles de direction dans l'exploitation du SAGAS ne surveillait le travail de leurs collègues et que tous les consultants

étaient directement supervisés par des membres de son personnel à temps plein.

- *s'assurer que le travail des consultants est évalué sur le plan de l'efficacité et de l'efficience;*

État : En voie de mise en oeuvre d'ici l'automne 2017.

Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté qu'entre novembre 2013 et mars 2014, Curam avait facturé 11 500 heures au Ministère, à un taux horaire moyen de 190 \$, pour des travaux qui, selon les estimations, devaient prendre environ 10 300 heures. Les consultants de Curam travaillaient donc de façon inefficace. Le Ministère recevait les feuilles de temps de Curam et d'IBM, mais il n'essayait pas de déterminer si les consultants fonctionnaient de façon efficace ou efficiente.

Depuis notre audit, le Ministère a fait certains progrès dans l'évaluation du travail des consultants. Grâce aux meilleurs rapports de mise à l'essai des systèmes élaborés durant l'automne 2016 et à la nouvelle base de données fusionnées sur les défauts mise en oeuvre en février 2017, le Ministère a pu obtenir des renseignements plus détaillés sur les défauts potentiels et existants du SAGAS. Cette information lui permet de déterminer si un défaut est dû à la mauvaise qualité du travail des consultants. Le Ministère a également commencé à fixer des cibles quant au nombre de défauts que les consultants devraient pouvoir corriger dans un délai déterminé, et il nous a dit qu'il surveille les progrès réalisés par les consultants par rapport à ces objectifs sur une base hebdomadaire. La période de garantie pour les travaux des consultants est également passée de 150 à 180 jours, et une nouvelle clause a été ajoutée au contrat qui exige des consultants qu'ils corrigent les défauts ou d'autres problèmes du SAGAS qu'ils ont causés eux-mêmes à leurs propres frais.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il était en train d'examiner son contrat avec les consultants. Dans le cadre de l'examen,

le Ministère souhaite inclure dans le contrat une description plus précise des niveaux de rendement et exiger que les consultants indiquent s'ils atteignent ces niveaux. Il veut également imposer des conséquences financières supplémentaires aux consultants qui n'atteignent pas les niveaux de rendement prévus dans le contrat. Cet examen devrait être achevé à l'automne 2017, et le Ministère déterminera à ce moment les changements qui doivent être apportés.

- *dans les projets futurs, s'employer à réduire sa dépendance à l'endroit des consultants et s'assurer que les connaissances des consultants sont transférées au personnel du Ministère.*

État : La première partie de la recommandation est entièrement mise en oeuvre; la deuxième partie de la recommandation est en voie de mise en oeuvre d'ici le 31 mars 2018.

Détails

Au moment de notre audit de 2015, nous avons constaté que le Ministère dépendait encore beaucoup des consultants de Curam pour corriger les défauts graves et qu'il n'avait pas vérifié si ceux-ci avaient transféré leurs connaissances à son personnel.

Depuis notre audit, le Ministère a embauché de nouveaux employés et a fait appel à des employés d'autres ministères pour pourvoir environ 30 nouveaux postes à temps plein. Ce personnel exécute des travaux sur le SAGAS qui étaient auparavant effectués par des consultants. Les sommes que le Ministère verse à des consultants ont diminué, passant d'environ 20 millions de dollars en 2015-2016 à 12,5 millions en 2016-2017. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il était en bonne voie de réduire de 1,5 million de dollars supplémentaires les dépenses consacrées aux consultants, qui passeraient donc à environ 11 millions de dollars en 2017-2018.

En mai 2017, le Ministère a soumis au Secrétaire du Conseil du Trésor une présentation demandant l'autorisation de convertir d'autres postes de

consultant en postes ministériels (dont 12 emplois à temps plein) dont les titulaires seraient affectés au SAGAS. Le gouvernement a approuvé la présentation du Ministère. Le Ministère a ajouté qu'il était en train d'élaborer une nouvelle stratégie pour gérer ses ressources, ce qui comprend le transfert des connaissances sur le SAGAS. La stratégie est élaborée spécialement pour le SAGAS en réponse à la **recommandation 3** de notre audit de 2015. Même si, au moment de notre suivi, le Ministère ne prévoyait pas lancer un nouveau système d'information majeur ni remplacer le SAGAS dans un proche avenir, il nous a dit que la stratégie fournirait un plan directeur pour le transfert des connaissances sur les futurs projets de TI. La stratégie devrait être achevée en mars 2018.

Recommandation 3

Pour que le personnel du Ministère puisse aider à corriger tous les défauts du Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS) à court terme, et assurer le maintien du SAGAS à long terme après le départ des consultants, le ministère des Services sociaux et communautaires doit :

- établir, à l'intention du personnel du Ministère, une stratégie de transfert des connaissances prévoyant des cibles en matière de résultats fondées sur l'atteinte d'objectifs d'apprentissage;

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.

Détails

Notre audit de 2015 nous a permis de constater que le Ministère n'avait pas pris de mesures pour que les experts-conseils de Curam transfèrent leurs connaissances à son propre personnel avant le lancement, et qu'il comptait beaucoup sur les experts-conseils pour corriger les défauts graves, car ceux-ci étaient les seuls à posséder les compétences requises à cette fin.

Depuis notre audit, au printemps 2016, le Ministère a mis en oeuvre un programme de mentorat officiel dans le cadre duquel son personnel est jumelé à des consultants et un accord officiel de

transfert des connaissances est établi. Nous avons examiné certaines des ententes et constaté qu'elles comprenaient un plan détaillé de transfert des connaissances qui énumérait les objectifs et les échéanciers à respecter pour atteindre des résultats d'apprentissage précis.

Comme il est mentionné plus haut, la stratégie que le Ministère met au point pour gérer ses ressources prévoit aussi le transfert des connaissances sur le SAGAS. La stratégie de transfert des connaissances couvre des domaines particuliers, comme les outils de transfert des connaissances, et établit des niveaux précis pour l'apprentissage et le perfectionnement du personnel. Le Ministère prévoit terminer l'élaboration de sa stratégie en mars 2018.

- évaluer et documenter les progrès réalisés dans l'atteinte de ces cibles.

État : En voie de mise en oeuvre d'ici mars 2018.

Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que les 11 concepteurs au service du Ministère commençaient à mieux connaître le logiciel, mais qu'ils étaient lents à apprendre à régler même les problèmes mineurs. Le Ministère comptait toujours beaucoup sur les consultants de Curam pour développer le SAGAS et corriger ses défauts graves.

Depuis notre audit, en septembre 2016, la Division de la vérification interne de l'Ontario (la Vérification interne) a déclaré dans son rapport sur le SAGAS que l'évaluation et la documentation du transfert des connaissances par le Ministère étaient incomplètes. Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il avait élaboré un plan de transfert des connaissances en 2016 pour évaluer et documenter (sur une base globale) ses progrès vers l'atteinte des objectifs connexes. Toutefois, la documentation des activités de transfert des connaissances énoncées dans le plan n'est pas terminée. Le Ministère nous a dit que cet état de choses était principalement attribuable à son empressement à corriger les défauts graves du SAGAS. Cependant,

maintenant que le système est plus stable, le Ministère commencera à souligner à son personnel l'importance de bien remplir la documentation sur le transfert des connaissances. Cette formation sera offerte dans le cadre du programme de mentorat à compter de cet automne, et le Ministère prévoit l'intégrer à sa stratégie de transfert des connaissances. Il nous a dit qu'il s'attendait à améliorer la documentation sur le transfert des connaissances d'ici mars 2018.

Le Ministère était trop optimiste quant à l'état de préparation du SAGAS au moment du lancement

Recommandation 4

Pour que le Système automatisé de gestion de l'aide sociale (SAGAS) atteigne le haut niveau de rendement prévu et que son fonctionnement soit conforme aux exigences gouvernementales, le ministère des Services sociaux et communautaires doit veiller à ce que le SAGAS soit soumis à tous les tests de paiement prescrits par le gouvernement.

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

En 2005, le gouvernement a décrété que le système informatique pour tout programme qui prévoit le versement de paiements doit faire l'objet de certains tests visant à assurer l'exactitude des paiements et des talons de chèque. Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le SAGAS était relié au système comptable du gouvernement pour le versement des prestations et qu'il aurait donc dû subir les essais obligatoires. Toutefois, lorsque le SAGAS a été lancé, il n'était pas assez stable pour que la Division des services et des systèmes financiers organisationnels (DSSFO) puisse effectuer tous les tests requis. Nous avons également observé que le SAGAS devait faire l'objet des mêmes tests de paiement prescrits par le gouvernement au moment de l'installation de mises à niveau majeures. Nous avons toutefois constaté en 2015 que le Ministère

n'avait pas effectué les tests avant d'installer les mises à niveau du SAGAS.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a informés qu'en juillet 2016, il avait formalisé un processus pour que le SAGAS fasse l'objet des tests de paiement prescrits par le gouvernement au moment de l'installation des mises à niveau majeures. Depuis, le Ministère a installé quatre mises à niveau majeures et nous a fourni des documents approuvés par la DSSFO indiquant que tous les essais nécessaires avaient été effectués.

Recommandation 5

Afin d'améliorer le processus décisionnel mis en oeuvre lors du lancement d'un système d'information majeur, le ministère des Services sociaux et communautaires doit :

- *s'assurer que la décision de déployer un système de technologie de l'information repose sur de l'information et des critères pertinents qui fournissent aux décideurs un portrait complet et fidèle de l'état de préparation du système;*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que le SAGAS présentait 737 défauts graves, mais que le personnel de projet en avait déclaré seulement 418 au Comité. Le personnel de projet nous a expliqué que les 319 autres défauts graves n'ont pas été signalés au Comité exécutif parce qu'on avait commencé à leur trouver des solutions ou des correctifs. Le personnel de projet a indiqué au Comité exécutif que 217 des 418 défauts signalés pouvaient être contournés au moyen de seulement 27 solutions de rechange. Aucune solution de rechange n'avait été trouvée pour les 201 autres défauts graves. Nous avons également constaté que le Comité exécutif n'était pas au courant des faits suivants :

- 11 des 85 interfaces n'avaient pas été testées par le personnel de projet;

- les tests de paiement requis n'avaient pas tous été effectués ou les tests étaient incomplets;
- le nombre de cas réels de divergence attribuables aux défauts;
- les données converties n'avaient pas fait l'objet de tests complets.

En mai 2015, le Ministère a mis à jour ses politiques sur l'information qui devrait être communiquée aux décideurs. Il nous a dit qu'il leur présentait un rapport d'état complet et exact chaque fois qu'il installait de nouvelles mises à niveau majeures du système.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a dit qu'il ne prévoyait pas lancer un nouveau système d'information majeur ni remplacer le SAGAS dans un proche avenir, mais qu'il examinerait et mettrait à jour ses politiques actuelles pour s'assurer que la décision de lancer un nouveau système repose sur des critères pertinents et que les décideurs reçoivent des renseignements complets et exacts sur l'état de préparation du système. Il a indiqué que ces changements seraient apportés au cours du lancement du prochain système d'information majeur pour que les recommandations soient suivies tout au long du cycle de vie du projet.

- *faire en sorte que la Vérification interne effectue un examen indépendant de l'information clé qui a servi à évaluer l'état de préparation du système en vue de la prise de décision.*

État : Pleinement mise en oeuvre.

Détails

Lors de notre audit de 2015, nous avons constaté que la Vérification interne avait effectivement audité le SAGAS, mais que son dernier rapport remontait à novembre 2013, soit une année complète avant le lancement. Quatre mois avant le lancement, la Vérification interne a rencontré les responsables de projet pour proposer un audit de l'état de préparation du SAGAS, mais les parties ne sont pas arrivées à s'entendre sur la portée de l'audit. La Vérification interne nous a dit que le Ministère estimait que les consultants d'IBM affectés à l'équipe de projet possédaient l'expertise nécessaire pour évaluer l'état de préparation du SAGAS. Le Ministère a donc suggéré que la portée de l'audit de la Vérification interne soit axée sur le SAGAS après le lancement.

Au moment de notre suivi, le Ministère nous a fourni des documents montrant que, le 12 juillet 2017, il avait élaboré une politique obligatoire pour demander à la Vérification interne de faire un examen indépendant des renseignements clés utilisés dans l'évaluation de l'état de préparation au lancement des systèmes importants. Il a ajouté qu'en septembre 2016, la Vérification interne avait évalué les progrès réalisés par le Ministère dans la mise en oeuvre des recommandations et des conseils fournis par un consultant externe pour régler les problèmes postérieurs à la mise en oeuvre du SAGAS.