

Chapitre 8

Ministère du Développement des ressources humaines

Systeme NB Case

Contenu

Contexte	113
Étendue	114
Résumé des résultats	115
Début du versement des paiements à Andersen	115
Système de surveillance	116
Exactitude et pertinence du calcul des avantages concrets (économies).....	116
Avantages concrets	117
Autres points	118

Chapitre 8

Ministère du Développement des ressources humaines

Systeme NB Case

Contenu

Contexte	113
Étendue	114
Résumé des résultats	115
Début du versement des paiements à Andersen	115
Système de surveillance	116
Exactitude et pertinence du calcul des avantages concrets (économies).....	116
Avantages concrets	117
Autres points	118

Ministère du Développement des ressources humaines Système NB Case

Contexte

8.1 En décembre 1993, le ministère de l'Aide au revenu, maintenant appelé Développement des ressources humaines, a lancé une demande de propositions comportant l'exigence suivante :

L'objectif de cette exigence est de définir les besoins globaux de l'entreprise et de concevoir, élaborer et mettre en œuvre une solution entièrement intégrée afin de répondre aux besoins définis. Dans un tel contexte, une solution entièrement intégrée permet la conception et la reprise de la conception des méthodes administratives au besoin, la conception, l'élaboration et la mise en œuvre des technologies nécessaires, ainsi que l'évaluation des répercussions sur l'organisation.
[Traduction.]

8.2 Cinq propositions ont été reçues. Le 25 mars 1994, il était confirmé qu'Andersen Consulting était le candidat retenu. La mise au point de la phase I, l'élaboration du plan d'affaires, a été entamée le 5 avril 1994. Le travail s'est poursuivi jusqu'au 28 septembre 1994, date à laquelle le Conseil de gestion a approuvé le plan d'affaires.

8.3 Andersen Consulting a assumé les coûts qu'elle avait engagés pour la phase I. Les économies réalisées à la suite de l'initiative devaient servir à rembourser Andersen pour les coûts liés à la phase II seulement. La phase II comprend la conception, l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'affaires.

8.4 À la demande du Comité des comptes publics en 1996, nous avons préparé un rapport spécial distinct. Le rapport examine les diverses activités d'approvisionnement du ministère du Développement des ressources humaines dans l'optique de leur conformité à la *Loi sur les achats publics*. Notre objectif était de nous former une opinion pour savoir si l'achat des logiciels et du matériel était conforme aux dispositions de la *Loi sur les achats publics*. Le rapport spécial a été publié en février 1997.

8.5 Dans notre rapport du vérificateur général de 1996, nous avons fait des observations sur le contrat, le financement, le personnel et les économies prévues. Le rapport engageait notre bureau à ce qui suit :

Nous surveillerons également les paiements versés à Andersen Consulting en vertu du contrat et de l'entente de location pour voir si ceux-ci sont conformes aux modalités de l'entente. L'exercice consistera entre autres à nous former une opinion sur l'exactitude et sur la pertinence du calcul des économies découlant de la restructuration.

8.6 Ce rapport remplit notre engagement. Il couvre la période du premier paiement en octobre 1997 jusqu'à la fin de l'exercice se terminant le 31 mars 1998.

Étendue

8.7 Le présent chapitre de notre rapport se penche sur les paiements qui ont commencé à être versés à Andersen Consulting en octobre 1997. Les paiements devaient commencer après l'achèvement par Andersen Consulting de toutes les exigences contractuelles qui découlaient de la version I du système automatisé NB Case. Le système NB Case est utilisé par DRH pour gérer tous ses dossiers de clients.

8.8 Le système NB Case vise à améliorer la prestation de l'aide au revenu, qui passe ainsi d'un service d'émission de chèques surtout passif à un système de prestation de services actif dans un cadre de gestion de cas. Les économies viendront d'une réduction des frais administratifs globaux, de l'évitement des paiements en trop et d'une réduction du nombre de demandeurs inadmissibles. DRH estime que les gestionnaires de cas n'auront plus à effectuer des tâches administratives répétitives et pourront consacrer ce temps à aider leurs clients à atteindre l'autosuffisance.

8.9 Pour notre travail, nous avons élaboré les objectifs de vérification suivants :

- s'assurer que le versement des paiements à Andersen Consulting a respecté les conditions de l'entente;
- déterminer si DRH avait en place un système de surveillance pour calculer les économies découlant de la mise en œuvre du nouveau système NB Case;
- déterminer si les économies ont été calculées de façon exacte et adéquate, conformément à l'entente;
- faire rapport sur d'autres questions importantes notées au cours de notre travail.

Résumé des résultats

8.10 DRH a en place un système de surveillance pour accumuler et communiquer le total des avantages (économies) réalisés jusqu'à présent en vertu de l'entente.

8.11 Les avantages (économies) sont calculés de façon exacte et adéquate, conformément à l'entente.

8.12 Un système de maintenance et de soutien distinct est une exigence du système NB Case. Nous avons recommandé que DRH prépare une analyse du coût intégral d'autres méthodes d'exploitation et de maintenance du système NB Case. Cette analyse devrait être préparée avant l'expiration de l'entente actuelle avec Andersen Consulting.

8.13 Notre contrôle par sondages des systèmes révèle l'absence d'une piste de vérification pour suivre les opérations du système NB Case au Système d'information financière de la province.

Début du versement des paiements à Andersen

8.14 DRH et Andersen Consulting se sont entendus sur des honoraires de 15 506 250 \$ pour Andersen Consulting pour la mise en œuvre du système NB Case. Les coûts du matériel et des logiciels ne sont pas compris dans cette somme. Comme nous le mentionnons précédemment, nous avons préparé pour le Comité des comptes publics en février 1997 un rapport ayant trait aux composantes matérielles et logicielles.

8.15 DRH et Andersen Consulting ont également convenu dans une lettre datée du 9 octobre 1997 qu'environ 80 % du travail prévu au contrat avait été accompli durant la version I. Le reste, soit 20 %, connu sous le nom de version II, consistait dans des améliorations à la version I et n'était pas censé être terminé avant l'exercice 1998-1999. L'entente ne précise pas expressément cette ventilation 80 %/20 %. Le barème de remboursement initial a été calculé à l'aide des chiffres suivants :

80 % du coût total de la solution (15 506 250 \$)	12 405 000 \$
Commission d'engagement	50 000
Intérêts accumulés sur 100 % des coûts totaux de la solution d'Andersen au 31 octobre 1997	2 342 572
Total du capital à rembourser - version I	14 797 572 \$

8.16 Le remboursement est calculé sur une période de 60 mois, avec des versements mensuels de 287 818 \$ à un taux d'intérêt convenu de 6,48 %.

8.17 Le coût global augmentera à l'acceptation de la version II. DRH devra alors à Andersen Consulting la somme finale de 3 101 250 \$ (soit 20 % de 15 506 250 \$). De plus, les 20 % qui restent occasionneront des frais de financement répartis sur une période future.

8.18 Pour que le remboursement débute, DRH a dû remettre à Andersen Consulting un avis écrit indiquant son acceptation de la première version du système NB Case. L'avis écrit est daté du 17 septembre 1997. Le paragraphe 7.6 de l'entente note que DRH doit fournir à Andersen un avis écrit précisant la date du début du bail, qui sera le premier jour de tout mois dans les 90 jours civils suivant la date de la réponse intérimaire. Le premier paiement a été versé le 31 octobre 1997.

Système de surveillance

8.19 Le Bureau du contrôleur a eu un rôle important à jouer dans le projet DRH-Andersen Consulting. Entre autres, il a aidé DRH à concevoir un système pour tenir compte des économies découlant du système NB Case.

8.20 DRH et le Bureau du contrôleur ont regroupé leurs efforts pour mettre au point un tableur électronique permettant de résumer les avantages concrets (ou économies) et d'en faire rapport. Nous avons parlé au personnel des deux organisations et examiné le tableur pour déterminer s'il s'agit d'un système de surveillance adéquate.

8.21 Le système est surtout alimenté par trois rapports produits par le EIS, ou Executive Information System [système d'information de haute gestion], qui est un sous-système du système NB Case, et par un quatrième rapport préparé par les services administratifs de DRH. Les quatre rapports et leurs objets sont les suivants :

Rapport	Objet
1. EIS-012	Rapport de détection des paiements en trop
2. EIS-013	Rapport des rejets au moment de la demande
3. EIS-014	Rapport des recouvrements de paiements en trop
4. Rapport de réduction des effectifs	Nombre de postes supprimés

8.22 Un agent financier supérieur de DRH est expressément chargé de rassembler ces rapports chaque mois et d'incorporer les données au tableur.

8.23 Nous signalons avec plaisir que le ministère a établi et mis à l'essai ce système de surveillance avant le début des paiements.

Exactitude et pertinence du calcul des avantages concrets (économies)

8.24 Comme il est mentionné précédemment, l'intention de l'entente était que DRH finance le coût convenu à même les avantages concrets (économies) découlant du système NB Case. L'annexe F de l'entente est entièrement consacrée à la discussion, à la détermination et à l'explication des avantages potentiels. L'annexe porte justement le titre de « Benefits Sharing Agreement » [entente sur le partage des avantages].

8.25 L'annexe F énumère trois catégories d'avantages concrets prévus :

- **Réduction des paiements en trop** – La réduction des paiements en trop est mesurée par la réduction de l'incidence des prestations payées en trop ou des paiements non autorisés. Ces mesures sont calculées à partir de l'étude d'échantillons monétaires réalisée par le groupe de la vérification et des enquêtes de DRH, et corroborées par la collecte d'autres échantillons aléatoires examinés au cours des dernières années. Ces études montrent que la personne « moyenne » qui se trouve dans une situation de paiement en trop l'est pendant une période de 3,38 mois. L'évitement des paiements en trop sera calculé, cas par cas, en soustrayant le nombre de mois de paiements en trop de 3,38 et en multipliant le résultat par le dernier paiement mensuel réel avant la détection. Lorsque le nombre de mois de paiements en trop dépasse 3,38 et qu'aucune amélioration n'est notée comparativement à aujourd'hui, le cas n'est pas compris dans le calcul global des avantages.
- **Recouvrement des paiements en trop** – Le recouvrement des paiements en trop est défini comme la différence entre le montant des paiements en trop recouverts au moyen de procédés nouveaux ou améliorés et les paiements en trop recouverts au moyen des procédés actuels.

Calcul :

(Total des paiements en trop réels recouverts par mois – 90 000 \$) +
(37 % des paiements en trop détectés mais non perçus à la suite de décisions stratégiques)

Les paiements en trop réels sont définis comme des paiements en trop détectés et comptabilisés.

- **Réduction des effectifs** – La réduction des effectifs est la réduction de l'effort total nécessaire pour effectuer les tâches administratives. L'efficacité accrue des méthodes de travail des employés était un résultat prévu de la mise en œuvre du système NB Case. Cette efficacité accrue s'est traduite par une réduction des effectifs de DRH.

Avantages concrets

8.26 Le remboursement total versé à Andersen Consulting au 31 mars 1998 se chiffrait à 1 726 911 \$. Le total des avantages accumulés (c'est-à-dire les économies réalisées) pour la même période ont atteint 4 222 703 \$. Ce total est réparti comme suit :

Réduction des paiements en trop	1 620 910 \$
Recouvrement des paiements en trop	574 420
Réduction des effectifs	2 027 373
Total	4 222 703 \$

8.27 En d'autres termes, après avoir remboursé à Andersen Consulting la somme exigée, DRH avait réalisé des économies nettes de 2 495 792 \$. Ces avantages excédentaires peuvent être reportés sur les exercices suivants pour compenser les paiements de location au cours de mois ultérieurs si les économies ne se matérialisent pas dans l'avenir.

8.28 À la suite de notre contrôle par sondages, nous avons trouvé une erreur. L'erreur a trait au calcul des intérêts financiers. Andersen a facturé à DRH environ 1 % de trop durant trois mois consécutifs, pour un montant total de 22 591 \$. Nous avons communiqué avec DRH à ce sujet, et le ministère nous a dit avoir l'intention de redresser l'erreur durant les négociations de la version II.

8.29 Outre cette unique erreur, nous concluons que les économies ont été calculées de façon exacte et adéquate au 31 mars 1998, conformément à l'annexe F de l'entente.

Autres points

Maintenance et soutien du système

8.30 DRH a signé le 11 mars 1998 une entente de services d'exploitation, de maintenance et de soutien pour le système. La date d'entrée en vigueur de l'entente était le 1^{er} janvier 1998, pour une période initiale de trois ans. Le fournisseur de services est Andersen Consulting. Durant les trois ans, DRH devra déboursier respectivement 2 170 000 \$, 2 270 000 \$ et 2 370 000 \$. L'entente précise également que chaque prolongation comportera une augmentation annuelle de 200 000 \$ par rapport à l'année précédente. Au départ, DRH avait estimé les frais annuels de maintenance à au moins 1,5 million de dollars par année. De toute évidence, ces frais seront considérablement plus élevés.

8.31 DRH n'a pas l'expertise technique nécessaire pour exploiter et maintenir cet énorme système qu'est NB Case. Étant donné l'organisation actuelle du personnel, DRH devrait recourir indéfiniment à l'impartition de services d'expert pour exploiter le système.

8.32 Nous avons recommandé que DRH prépare une analyse du coût intégral d'autres méthodes d'exploitation et de maintenance du système NB Case. Cette analyse devrait être préparée avant l'expiration de l'entente actuelle avec Andersen Consulting.

8.33 Le ministère nous a informés qu'il a l'intention d'envisager toutes les options possibles pour l'obtention de services de maintenance avant l'expiration de son entente actuelle.

Faiblesse du contrôle

8.34 Durant notre travail de vérification annuel relatif aux dépenses de DRH, nous avons repéré un problème important. DRH n'a pas été en mesure de nous fournir les opérations individuelles qui sont regroupées en lot dans le système NB Case et transférées électroniquement dans le Système d'information financière du gouvernement (SIF). Nous appelons ce retraçage des opérations historiques détaillées au SIF une piste de vérification.

8.35 L'absence de cette piste de vérification nous oblige à adopter une démarche différente pour l'échantillonnage. Elle révèle également une faiblesse importante dans le contrôle comptable.

8.36 **Nous avons recommandé que le ministère fasse apporter les changements nécessaires au système NB Case pour permettre l'établissement d'une piste de vérification adéquate pour toutes les entrées dans le SIF.**

8.37 Réponse du ministère :

Dans le cadre de votre travail de vérification, votre personnel nous a demandé de fournir une piste de vérification détaillée pour 15 paiements versés par le ministère. Nous avons été en mesure de fournir cette information pour huit des paiements, mais nous n'avons pu le faire pour les autres comptes sélectionnés. La raison pour laquelle nous n'avons pas pu fournir l'information demandée pour les autres cas est que le système NB Case a la capacité de modifier les cas rétroactivement. Les modifications rétroactives changent le codage original du SIF. Nous pouvons recréer l'historique du cas et un compte rendu détaillé des paiements versés. Cependant, nous ne pouvons recréer le codage du SIF pour un paiement lié à un changement rétroactif, ce qui nuit à notre capacité de recréer la piste de vérification détaillée pour un paiement lié à une modification rétroactive.

Afin de corriger le problème, nous sommes en train de mettre en œuvre un mécanisme qui nous permettra de conserver un fichier quotidien de l'information venant du système NB Case. Nous préparerons un fichier quotidien et mensuel et nous conserverons ces fichiers durant une période suffisante pour permettre de répondre à toute situation qui exige la recréation de la piste de vérification. Nous collaborerons avec votre personnel et celui du Bureau du contrôleur pour définir les éléments de données devant figurer dans les fichiers et pour déterminer la période de conservation voulue pour ces fichiers.

Nous ferons en sorte que cette procédure de conservation de fichiers réponde à toutes les exigences. [Traduction.]

8.38 On nous a informés par la suite que le système visant à régler le problème est en place et pleinement fonctionnel.