



Public Works and  
Government Services  
Canada

Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Canada

Audit and Evaluation  
Branch

Direction générale de la  
vérification et de l'évaluation

**2004-726**

**Rapport final**

**Vérification de la gestion du Projet de modernisation des services et  
des systèmes de pensions (PMSSP) du Gouvernement du Canada**

**2005-10-27**

## Table des matières

<b>Sommaire</b> .....	1
<b>1 Introduction</b> .....	3
<b>1.1 Autorisation du projet</b> .....	3
<b>1.2 Objectifs</b> .....	3
<b>1.3 Portée</b> .....	3
<b>1.4 Contexte</b> .....	3
<b>2 Questions examinées</b> .....	6
<b>3 Constatations et conclusions</b> .....	7
<b>3.1 Harmonisation du projet avec les orientations, les priorités et les exigences     opérationnelles</b> .....	7
<b>3.2 Gouvernance, obligations et responsabilités</b> .....	8
<b>3.3 Formation et expérience de l'équipe de projet</b> .....	8
<b>3.4 Décisions fondées sur la gestion des risques</b> .....	9
<b>3.5 Processus de gestion de projet</b> .....	10
<b>3.6 Conclusions</b> .....	11
<b>Annexe A</b> .....	13

## **Sommaire**

### **Objectifs et portée**

La vérification visait à :

- évaluer si le cadre de gestion du Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP) du Gouvernement du Canada permettait de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget.
- déterminer s'il était nécessaire de procéder à des évaluations ultérieures du cadre de gestion du PMSSP et, le cas échéant, établir le calendrier.

Dans le cadre de la vérification on a examiné le cadre de gestion du PMSSP qui était en place pendant la phase de définition, soit de février à mai 2005. En outre, on a examiné les mécanismes de gestion qui étaient en place pour appuyer la mise en œuvre, en temps voulu, d'initiatives connexes et simultanées, notamment le Projet de correction des données, le Projet de prestation des services de pension, et le développement des applications Web nécessaires pour soutenir le PMSSP.

La vérification comprenait des entrevues menées auprès des employés clés et l'examen de documents pertinents au sein de la Direction générale des finances, de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGFCGBR), de même qu'au sein des organisations de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), qui sont liées entre elles. Les constatations de la vérification ont été validées pendant le premier trimestre de 2005-2006.

### **Conclusions de la vérification**

Le PMSSP comprend un cadre de gestion adéquat qui vise à respecter les exigences énoncées et à fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget. Des mécanismes de gestion sont en place pour surveiller efficacement les progrès réalisés et gérer les initiatives de pension connexes et simultanées.

Le projet évolue, passant de l'évaluation des soumissions à la gestion du contrat portant sur la solution commerciale pour la phase de définition du projet. Les ressources et les processus de gestion du PMSSP qui, même s'ils se sont avérés adéquats à ce jour, n'ont toujours pas été mis à l'essai à la suite de l'interaction avec l'équipe de l'entrepreneur chargée de la solution commerciale.

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

Le Plan d'affaires des Services de la vérification interne (2005-2006 à 2007-2008) qui a été approuvé par le Comité de vérification, de certification et d'éthique (CVCE) (2005-04-07) prévoit une deuxième vérification de la conception et de l'application du cadre de gestion, qui débutera pendant le quatrième trimestre de 2005-2006, avant l'élaboration de la présentation portant sur l'approbation définitive du projet (ADP). Cette vérification mettra l'accent sur la gestion du contrat, la gestion des risques, la planification, le suivi relatif aux finances et au rendement et l'établissement des rapports connexes, ainsi que sur les changements apportés au cadre de gestion.

## **1 Introduction**

### **1.1 Autorisation du projet**

Le 7 septembre 2004, une demande de vérification pluriannuelle pour le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP) du Gouvernement du Canada a été présentée au Comité de vérification et d'éthique (CVE) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC), pour qu'il l'approuve. Le 25 novembre 2004, la demande a été approuvée par le CVE telle qu'elle a été proposée, pour l'exercice 2004-2005.

### **1.2 Objectifs**

La vérification visait à :

- évaluer si le cadre de gestion du PMSSP permettait de satisfaire aux exigences énoncées et de fournir les produits livrables prévus, dans les délais et selon le budget.
- déterminer s'il était nécessaire de procéder à des évaluations ultérieures du cadre de gestion du PMSSP et, le cas échéant, établir le calendrier.

### **1.3 Portée**

Dans le cadre de la vérification, on a examiné le cadre de gestion du PMSSP qui était en place pendant la phase de définition, soit de février à mai 2005. En outre, on a examiné les mécanismes de gestion qui étaient en place pour appuyer la mise en œuvre, en temps voulu, d'initiatives connexes et simultanées, notamment le Projet de correction des données, le Projet de prestation des services de pension, et le développement des applications Web nécessaires pour soutenir le PMSSP.

La vérification comprenait des entrevues menées auprès des employés clés et l'examen de documents pertinents au sein de la Direction générale des finances, de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGFCGBR), de même qu'au sein des organisations de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) et du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT), qui sont liées entre elles. Les constatations de la vérification ont été validées pendant le premier trimestre de 2005-2006.

### **1.4 Contexte**

Le Secteur de la rémunération de TPSGC, la DGFCGBR, administre les processus de paye, de pension et d'assurance et assure le développement et l'entretien des systèmes informatiques et d'une infrastructure nationale de bureautique. Ces activités permettent aux ministères d'administrer la paye et les avantages sociaux conformément aux conventions collectives et aux politiques sur la rémunération établies par le Conseil du Trésor et par certains employeurs distincts, et de respecter les exigences de la *Loi sur la pension de la fonction publique* (LPFP).

Pour pouvoir relever les défis posés par une technologie vieillissante et par les attentes plus élevées des clients, le Secteur de la rémunération a mis en œuvre un projet de transformation des

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

processus opérationnels, des systèmes et des outils de travail du gouvernement du Canada, par l'entremise de la Direction de la modernisation des services et des systèmes de rémunération. Le PMSSP, qui s'inscrit dans cet effort, vise à renouveler les systèmes d'administration des pensions qui ont plus de 30 ans, et à mettre en place l'infrastructure nécessaire pour permettre à TPSGC de fournir en temps voulu aux employés, aux pensionnés, aux ministères et aux organismes du gouvernement fédéral des services d'administration des pensions modernes et rentables. On prévoit que le PMSSP aura une durée de huit (8) ans et qu'il coûtera 115,5 millions de dollars, un montant qui a été établi à la suite d'une analyse de rentabilisation officielle.

L'objectif global du PMSSP est de renouveler les systèmes de pension et de transformer les processus opérationnels des pensions gérés par TPSGC, en vue d'offrir une infrastructure moderne de gestion des pensions. Le PMSSP vise à :

- élaborer et mettre en œuvre des solutions de transformation des opérations et de technologie de l'information (TI) pour le renouvellement des systèmes et des services d'administration des pensions de TPSGC;
- adopter des solutions commerciales pour le système principal d'administration des pensions, la gestion des relations avec la clientèle (GRC), le déroulement des opérations, le stockage ou la numérisation et la communication des données.

L'approbation préliminaire de projet (APP) relative au PMSSP a été accordée en mai 2004. Étant donné qu'il comporte une importante composante de TI et que son coût a été évalué à plus de 100 M\$, le PMSSP a été désigné grand projet de l'État (GPE). Au moment de la vérification, on en était à l'APP – phase de définition de projet, ce qui comprend l'élaboration de l'infrastructure du projet et de l'appel d'offres en vue d'obtenir une solution commerciale pour répondre à un besoin défini. On poursuit l'évaluation des soumissions reçues en réponse à la publication d'une demande de propositions (DP) visant à trouver une solution commerciale pour la modernisation des pensions. Le Conseil du Trésor (CT) devrait accorder l'approbation définitive du projet (ADP) pour le PMSSP en novembre 2006. On passera ensuite à la mise en œuvre et à l'exploitation des systèmes et des services de pension modernisés, qui s'étendront sur plusieurs années; la fin de ces activités est prévue pour 2011.

Quoique le cadre du projet de modernisation des pensions va de l'avant, plusieurs initiatives connexes et simultanées sont mises en œuvre, notamment le Projet de correction des données, le Projet de prestation des services de pension, et le développement d'applications Web sur les pensions. Les projets de correction des données et de prestation des services de pension sont gérés conjointement par la Direction des services de pension, le Secteur de la rémunération et le Secteur des pensions de retraite, du regroupement des pensions et des services à la clientèle (Shediac).

Le Projet de correction des données vise à valider les données des systèmes actuels de pension de retraite qui seront converties au système de modernisation des pensions. L'objectif du Projet de prestation des services de pension consiste à migrer à TPSGC les services consultatifs de pension actuellement assurés par les ministères clients, afin d'offrir centralement les services consultatifs sur les pensions. Certains services seront en place à TPSGC avant que le système modernisé sur

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

les pensions ne soit offert. Cette centralisation fait partie de la transformation des services de pension, désignée comme étant à risque élevé dans le cadre du processus de gestion des risques du PMSSP. La rapidité à laquelle la centralisation des services sera effectuée dépendra de la solution de modernisation des services et des systèmes de pension, qui offrira des outils de soutien modernes.

## **2 Questions examinées**

Cette vérification d'attestation a été réalisée conformément à la Politique de vérification interne du Conseil du Trésor, en vigueur depuis le 1<sup>er</sup> avril 2001.

Des critères d'évaluation détaillés (annexe A), ont été établis de façon à respecter les objectifs de la vérification. Ces critères étaient fondés sur certains éléments de la politique du SCT: la gestion des grands projets de l'État et du Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information, y compris le guide sur la gestion des projets et des modèles connexes, notamment le modèle de stabilisation des capacités de l'Institut de génie logiciel. Le Cadre amélioré vise à s'assurer que les projets de TI du gouvernement répondent entièrement aux besoins des fonctions opérationnelles qu'ils sont censés appuyer, qu'ils permettent d'obtenir tous les avantages escomptés et qu'ils respectent les échéanciers, les coûts et les fonctions établis.

Conformément au Cadre amélioré pour la gestion des projets de technologie de l'information du SCT, la vérification a porté sur les éléments suivants :

- Harmonisation du projet avec les orientations, les priorités et les exigences opérationnelles
- Gouvernance, obligations et responsabilités
- Formation des gestionnaires de projet pour que ceux-ci travaillent dans les disciplines du Ministère
- Décisions fondées sur la gestion des risques
- Processus de gestion de projet

Le cadre de gestion du PMSSP a été évalué par rapport aux critères de vérification établis, et des éléments probants ont été recueillis à la suite d'entrevues auprès de dix-huit employés clés de TPSGC et du SCT et de l'analyse de documents pertinents.

### **3 Constatations et conclusions**

La section 3 comprend les principales constatations et conclusions découlant de la vérification pour chacun des éléments examinés, ainsi que les conclusions générales au regard des objectifs de la vérification.

#### **3.1 Harmonisation du projet avec les orientations, les priorités et les exigences opérationnelles**

La vision, les objectifs et les résultats escomptés du projet précisés dans l'analyse de rentabilisation, le résumé de projet de l'APP, la DP portant sur la modernisation des services et des systèmes de pensions (DP n° EN260-020123/B) correspondent au mandat relatif à la rémunération, ainsi qu'aux stratégies et aux priorités en matière de prestation de services à l'échelle du gouvernement, établis pour TPSGC.

L'analyse de rentabilisation du PMSSP a permis de définir une option pour l'APP, selon laquelle une solution commerciale a été recommandée et approuvée.

Les exigences opérationnelles liées aux pensions du GC qui ont été acceptées par les autorités fonctionnelles et opérationnelles compétentes sont documentées dans la DP sur la modernisation des services et des systèmes de pension. La Direction générale des services d'infotechnologie (DGSIT) a fourni les exigences techniques pour la DP. La stratégie d'achat du PMSSP comprenait une demande de renseignements visant à valider l'orientation de l'achat et à améliorer la DP provisoire ainsi que les processus d'évaluation. La décision consistant à rechercher une solution commerciale était fondée sur l'analyse des anciens systèmes en place, des coûts associés à la mise à jour ou la mise à niveau de tels systèmes, et de la disponibilité de solutions commerciales sur le marché.

Le plan de communication relatif au PMSSP comprend la désignation des groupes responsables de la stratégie, de la gestion réglementaire, de la prestation de services, des bénéficiaires de services, des aspects techniques et périphériques et des groupes d'intervenants, et décrit leur rôle concernant la gestion du changement.

Les changements apportés aux exigences relatives à la portée, au calendrier et au coût doivent être soumis au processus de gestion du changement du projet, lequel comprend les approbations appropriées de contrôle des changements. Il n'y avait eu aucun changement important à la fin de la vérification.

Compte tenu de ce qui précède, on peut donc conclure que le PMSSP comprend des mécanismes adéquats permettant la mise en œuvre des systèmes de pension et des processus opérationnels qui respectent les exigences en matière pension énoncées par le GC, tout en assurant l'uniformité avec les stratégies et les priorités à l'échelle du Ministère et du gouvernement.

### **3.2 Gouvernance, obligations et responsabilités**

La structure de gestion de projet et de gouvernance, y compris les responsabilités des divers intervenants et comités de surveillance, sont clairement énoncées. On a tenu compte de la politique concernant les exigences relatives aux GPE dans le mandat du projet et dans la présentation pour l'APP. Les obligations des cadres supérieurs de TPSGC ont été établies pour le PMSSP et elles font état des responsabilités et des obligations officielles et appropriées qui ont été déléguées pendant le projet, conformément au Cadre amélioré du SCT. La structure de gestion de projet et de gouvernance respecte la politique relative aux GPE, y compris l'établissement d'un comité consultatif supérieur de projet (CCSP) constitué de représentants des ministères participants.

Les employés clés démontrent qu'ils comprennent et acceptent la structure de gouvernance du projet, ainsi que les rôles et les obligations. De plus, la DP portant sur la phase de définition du projet de modernisation traite des rôles et des responsabilités de l'entrepreneur concernant le respect des exigences prévues au contrat.

Le PMSSP se poursuit dans le contexte de plusieurs initiatives qui entreront en ligne de compte dans le succès de celui-ci. Il s'agit des initiatives suivantes : le Projet de correction des données, le Projet de prestation des services de pension, le projet d'imagerie et le développement d'applications Web sur les pensions. Dans la structure de gouvernance de la DGFCGBR, un comité d'intégration est en mesure de surveiller les progrès réalisés et de gérer les questions liées aux initiatives connexes et simultanées. Les gestionnaires de projet responsables de chacune des initiatives, dont le PMSSP, font partie du Comité d'intégration. Ce Comité, qui est coprésidé par le directeur, Direction des services liés aux pensions, Secteur de la rémunération et le directeur général, Secteur des pensions de retraite, du regroupement des pensions et des services à la clientèle, a établi des mécanismes, dont le cadre des produits livrables pour les projets relatifs aux pensions et le plan des étapes principales, en vue de surveiller les initiatives connexes comme il se doit.

Compte tenu de ce qui précède, il appert que la DGFCGBR a établi des mécanismes de gouvernance efficaces qui respectent le cadre amélioré du SCT et la politique relative aux GPE. La DGFCGBR a mis sur pied un comité d'intégration apte à surveiller efficacement les progrès réalisés, et à gérer les initiatives connexes relatives aux pensions qui se déroulent simultanément.

### **3.3 Formation et expérience de l'équipe de projet**

L'équipe de gestion du PMSSP possède une expérience de la gestion de projets de TI au sein du gouvernement fédéral, y compris la mise en œuvre de produits commerciaux. L'équipe de projet prévoit une participation à temps plein des autorités fonctionnelles et de la DGSIT pour ce qui est des questions techniques, ainsi que de la Direction générale des approvisionnements (DGA) pour l'achat de cette solution, qui est prévu dans la phase de définition du PMSSP. De plus, on a eu recours aux services de l'équipe du Conseil national de recherches du Canada, qui a contribué à l'établissement des besoins et des critères d'évaluation figurant dans la DP.

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

Conformément au PMSSP, on a établi un cadre de ressources humaines qui tient compte des disciplines et des mesures à l'échelle du gouvernement. On a défini les exigences en matière de ressources humaines et on met en œuvre les plans de formation, de dotation et de réorganisation nécessaires afin de respecter les besoins associés au reste de la phase de définition du projet.

En outre, des mécanismes d'établissement des rapports sont mis en œuvre afin de fournir en temps opportun aux gestionnaires de TPSGC et du SCT des renseignements sur l'état d'avancement du projet, les risques et les problèmes connexes. Les processus de dépenses et de paiements relatifs au projet, qui sont liés aux systèmes financiers de TPSGC, respectent les exigences applicables de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGPF). On contrôle les dépenses en les comparant aux coûts autorisés dans l'APP.

Compte tenu de ce qui précède, il appert que l'équipe du PMSSP possède une expérience et une formation adéquates, et travaille dans les disciplines de TPSGC et selon les meilleures pratiques du SCT en matière de gestion de projets de TI.

### **3.4 Décisions fondées sur la gestion des risques**

Le Secteur de la rémunération a élaboré un cadre de gestion des risques comprenant une évaluation des risques de base liés au Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions, y compris le PMSSP. Ce cadre est fondé sur le Cadre de gestion intégrée des risques de TPSGC, qui est conforme à l'approche de gestion continue des risques (GCR) du Cadre amélioré de gestion.

Le mandat du projet fait état des étapes principales de contrôle pour la phase de définition du projet : ébauche de la DP, version définitive de la DP, et recensement des besoins et analyse des lacunes (concordances et écarts) en vue de l'ADP, laquelle vise à obtenir l'autorisation de passer à l'étape de la mise en œuvre.

On a défini et mis en œuvre un processus de gestion des risques prévoyant l'examen des risques et des points de décision de gestion, en collaboration avec les intervenants clés. Ce processus permet sur une base continue de cerner les risques éventuels et de les évaluer, de les enregistrer dans une base de données, avec des mesures d'atténuation et de suivi. Dans le cadre de la vérification, on a examiné les comptes rendus des séances d'examen des risques (de juillet 2004 au 31 mars 2005), qui viennent appuyer la surveillance des risques et l'établissement de rapports mensuels à l'intention des cadres supérieurs et des principaux comités de gouvernance de TPSGC. Des preuves démontrent que l'on applique le processus tel qu'il a été conçu.

On a déterminé que la gestion de la transition de l'environnement actuel de gestion des pensions à l'environnement commercial modernisé comportera des risques élevés pour le projet. Par conséquent, on assure actuellement un suivi à cet égard, étant donné que les processus opérationnels devront sans doute être considérablement modifiés pour s'adapter à la solution commerciale et à d'autres initiatives connexes, notamment le Projet de centralisation. Le processus ultérieur d'analyse des concordances et des écarts vise à déterminer toute la portée des efforts liés à la transition et les étapes nécessaires. On se prépare en vue de l'analyse des

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

concordances et des écarts, et les résultats de cette analyse seront communiqués aux cadres supérieurs de TPSGC. Dans le cadre de la stratégie de gestion des risques opérationnels liés à la transition, la DP portant sur la mise en œuvre de la solution commerciale oblige l'entrepreneur à accepter l'entière responsabilité des processus de gestion de la transition.

Compte tenu de ce qui précède, il appert que le Secteur de la rémunération a mis en œuvre et continue d'appliquer une fonction de gestion des risques pour le PMSSP qui est conforme au Cadre amélioré du SCT. On fournit des renseignements sur la gestion des risques aux gestionnaires et aux principaux comités de gouvernance de TPSGC, en vue d'appuyer les décisions qui ont été prises aux étapes essentielles du cycle de vie du projet.

### **3.5 Processus de gestion de projet**

Un aperçu du cadre de gestion de projet est documenté dans le mandat du projet, dans la présentation, ainsi que dans le matériel de présentation de l'aperçu du projet. Le Bureau de gestion du projet (BGP) fait partie intégrante de l'application de la gestion du projet, car il fournit des services d'établissement de rapports et d'analyse de projets, d'ordonnancement et de suivi de projets, de gestion des risques, de gestion de la configuration, de gestion du changement, de gestion financière et d'assurance de la qualité. Les méthodes utilisées par le BGP concernant les fonctions susmentionnées sont documentées. Un examen de la documentation du BGP a permis de déterminer que les fonctions ci-dessus sont exercées comme il se doit. Cependant, il n'y avait pas encore eu de volume important de demandes de services particuliers, notamment la gestion de la configuration, la gestion du changement et l'assurance de la qualité, puisque le contrat pour la solution commerciale n'avait pas encore été attribué.

Le BGP intègre la gestion du calendrier et des coûts pour les ressources humaines en appliquant les principes de la gestion de la valeur acquise, une méthode visant à faire correspondre objectivement les coûts de gestion du projet aux activités et aux produits livrables. De plus, le BGP effectue le rapprochement des renseignements financiers et des renseignements sur le rendement. Ces renseignements font partie du rapport de situation mensuel à l'intention des gestionnaires et des principaux comités de gouvernance de TPSGC. La vérification du rapprochement de février 2005 a permis de constater que celui-ci a été effectué adéquatement.

On utilise actuellement MS Project comme outil de planification intégrée et de suivi des progrès réalisés dans le cadre du projet. Un examen de l'application de cet outil révèle que celui-ci est mis à jour au niveau des tâches, de façon à appuyer les besoins actuels en matière de suivi. Selon la DP portant sur la solution commerciale, la gestion du projet du fournisseur doit inclure un outil de mesure du rendement comprenant une fonction de déclaration du temps. Les gestionnaires de projet ont indiqué qu'ils envisageraient de modifier leurs outils de planification et de mesure du rendement après l'attribution du contrat portant la solution, pour harmoniser ceux-ci avec le mécanisme du fournisseur et faciliter l'établissement de rapports intégrés. Cette harmonisation pourrait comprendre l'établissement de rapports pour les employés du PMSSP afin de mieux respecter les principes de gestion de la valeur acquise. La DP définit les interfaces et les processus de gestion clés qui seront appliqués dans le cadre du projet après l'attribution du contrat pour la solution commerciale. La DGA, qui a appuyé le PMSSP pendant l'élaboration de

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

la stratégie d'achat, de la DP et le processus d'évaluation des soumissions, continuera de fournir des conseils et du soutien après l'attribution du contrat.

Compte tenu de ce qui précède, on a conclu qu'un processus central de gestion conforme aux exigences de l'APP a été mis en œuvre dans le cadre du PMSSP. On utilise des outils et des techniques de gestion appropriés afin de livrer les produits prévus, tout en respectant les délais et le budget, conformément au Cadre amélioré pour la gestion des projets de TI du SCT.

Le projet évolue, passant de l'évaluation des soumissions à la gestion du contrat portant sur la solution commerciale pour la phase de définition du projet. Même si les processus et les ressources du BGP se sont avérés adéquats à ce jour, ceux-ci devront être mis à l'essai lorsque le volume de demandes augmentera à la suite de la consultation de l'équipe de l'entrepreneur.

### **3.6 Conclusions**

Le PMSSP comprend un cadre de gestion adéquat qui vise à respecter les exigences énoncées, ainsi qu'à livrer les produits prévus, tout en respectant les délais et le budget. Des mécanismes de gestion sont en place pour surveiller efficacement les progrès réalisés et gérer les initiatives connexes relatives aux pensions qui se déroulent simultanément.

Le projet évolue puisqu'on passera de l'évaluation des soumissions à la gestion contrat pour la solution disponible sur le marché qui porte sur la phase de définition du projet. Même si les ressources et les processus du BGP se sont avérés adéquats à ce jour, ceux-ci devront être mis à l'essai lorsque le volume de demandes augmentera à la suite de la consultation de l'équipe de l'entrepreneur.

Les évaluations suivantes, qui ont été appliquées par rapport aux domaines de vérification, viennent appuyer les conclusions ci-dessus :

- Le PMSSP comprend des mécanismes adéquats permettant la mise en œuvre des systèmes de pension et des processus opérationnels qui respectent les exigences en matière de pension énoncées par le GC, tout en assurant l'uniformité avec les stratégies et les priorités à l'échelle du Ministère et du gouvernement.
- La DGFCGBR a établi des mécanismes de gouvernance efficaces qui respectent le cadre amélioré du SCT et la politique relative aux GPE. La DGFCGBR a mis sur pied un comité d'intégration apte à surveiller efficacement les progrès réalisés, et à gérer les initiatives connexes relatives aux pensions qui se déroulent simultanément.
- L'équipe du PMSSP possède une expérience et une formation adéquates, et travaille dans les disciplines de TPSGC et selon les meilleures pratiques du SCT en matière de gestion de projets de TI.
- Les gestionnaires responsables du PMSSP ont mis en œuvre et continuent d'appliquer une fonction de gestion des risques qui est conforme au Cadre amélioré du SCT. On fournit des

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

renseignements sur la gestion des risques aux gestionnaires et aux principaux comités de gouvernance de TPSGC, en vue d'appuyer les décisions qui ont été prises aux étapes essentielles du cycle de vie du projet.

- Un processus central de gestion conforme aux exigences de l'APP a été mis en œuvre dans le cadre du PMSSP. On utilise des outils et des techniques de gestion appropriés afin de livrer les produits prévus, tout en respectant les délais et le budget, conformément au Cadre amélioré pour la gestion des projets de TI du SCT. Cependant, le projet évolue, passant de l'étape de l'évaluation des soumissions à la gestion du contrat pour la solution commerciale qui porte sur la phase de définition du projet. Même si les processus et les ressources du BGP se sont avérés adéquats à ce jour, ceux-ci devront être mis à l'essai lorsque le volume de demandes augmentera à la suite de la consultation de l'équipe de l'entrepreneur.

Le Plan d'affaires des Services de la vérification interne (2005-2006 à 2007-2008), qui a été approuvé par le Comité de vérification, de certification et d'éthique (CVCE) (2005-04-07), prévoit une deuxième vérification de la conception et de l'application du cadre de gestion qui débutera pendant le quatrième trimestre de 2005-2006, avant l'élaboration de la présentation portant sur l'ADP. Cette vérification mettra l'accent sur la gestion du contrat, la gestion des risques, la planification, le suivi relatif aux finances et au rendement et l'établissement des rapports connexes, ainsi que sur les modifications apportées au cadre de gestion.

## **Annexe A**

Les critères de contrôle, diffusés dans le Rapport d'étude préliminaire 2005-03-23 et utilisés pour orienter l'évaluation, sont énoncés ci-après :

### **1.1 Harmonisation du projet avec les orientations, les priorités et les exigences opérationnelles**

Critère principal : Le PMSSP comprend des mécanismes adéquats pour veiller à ce que les systèmes et les processus opérationnels liés aux pensions respectent les exigences énoncées par le gouvernement du Canada en matière de pensions et soient conformes aux stratégies et aux priorités ministérielles et gouvernementales.

- Les objectifs du projet et les résultats prévus sont définis et ont reçu les approbations requises.
- L'analyse de rentabilisation établit un lien direct entre l'investissement et la fonction opérationnelle.
- L'analyse de rentabilisation est revalidée selon des étapes prévues et lorsque des changements importants sont apportés au projet ou aux fonctions opérationnelles.
- Les objectifs du projet sont compatibles avec le mandat de TPSGC relatif à la rémunération.
- La vision du projet est compatible avec les stratégies et les priorités en matière de prestation de services à l'échelle du gouvernement.
- Les intervenants (stratégie, gestion réglementaire, prestation de services, bénéficiaires de services, aspects techniques et périphériques, et équipe de projet) participent officiellement à des activités dans le cadre du projet, notamment la définition, la conception et la mise en œuvre des besoins.
- Un processus adéquat de gestion des besoins opérationnels ayant reçu les approbations requises est en place à des étapes clés.
- La stratégie d'achat de la solution commerciale respecte les orientations, les priorités et les besoins opérationnels, et permettra de les appuyer.

### **1.2 Définition claire de la gouvernance, des obligations et des responsabilités**

Critère principal : Les responsabilités sont clairement définies, et les pouvoirs délégués sont précisés.

- Le mandat du projet décrit les obligations globales (au Ministère et ailleurs).
- Le mandat est approuvé officiellement et mis à jour au fur et à mesure que le projet avance.
- Les cadres supérieurs de TPSGC doivent rendre compte au CT des pouvoirs précisés dans la présentation au CT pour l'APP.
- Le chef de projet est visiblement responsable de tous les aspects du projet.
- Le chef de projet est un cadre supérieur qui relève directement du sous-ministre (exigence relative aux Grands projets de l'État [GPE]).

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

- Un comité consultatif supérieur de projet (CCSP) formé d'intervenants clés, dont des hauts représentants de tous les ministères participant au projet, est établi.
- Le CCSP est chargé de conseiller le chef de projet sur tous les aspects du projet et de procéder à l'examen des acquisitions (exigence relative aux GPE).
- Les cadres supérieurs de TPSGC surveillent activement le projet.
- Le directeur de projet doit atteindre tous les objectifs établis, dans le respect du temps et des ressources attribués. Il est responsable du cadre stratégique global et assure la gestion courante du projet. Les rôles et les responsabilités sont clairement énoncés dans les documents relatifs au projet.
- Les rôles, les responsabilités et les obligations des membres de l'équipe de projet sont clairement définis.
- Chacun des membres de l'équipe comprend son rôle, ses responsabilités et ses obligations.
- L'équipe de projet possède toutes les compétences requises. Les membres de l'équipe représentent les secteurs des opérations, de la technologie de l'information et des approvisionnements.
- Les fonctions essentielles de gestion de projet sont exercées par des gestionnaires de l'État, c'est-à-dire la gestion et le contrôle du plan de projet, la portée, le délai, le coût, la qualité, les risques, les ressources humaines, les achats, le contrat et les communications.
- Les fonctions essentielles de gestion confiées en sous-traitance sont exécutées par un fournisseur distinct de celui qui participe au contrat principal de développement.
- Les rôles et les responsabilités de l'entrepreneur sont clairement définis dans les documents contractuels.

### **1.3 Formation des gestionnaires de projet et travail dans les disciplines de TPSGC**

Critère principal : L'équipe du PMSSP possède une expérience et une formation suffisante pour travailler dans les disciplines de TPSGC et selon les meilleures pratiques du SCT en matière de gestion de projet de TI.

- Le directeur de projet et les gestionnaires possèdent la formation, les compétences et l'expérience requises pour gérer la portée et les risques du projet.
- L'équipe de projet est formée des gestionnaires de projet, des experts fonctionnels, des spécialistes des approvisionnements et des conseillers techniques compétents, qui connaissent les meilleures pratiques du SCT en matière de gestion de projet de TI.
- Le chef de projet reçoit des renseignements appropriés et opportuns concernant l'avancement du projet, les coûts, les risques et les problèmes connexes.
- TPSGC et le SCT reçoivent des renseignements appropriés et opportuns concernant l'avancement du projet, les coûts, les risques et les problèmes connexes.
- Les processus de dépense et de paiement dans le cadre du projet respectent la *Loi sur la gestion des finances publiques*.
- Les exigences relatives à la politique du Conseil du Trésor sur les Grands projets de l'État ont été précisées et sont respectées.
- Le projet comprend une stratégie d'achat approuvée.

## **1.4 Décisions fondées sur la gestion des risques**

Critère principal : Les décisions relatives à la gestion de projet sont fondées sur la gestion des risques :

- Le projet comprend une stratégie de gestion des risques qui est fondée sur l'approche de gestion continue des risques (GCR) du Cadre amélioré.
- Un processus documenté de gestion des risques permet d'évaluer régulièrement la probabilité et les répercussions des risques liés au projet, de déterminer les mesures pour les gérer et le degré de participation de la gestion pour s'assurer que des mesures seront prises
- Le processus de gestion des risques est conforme au Cadre de gestion intégrée des risques de TPSGC.
- La complexité du projet a été déterminée au début du cycle de vie de celui-ci.
- Représentation adéquate des intervenants clés participant au processus de gestion des risques.
- Des points de décision liés à l'examen et à la gestion des risques ont été prévus avec des critères documentés.
- Les points de décision du projet sont liés au financement.
- Les contrats découlant du PMSSP tiennent compte de l'examen des risques et des points de décision qui ont été prévus.

## **1.5 Processus de gestion de projet**

Critère principal : Dans le cadre du projet, on applique un processus de gestion central conforme aux exigences d'approbation du CT et qui est appuyé par les techniques et les outils appropriés de gestion.

- Le cadre de gestion du projet est documenté et appliqué uniformément.
- Le calendrier du projet respecte les étapes d'approbation clés du CT et offre la possibilité de prendre des décisions.
- Élaboration et mise à jour d'un plan de projet intégré et détaillé, en utilisant une méthode structurée, appuyée par un outil de planification approprié.
- La responsabilité de l'outil de planification du projet incombe à une personne qui possède une expérience de la planification de projet, de l'outil logiciel de planification.
- Le plan de projet est mis à jour régulièrement.
- Les rapports produits à l'aide de l'outil de planification servent à fournir les renseignements aux gestionnaires de TPSGC qui surveillent l'état d'avancement du projet par rapport au calendrier.
- Les processus sont en place pour gérer le budget et garantir le contrôle et les rapports financiers ainsi que les analyses de variance adéquats.
- Gestion du contrat :
  - ◆ La DGA participe tout au long du processus, de l'élaboration de la stratégie d'achat à la gestion du contrat.
  - ◆ Le plan d'achat harmonise les produits livrables prévus avec le plan de projet.
  - ◆ Les processus de gestion du contrat sont documentés et appliqués uniformément.

**2004-726 Vérification de la gestion du  
Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions du Gouvernement du Canada  
Rapport final**

---

- ♦ Des liens appropriés entre le PMSSP et l'entrepreneur permettent de bien gérer le contrat.
- Le cadre de gestion des ressources humaines appuie les besoins du projet en matière de leadership, de membres d'équipe expérimentés, d'un milieu de travail favorable, et d'une main-d'œuvre durable.
- Le cadre d'assurance de la qualité est documenté et géré par un employé expérimenté qui assure la discipline.
- Il y a des processus de gestion de la configuration pour tous les éléments du projet – documents et logiciels, y compris le produit commercial.
- La cadre de communications comprend une stratégie et un plan de communications qui tiennent compte des besoins des divers intervenants.
- Les processus de gestion du changement et de la transition font état des répercussions du projet sur les processus opérationnels, permettent d'évaluer la capacité d'adaptation aux conditions changeantes à l'interne et à l'externe et de mettre en œuvre des mesures visant à assurer la transition des processus opérationnels et l'acceptation des employés.
- Des processus de contrôle des changements sont en place pour documenter et approuver les changements relatifs à la portée, au délai, au coût, à la qualité ainsi qu'au profil des risques, et pour en assurer le suivi.
- Un outil adéquat de mesure du rendement permet d'appuyer l'établissement des rapports relatifs au projet visant à fournir régulièrement aux gestionnaires de TPSGC des renseignements sur le temps et l'argent consacrés aux travaux réalisés.