



## **1999-711 Rapport final**

### **Vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération - État de préparation en vue de la mise en oeuvre de la réforme des pensions**

**2000-05-09**



Travaux publics et  
Services gouvernementaux  
Canada

Public Works and  
Government Services  
Canada

Vérification et Examen

Audit and Review

**Canada**

---

## Table des Matières

|   |    |
|---|----|
| <b>Sommaire</b> .....   | 1  |
| <b>1 Introduction</b> .....   | 6  |
| <b>1.1 Titre du projet</b> .....  | 6  |
| <b>1.2 Autorisation du projet</b> .....   | 6  |
| <b>1.3 Objectifs</b> .....  | 6  |
| <b>1.4 Portée</b> .....   | 6  |
| <b>1.5 Contexte</b> .....   | 7  |
| <b>2 Questions examinées</b> .....  | 9  |
| <b>3 Constatations, conclusions et recommandations</b> .....  | 10 |
| <b>3.1 Mesure dans laquelle la fonction de TPSGC relative à la pension de retraite<br/>    (service commun) est prête pour la mise en oeuvre de la réforme des pensions</b> ..... | 10 |
| 3.1.1 Définition et diffusion des besoins et des objectifs .....  | 10 |
| 3.1.2 Structures organisationnelles, y compris la fourniture des ressources .....   | 11 |
| 3.1.3 Planification et évaluation des risques, y compris l'estimation de la charge de<br>travail et les coûts connexes .....  | 12 |
| 3.1.4 Compétences ou apprentissage continu, y compris la formation et les consignes<br>d'utilisation .....  | 13 |
| 3.1.5 Activités et mécanismes de contrôle direct .....  | 13 |
| 3.1.6 Indicateurs ou contrôles .....  | 14 |
| 3.1.7 Mode de gestion du projet en général .....  | 15 |
| <b>3.2 Gestion financière</b> .....   | 15 |
| 3.2.1 Agent principal des finances .....  | 16 |
| 3.2.2 Cadre de contrôle de la gestion financière .....  | 16 |
| <b>Annexe A - Observations</b> .....  | 19 |

## Sommaire

### Autorisation pour le projet

La vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération était prévue dans le Plan de vérification et d'examen 1999-2000, qui a été approuvé par le Comité de vérification et d'examen.

### Objectifs

Déterminer dans quelle mesure la fonction de TPSGC, relative à la pension de retraite, (service commun) est prête pour la mise en oeuvre de la réforme des pensions. Dans ce but, évaluer le mode de gestion du projet pour déterminer si les processus pertinents sont prévus ou sont déjà en place pour pouvoir respecter les exigences établies aux dates prévues, gérer le changement et les risques et assurer un contrôle suffisant.

Évaluer la mise en oeuvre de la fonction d'agent principal des finances du compte de pension de retraite.

### Portée

La vérification a porté sur les éléments suivants :

- la définition et la diffusion des besoins et des objectifs;
- les structures organisationnelles, y compris la fournir les ressources;
- la planification et l'évaluation des risques, y compris l'estimation de la charge de travail et les coûts connexes;
- les compétences et l'apprentissage continu, y compris la formation et les consignes d'utilisation;
- les activités et les mécanismes de contrôle direct;
- les indicateurs ou les contrôles; et,
- le mode de gestion du projet en général.

L'état de préparation de TPSGC en tant que ministère client (pension de retraite) n'était pas inclus dans la vérification.

**Rapport final**

---

**Contexte**

Le gouvernement fédéral a sanctionné la loi établissant l'Office d'investissement des régimes de pension du secteur public et a modifié les régimes de pension dont il se porte garant en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique (LPFP), de la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes (LPRFC), de la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada (LPRGRC) et d'autres lois connexes.

Des modifications ont été apportées aux lois susmentionnées qui établissent le nouveau régime de pension et le nouvel Office d'investissement des régimes de pension. L'objectif général de ces modifications est de veiller à ce que les régimes de pension de la fonction publique soient sains, soutenables et transparents sur le plan financier.

Le régime de pension du gouvernement fédéral est administré par TPSGC, lequel doit veiller à ce que ses systèmes et ses stratégies en matière de formation, de finances et de mise en oeuvre sont en place pour assurer le bon fonctionnement de la nouvelle caisse de retraite ainsi que la comptabilisation distincte des cotisations et des prestations de retraite avant et après la réforme des pensions. La mise en oeuvre de la majorité des changements est le 1<sup>er</sup> avril 2000.

**Principales constatations**

Les plans et les documents de stipulation concernant le Projet de réforme des pensions (PRP) sont bien définis, les méthodes de développement des systèmes et d'évaluation des risques et les stratégies établies pour la définition des besoins et des objectifs et pour la diffusion de ceux-ci aux divers intervenants, y compris aux groupes d'utilisateurs, sont pertinent.

Les besoins fonctionnels ont été établis conformément aux modifications apportées à la loi visant les régimes de pension et ils respectent la portée des travaux définis. Cependant, nous n'avons constaté l'existence d'aucun mécanisme de suivi complet pour assurer la conformité de tous les documents de spécifications aux projets de loi C-71 et C-78 qui ont été sanctionnés et aux dates d'entrée en vigueur des modifications s'y rapportant. Le gestionnaire de projet est au courant de la situation et il a demandé qu'un plan de travail soit établi pour faire en sorte que le projet soit conforme aux projets de loi approuvés.

Le projet est bien organisé et il est exécuté par des personnes compétentes; en outre, tous les efforts nécessaires sont déployés afin de respecter les dates d'échéance obligatoires qui ont été établies pour le PRP. La participation des utilisateurs est requise pour toutes les étapes du projet. Étant donné que les ressources techniques ont été affectées à d'autres projets depuis septembre 1999, du personnel requis a été assigné, en priorité, au PRP.

Les risques sont évalués à l'aide du modèle de l'Institut de génie logiciel. Un plan d'évaluation des risques a été établi, et une mise à jour complète est faite tous les six mois. La prochaine mise à jour est prévue pour janvier 2000. C'est le respect de la date d'échéance du 1<sup>er</sup> avril 2000 qui constitue le principal risque.

**Rapport final**

Le Projet de rationalisation du Système des cotisants est au nombre des risques relevés. Il s'agit d'une activité d'optimisation du processus qui est obligatoire pour le PRP. La mise en oeuvre de ce projet, prévue initialement pour juillet 1999, a été reportée plusieurs fois. Comme la mise en place de nombreux systèmes dépend du Projet de rationalisation du Système des cotisants, celui-ci ne peut absolument pas être reporté après décembre 1999. Le manque de contrôle direct en ce qui concerne les activités réalisées par Consultants (fournisseur de la GRC) peut également avoir des répercussions sur la qualité et sur la date de livraison de certains produits liés au système de pension de la GRC. Le document de stratégie en matière de gestion des risques définit diverses mesures d'atténuation des risques relevés, mais aucun plan d'urgence complet n'a été élaboré de façon officielle.

Les principaux gestionnaires assurent la supervision du projet, plus précisément l'utilisation des ressources, la charge de travail, les produits à livrer et les coûts. Les plans de travail et les échéanciers sont révisés en temps opportun. Cependant, en raison du retard accusé dès le début du projet et de la charge de travail engendrée par les modifications et la rationalisation, il reste très peu de marge de manoeuvre pour faire face aux urgences qui se présentent souvent au moment de la mise en oeuvre.

Le Bureau du projet tient des réunions de comité et publie des rapports d'avancement pour diffuser l'information sur les activités et les besoins du projet et pour résoudre rapidement les problèmes qui se posent. Cependant, les rapports mensuels d'avancement ne sont pas toujours établis aux dates prévues et la gestion de la documentation du Bureau du projet laisse à désirer.

Les changements relatifs aux systèmes sont mis en oeuvre conformément à la méthode de développement des systèmes de rémunération de TPSGC. Les documents de spécifications ne peuvent pas être modifiés sans examen et approbation préalables. Des outils de planification des essais ont été mis au point pour le PRP, afin d'assurer le contrôle de la qualité et le suivi des échéanciers de mise en oeuvre. Ces outils visent à déceler rapidement les retards, à établir des rapports connexes et à combler ces retards. Cependant, il se pourrait que l'environnement d'essai intégré pour les pensionnés en vertu de la LPFP ne soit pas prêt à temps pour les essais relatifs à la réforme des pensions. Il y a risque que les essais menés dans l'environnement de développement ralentissent le processus.

Dans le cadre du PRP, certains changements apportés aux systèmes existants ne requièrent aucune formation intensive. La stratégie et les activités de formation semblent suffisantes pour bien informer les utilisateurs des changements. Les documents de formation, les consignes et les manuels d'utilisation sont mis à jour pour refléter les changements découlant de la réforme des pensions.

Le rôle et les responsabilités se rapportant à la nouvelle fonction d'agent principal des finances ou de contrôleur à TPSGC sont actuellement définis, et des mesures sont prises pour que cette nouvelle fonction soit assumée dès le 1<sup>er</sup> avril 2000. L'établissement du cadre de contrôle de la gestion financière progresse comme prévu et l'équipe du projet joue un rôle proactif dans la définition des exigences relatives aux nouveaux processus et à la nouvelle fonction dans le cadre

**Rapport final**

---

de la réforme des pensions, y compris les activités de comptabilisation et d'établissement de rapports.

## **Conclusions**

En général, le mode de gestion du projet est satisfaisant. Le projet devrait être réalisé avec succès, étant donné entre autres les composantes suivantes : cadre pertinent pour la planification du projet et l'établissement des rapports, appui de la haute direction, définition complète des besoins, le tout combiné au respect d'une méthode de développement de système.

De plus, le gestionnaire du Projet de réforme des pensions assure le leadership et une équipe formée d'employés chevronnés et dévoués s'est engagée à mener le projet à bien.

Néanmoins, certains éléments, comme le Projet de rationalisation du Système des cotisants et les systèmes de paye et de pension de la GRC, risquent de faire obstacle à la mise en oeuvre de la réforme des pensions à la date prévue. Les mesures nécessaires ont été prises en vue de l'instauration, à TPSGC, de la nouvelle fonction de contrôleur, le 1<sup>er</sup> avril 2000, et tout se déroule comme prévu. Les travaux liés au cadre de contrôle financier viennent seulement de commencer, et il reste encore beaucoup à faire avant de mettre en oeuvre ce cadre, qui est prévu pour février 2001. Les activités du Conseil du Trésor, telles que la création de l'Office d'investissement des régimes de pension du secteur public, de sa propre fonction d'agent principal des finances ainsi que l'approbation du budget nécessaire à l'exécution de la dernière phase de la réforme des pensions, doivent être suivies de près. On encourage les responsables de la gestion de ce projet à conserver une approche proactive.

## **Recommandation**

Il est recommandé que :

1. *Le Bureau du projet élabore un plan d'urgence définissant les mesures qui seraient adoptées si la date de mise en oeuvre prévue ne pouvait être respectée.*

## **Réponse de la direction**

Les services d'un consultant ont été retenus afin d'élaborer et de recommander une marche à suivre pour la mise en oeuvre d'un plan d'urgence détaillé. Les urgences les plus importantes ont déjà été consignées dans un document du Bureau du projet intitulé « document sur la stratégie de la gestion du risque ».

## **Recommandation**

Il est recommandé que :

2. *Le Bureau du projet continue de communiquer avec le CT afin de déterminer si les développements en cours peuvent avoir des répercussions sur l'orientation prise par TPSGC tout en respectant les fonctions de l'agent principal des finances.*

## **Réponse de la direction**

TPSGC a identifié un nouveau poste de gestionnaire responsable pour l'administration de la LPFP relativement aux finances ministérielles. En ce moment, on précise les responsabilités du poste en question par rapport au rôle du secteur opérationnel (Shédiac) et de la direction générale. Suite aux nouvelles mesures législatives de la Réforme des pensions, un nouveau cadre de gestion financière et de contrôle a été développé. Toute la documentation, relative à ce nouveau cadre de gestion, a été revue et approuvée par le SCT. Les discussions avec le SCT, à l'égard du cadre de gestion financière, sont progressives et se développent de façon appropriée. Afin d'assurer une approche consistante en ce qui concerne les trois plans (LPFP, LPRFC, LPRGRC), des réunions ordinaires, présidées par le SCT, sont tenues sur une base régulière.

## **1 Introduction**

### **1.1 Titre du projet**

Vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération - État de préparation en vue de la mise en oeuvre de la réforme des pensions.

### **1.2 Autorisation du projet**

La vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération était prévue dans le Plan de vérification et d'examen 1999-2000, qui a été approuvé par le Comité de vérification et d'examen.

### **1.3 Objectifs**

Déterminer dans quelle mesure la fonction de TPSGC, relative à la pension de retraite, (service commun) est prête pour la mise en oeuvre de la réforme des pensions. Dans ce but, évaluer le mode de gestion du projet pour déterminer si les processus pertinents sont prévus ou sont déjà en place pour pouvoir respecter les exigences établies aux dates prévues, gérer le changement et les risques et assurer un contrôle suffisant.

Évaluer la mise en oeuvre de la fonction d'agent principal des finances du compte de pension de retraite.

### **1.4 Portée**

La vérification a porté sur les éléments suivants :

- la définition et la diffusion des besoins et des objectifs;
- les structures organisationnelles, y compris la fournir les ressources;
- la planification et l'évaluation des risques, y compris l'estimation de la charge de travail et les coûts connexes;
- les compétences et l'apprentissage continu, y compris la formation et les consignes d'utilisation;
- les activités et les mécanismes de contrôle direct;
- les indicateurs ou les contrôles; et,
- le mode de gestion du projet en général.

L'état de préparation de TPSGC en tant que ministère client (pension de retraite) n'était pas inclus dans la vérification.



## 1.5 Contexte

Les modifications de la Loi sur la pension de la fonction publique (LPFP), de la Loi sur la pension de retraite des Forces canadiennes (LPRFC), de la Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada (LPRGRC) et d'autres lois connexes ont été apportées en deux étapes : par le projet de loi C-71, qui a reçu la sanction royale en juin 1999, et par le projet de loi C-78, sanctionné en septembre 1999.

Voici les améliorations qui en découlent :

- modification du mode de calcul des prestations de pension;
- modification de la formule d'intégration du régime de pensions du Canada et du régime de rentes du Québec (RPC-RRQ) qui sert à calculer la réduction;
- modifications apportées au Régime de prestations supplémentaires de décès (PSD);
- changement de l'âge maximum pour cotiser;
- conformité à la *Loi de l'impôt sur le revenu* adoptée en 1992;
- régime de soins dentaires pour les pensionnés;
- implantation d'un nouveau régime de pension et d'un nouvel Office d'investissement des régimes de pension.

Ces modifications permettront d'apporter des améliorations relativement aux prestations des futurs pensionnés, d'assurer la pérennité à long terme des régimes de pension du secteur public canadien, d'améliorer la gestion financière des caisses de retraite et d'établir des mécanismes pour régler la question des excédents futurs. Un Office d'investissement des régimes de pension du secteur public sera créé pour gérer l'investissement sur le marché des cotisations futures reçues au titre des trois régimes.

D'autres améliorations relatives aux prestations, dont des améliorations de la composante assurance-vie temporaire en vertu de la LPFP, sont actuellement apportées. Par ailleurs, le gouvernement a annoncé son intention d'offrir un régime de soins dentaires aux pensionnés, mais ce régime sera créé sous l'autorité du Conseil du Trésor et ne fait pas partie de l'ensemble des mesures législatives.

Par l'entremise de sa Direction des pensions de retraite à Shédiac, TPSGC est chargé de l'administration des régimes de pension, c'est-à-dire qu'il doit assurer un soutien pour les services suivants : détermination de l'admissibilité, tenue de dossiers et traitement des opérations, comptabilité et remise, étude de cas chez les cotisants et les pensionnés, élaboration et mise à jour de systèmes, communications et formation, et certains services d'assurance

**Rapport final**

---

connexes. Les six bureaux de paye régionaux répartis dans toutes les régions du Canada et le Secteur de la rémunération, à l'administration centrale (AC) dans le SCN, exécutent aussi certains travaux. TPSGC partage la responsabilité de l'administration avec les autres ministères et organismes fédéraux, les sociétés d'État et les organismes qui sont membres des régimes de pension touchés.

Le Projet de réforme des pensions est réalisé sous la direction générale du Secteur de la rémunération qui détient l'autorisation de financement du projet. Le Secteur de la rémunération est, en bout de ligne, responsable de veiller à ce que les systèmes de rémunération soient modifiés conformément aux modifications législatives, dont les modifications du taux et de la structure des cotisations, la création d'une nouvelle caisse de retraite ainsi que la comptabilisation distincte des cotisations et des prestations de retraite avant et après la réforme des pensions, et l'établissement d'un cadre de contrôle financier prévoyant la comptabilisation, l'établissement de rapports, le rapprochement et une piste de vérification.

La réforme des pensions comporte bon nombre de changements aux systèmes de rémunération en place : paye régionale, système des cotisants, soutien des pensions, système des pensionnés, valeur de transfert, systèmes de la Division des prestations de pension, système des pensionnés en vertu de la LPRFC et logiciels GEAC et BenPlus de la GRC. Ces changements font partie des phases 1 et 2 dont la mise en oeuvre est prévue pour le 1<sup>er</sup> avril 2000. La phase 3 porte sur l'élaboration d'une nouvelle stratégie d'administration des pensions. L'analyse des activités en cours, devant être achevée pour janvier 2000, aura pour résultat la définition des besoins opérationnels du cadre de contrôle et de gestion financière. Les nouvelles fonctions nécessaires définies à la phase 3 et tous les autres éléments de conformité seront mis en oeuvre à la phase 4. Cette dernière doit être terminée d'ici la fin février 2001.

## 2 Questions examinées

Pour déterminer la mesure dans laquelle la fonction de TPSGC relative à la pension de retraite (service commun) est prête pour la mise en oeuvre de la réforme des pensions et pour évaluer la mise en oeuvre de la fonction d'agent principal des finances du compte de pension de retraite, le plan de travail a porté sur l'examen des questions suivantes :

- la définition et la diffusion des besoins et des objectifs;
- les structures organisationnelles, y compris la fournir les ressources;
- la planification et l'évaluation des risques, y compris l'estimation de la charge de travail et les coûts connexes;
- les compétences et l'apprentissage continu, y compris la formation et les consignes d'utilisation;
- les activités et les mécanismes de contrôle direct;
- les indicateurs ou les contrôles;
- le mode de gestion du projet en général

### **3 Constatations, conclusions et recommandations**

#### **3.1 Mesure dans laquelle la fonction de TPSGC relative à la pension de retraite (service commun) est prête pour la mise en oeuvre de la réforme des pensions**

##### **3.1.1 Définition et diffusion des besoins et des objectifs**

Les plans sont bien définis, une méthode de développement des systèmes de rémunération est suivie, les besoins opérationnels sont clairement établis et ne peuvent être modifiés. Des documents qui précisent les modifications apportées aux lois visant la réforme des pensions d'après les besoins opérationnels ont été rédigés. Ces besoins respectent la portée des travaux recommandés dans l'analyse préliminaire.

Les documents de conception technique décrivent les modifications à apporter sur le plan de la conception de systèmes pour respecter les spécifications décrites dans les documents sur les besoins fonctionnels, dont les modules de calcul, les écrans, les zones, les éléments de données, les codes et les rapports. Les situations nécessitant une optimisation du processus et une amélioration de l'intégrité des données ont été passées en revue de façon à en évaluer l'importance de même que l'incidence sur les produits à livrer dans le domaine de la réforme des pensions.

Une stratégie de communication a été établie dans le cadre du Projet de réforme des pensions (PRP). Les utilisateurs ont été mis au courant des nouvelles exigences en temps opportun. Il y a une bonne communication au sein de l'équipe de projet, comme en témoignent les différents comités en place, les réunions tenues et les comptes rendus produits. D'autres activités de communication sont également réalisées pour informer les pensionnés et les cotisants de la multitude de modifications ayant trait à la réforme des pensions.

Cependant, rien n'indique l'existence d'un mécanisme de suivi complet pour assurer la conformité de tous les documents de spécifications aux projets de loi C-71 et C-78 qui ont été sanctionnés. Le gestionnaire de projet est au courant de la situation et il a demandé qu'un plan de travail soit établi pour faire en sorte que le projet soit conforme à la loi.

#### **Conclusion**

La définition exacte des besoins et la diffusion de ceux-ci sont terminées. Néanmoins, rien n'indique l'existence d'un plan de travail global destiné à veiller à ce que les documents de spécifications tiennent compte de toutes les modifications contenues dans les projets de loi C-71 et C-78.

**Rapport final**

---

Il est conseillé au Bureau du projet de dresser une liste des modifications découlant de l'adoption des deux projets de loi, pour veiller à ce qu'on réponde à tous les besoins relatifs à la réforme des pensions.

**Réponse de la direction**

Un mécanisme de suivi complet n'avait pas été établi quand a commencé la vérification, mais des éléments de suivi isolés font partie de la méthode de développement des systèmes de rémunération et ont été annexés aux spécifications fonctionnelles de chaque système qui faisait l'objet de modifications ayant trait à la réforme des pensions. Il convient de faire observer qu'un plan de travail global est intégré aux phases d'essai de la méthode de développement et tel a été le cas pour le Projet de réforme des pensions. La direction convient toutefois qu'il serait avantageux d'avoir un mécanisme de suivi complet et elle a pris des dispositions pour en établir un.

**3.1.2 Structures organisationnelles, y compris la fourniture des ressources**

Bien que les ressources aient été restreintes en raison des retards attribuables aux problèmes liés au passage à l'an 2000, des ressources du Service opérationnel au gouvernement (SOG) de la Direction des pensions de retraite (DPR) et des Systèmes gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI) ont, depuis septembre 1999, été affectées en priorité au PRP. La réforme des pensions a été désignée projet hautement prioritaire, et des ressources y sont allouées en conséquence.

Le personnel du SOG, de la DPR et des SGTI intervenant dans le Projet de réforme des pensions comprend bien son rôle et ses responsabilités de même que les produits à livrer. L'équipe de base du projet est composée d'employés chevronnés. On demande aux utilisateurs de participer à toutes les étapes du projet.

Une structure complète de comités et de réunions permet de régler les problèmes à point nommé de même qu'à assurer une bonne communication entre les différents intervenants, y compris les groupes d'utilisateurs. On a aussi recours à l'impartition pour obtenir des ressources qualifiées en programmation, surtout pour les logiciels GEAC et BenPlus.

**Conclusion**

Le PRP est bien organisé et il est exécuté par des personnes compétentes et averties. Le Secteur de la rémunération, les SGTI et la Direction des pensions de retraite (DPR) à Shédiac travaillent ensemble à la mise en oeuvre des changements nécessaires. L'équipe de projet est résolue à réaliser le PRP dans les délais. Dans l'ensemble, l'organisation du PRP s'occupe efficacement de la tâche qui lui a été confiée.

**Rapport final**

**3.1.3 Planification et évaluation des risques, y compris l'estimation de la charge de travail et les coûts connexes**

On a procédé, dès le début du projet, à la planification générale du projet, dont la gestion des risques, le plan de communication, le plan de la charge de travail et les coûts estimatifs, et le tout a été consigné dans l'arrêté de projet. On révisé périodiquement la situation courante, surtout en ce qui concerne l'utilisation des ressources, la charge de travail, les dates repères et les activités. Des échéanciers révisés sont remis en temps utile aux gestionnaires du projet.

Un plan d'évaluation des risques a été établi et une mise à jour complète est faite tous les six mois. La prochaine mise à jour est prévue pour janvier 2000. C'est la difficulté de respecter la date d'échéance imposée du 1<sup>er</sup> avril 2000 qui constitue le principal risque. En raison du retard accusé dès le début du projet et de la charge de travail engendrée par les modifications et la rationalisation, il reste très peu de marge de manoeuvre pour faire face aux urgences qui se présentent souvent au moment de la mise en oeuvre.

Ces facteurs de risque ont été cernés et pris en compte dans la planification, mais bien des circonstances pourraient avoir un effet en cascade sur les ressources, surtout le personnel technique, et seraient susceptibles de compromettre les produits à livrer. Parmi ces situations, il convient de mentionner une reprise éventuelle de travaux en raison du passage à l'an 2000, le Projet de rationalisation du Système des cotisants et la mise à jour en fin d'exercice, les urgences courantes, la situation des systèmes existants, dont le logiciel GEAC de la GRC, et la complexité de la conception. La Société canadienne des postes (SCP), d'autres sociétés d'État et le cadre de contrôle financier sont d'autres secteurs où les risques ont été prévus au départ.

Le Projet de rationalisation du Système des cotisants a été désigné comme une activité d'optimisation du processus qui est obligatoire pour mettre en oeuvre la réforme des pensions. Comme la mise en place de nombreux systèmes dépend du Projet de rationalisation du Système des cotisants, tout retard dans son élaboration peut affecter la réforme des pensions. Jusqu'à présent, les conséquences de tous les retards pris ont été endiguées. La mise en oeuvre de ce projet, prévue initialement pour juillet 1999, a été reportée plusieurs fois, mais le projet ne peut absolument pas être reporté après décembre 1999.

**Conclusion**

Dans l'ensemble, la planification du projet et la gestion des risques sont suffisantes. Néanmoins, les mesures d'urgence n'ont pas été élaborées de façon officielle dans un plan d'urgence. Les risques définis doivent être suivis de près tout au long du projet.

**Rapport final**

---

**Recommandation**

Il est recommandé que :

1. *Le Bureau du projet élabore un plan d'urgence définissant les mesures qui seraient adoptées si la date de mise en oeuvre prévue ne pouvait être respectée.*

**Réponse de la direction**

Il est convenu qu'il n'y avait pas de plan d'urgence détaillé au moment où a commencé la vérification, mais des urgences ont été définies dans le plan de gestion des risques. Depuis lors, un plan d'urgence complet incluant une marche à suivre a été dressé, étant donné que certains risques ont augmenté (comme le Projet de rationalisation du Système des cotisants).

**3.1.4 Compétences ou apprentissage continu, y compris la formation et les consignes d'utilisation**

Comme les modifications du PRP ont trait à des changements dans les opérations et les systèmes existants, aucune formation intensive n'est requise. La stratégie et les activités de formation faites dans le cadre du PRP semblent suffisantes pour bien informer les utilisateurs des changements. Les documents de formation, les consignes et les manuels d'utilisation sont mis à jour de façon à refléter les changements découlant de la réforme des pensions et à informer les utilisateurs de ces changements.

**Conclusion**

La stratégie et les activités de formation faites dans le cadre du PRP sont suffisantes pour bien informer les utilisateurs des changements apportés.

**3.1.5 Activités et mécanismes de contrôle direct**

Grâce à des réunions de comité tenues toutes les semaines ou toutes les deux semaines, les principaux gestionnaires du Bureau du projet assurent une bonne supervision du projet, plus précisément du temps qui y est consacré, des produits à livrer et des coûts.

Une méthode de développement des systèmes de rémunération pour la mise en oeuvre des changements relatifs aux systèmes qui s'imposent en raison de la réforme des pensions a été établie et est suivie. Les documents de spécifications ne peuvent pas être modifiés sans examen et approbation préalables.

**Rapport final**

---

Les plans de travail et les échéanciers des SGTI sont révisés en temps opportun. On a constaté l'existence de méthodes convenables pour l'assurance et le contrôle de la qualité, l'essai des programmes et des systèmes et l'installation des versions finales. Les retards dans la mise en place des systèmes sont décelés et expliqués.

Cependant, il se pourrait que l'environnement d'essai intégré pour les pensionnés en vertu de la LPFP ne soit pas prêt à temps pour les essais relatifs à la réforme des pensions. Il y a risque que les essais menés dans l'environnement de développement ralentissent le processus. En outre, le manque de contrôle direct des activités réalisées par BenPlus Consultants (fournisseur de la GRC) peut avoir des répercussions sur la qualité de l'information ayant trait à la réalisation de systèmes de la GRC.

La gestion et la mise à jour de la documentation du Bureau du projet laissent à désirer. Le Bureau n'a pas toutes les versions pertinentes des documents clés et des comptes rendus des réunions des différents comités.

**Conclusion**

Bien que des activités et des mécanismes clés soient en place de façon à assurer un bon contrôle des activités, l'accessibilité à un environnement d'essai intégré et une documentation sur le projet accroîtraient l'efficacité de ces processus.

Il est conseillé que le Bureau du projet garde de la documentation à jour sur le projet. Une liste des documents devrait être établie.

**Réponse de la direction**

Les services d'un adjoint administratif ont été retenus pour veiller à la documentation.

Pour ce qui est de l'observation voulant qu'il y ait un manque de contrôle en ce qui concerne BenPlus Consultants, il y a eu des retards dans le processus d'approvisionnement attribués au Secteur des sciences, de l'informatique et des services professionnels de TPSGC mais, depuis la ratification du contrat au début d'octobre, le projet est de nouveau sur la bonne voie grâce à la collaboration entre le Bureau du projet et l'entrepreneur.

**3.1.6 Indicateurs ou contrôles**

Les rapports mensuels d'avancement du projet contiennent des renseignements suffisants en ce qui concerne la mesure de l'ampleur de l'apport (coût et calendrier) et l'atteinte des objectifs (rendement), mais l'établissement tardif des rapports peut devenir une entrave à une évaluation efficace.



**Rapport final**

---

**Conclusion**

Les rapports mensuels d'avancement du projet permettent une évaluation suffisante du rendement du projet, mais leur établissement tardif peut constituer une entrave.

Il est conseillé que le Bureau du projet veille à ce que des rapports mensuels d'avancement du projet soient publiés en temps opportun.

**Réponse de la direction**

Les services d'un consultant ont été retenus pour veiller à l'établissement périodique de rapports d'avancement. Le consultant devra également voir à ce que les rapports soient bien clairs, que leur présentation soit conforme aux normes établies et qu'ils comprennent plusieurs graphiques résumant les progrès réalisés.

**3.1.7 Mode de gestion du projet en général**

Le mode de gestion du projet est satisfaisant. Le projet devrait être réalisé avec succès, étant donné entre autres les composantes suivantes : cadre pertinent pour la planification du projet et l'établissement des rapports, appui de la haute direction, définition complète des besoins, le tout combiné au respect d'une méthode de développement de système.

De plus, le gestionnaire du Projet de réforme des pensions assure le leadership, et une équipe formée d'employés chevronnés et dévoués s'est engagée à mener le projet à bien.

**Conclusion**

Dans l'ensemble, le mode de gestion du projet est satisfaisant. Les objectifs du Projet de réforme des pensions devraient être atteints.

**3.2 Gestion financière**

Le Projet de réforme des pensions approuvé prévoit des transformations importantes de la gestion publique de tous les régimes de pension du secteur public au Canada. La pérennité à long terme de ces régimes de pension exige aussi des modifications de la fonction et de la structure de TPSGC relatives à la pension de retraite (service commun).

Pour ce faire, il est essentiel d'améliorer le cadre global de contrôle de la gestion financière, y compris l'instauration d'une fonction d'agent principal des finances. De plus, les frais administratifs de gestion des caisses doivent être imputés sur le compte de pension de retraite.

**Rapport final**

---

L'obligation d'établir l'Office d'investissement des régimes de pension et les fonctions connexes incombe au Conseil du Trésor. Ces exigences n'ont pas encore été complètement définies, mais cela n'empêchera pas TPSGC d'atteindre ses objectifs en ce qui concerne l'état de préparation en vue de la réforme des pensions. En outre, la présence, au CT, de l'ancien directeur général du Secteur de la rémunération est un avantage qui contribuera sûrement à accroître les activités de communication entre les différents intervenants.

Les membres de l'équipe de projet ont procédé à l'analyse de la structure de gestion et des meilleures pratiques mises en oeuvre relativement aux grandes caisses de retraite. L'équipe de gestion a récemment proposé une vision de ce qu'il faut pour l'avenir et du cadre global de contrôle de la gestion financière.

### **3.2.1 Agent principal des finances**

Une fonction d'agent principal des finances ou de contrôleur est en voie d'être créée. Le poste est actuellement évalué au niveau FI-04 et comprend des responsabilités dans les domaines suivants :

- gestion et planification financières;
- opérations financières;
- rapprochement;
- soutien de la comptabilité.

Selon l'organisation prévue, le poste d'agent principal des finances de TPSGC pour la Direction des pensions (finances) du Secteur de la rémunération sera situé à l'AC de TPSGC, à Ottawa, tandis que la Direction des pensions de retraite du service de comptabilité restera à Shediac, dans la région de l'Atlantique.

### **Conclusion**

Le rôle et les responsabilités se rapportant à la nouvelle fonction de contrôleur à TPSGC sont actuellement définis et des mesures sont prises pour que cette nouvelle fonction soit assumée dès le 1<sup>er</sup> avril 2000.

### **3.2.2 Cadre de contrôle de la gestion financière**

Le cadre de contrôle financier révisé nécessite l'application de nouvelles mesures de contrôle qui auront des répercussions sur les systèmes actuellement en place. L'équipe de projet a entrepris une analyse de la structure de gestion et des meilleures pratiques qu'on retrouve dans les grandes caisses de retraite. Des consultants possédant une expertise des grandes caisses de retraite des secteurs public et privé se penchent actuellement sur le

**Rapport final**

---

cadre de contrôle révisé de la gestion financière. Les services de ces spécialistes ont été retenus à contrat afin de travailler en collaboration avec l'équipe du PRP et apporter les modifications requises aux systèmes et aux procédés, et élaborer le cadre de contrôle financier exigé, les principes comptables et les exigences en matière de rapport dont on a besoin pour soutenir la gestion des services des pensions de retraite.

Selon le plan de travail, la définition des besoins opérationnels concernant le nouveau cadre de contrôle financier doit être terminée d'ici janvier 2000. Ces besoins opérationnels décriront les modifications à apporter aux procédés et aux systèmes actuels; elles décriront également les activités de mise en oeuvre nécessaires pour atteindre les objectifs du cadre de gestion financière. Ces besoins opérationnels devraient, selon les prévisions, être mis en oeuvre au cours du prochain exercice financier, dans le cadre de la phase 4 du Projet de réforme des pensions. Une présentation au CT, qui définit l'analyse de rentabilisation pour la mise en oeuvre des modifications du cadre de contrôle de la gestion financière, est actuellement en préparation.

L'équipe du PRP communique périodiquement avec ses intervenants, principalement le Conseil du Trésor et la Direction des pensions de retraite, pour faire le point sur le projet et discuter des questions connexes. Dans l'ensemble, pour atteindre les objectifs énoncés dans le cadre de gestion financière, l'équipe du PRP a joué un rôle proactif et a pris l'initiative de proposer des solutions à ses intervenants.

### **Conclusion**

La mise en oeuvre du cadre de contrôle de la gestion financière donnera lieu à d'importantes modifications des systèmes actuels de TPSGC utilisés pour l'administration des pensions. L'examen du cadre de contrôle de la gestion du projet révèle que l'établissement du cadre de contrôle de la gestion financière progresse comme prévu et que l'équipe du projet joue un rôle proactif dans la définition des exigences relatives aux nouveaux processus et à la nouvelle fonction dans le cadre de la réforme des pensions, y compris les activités de comptabilisation et d'établissement de rapports.

Même si, à notre avis, les mesures particulières prises jusqu'à présent devraient assurer la mise en oeuvre d'un cadre de contrôle convenable, cette mise en oeuvre vient seulement de commencer et il reste encore beaucoup à faire avant de la compléter. La haute direction doit continuer de soutenir l'élaboration du cadre de contrôle financier. Les activités du SCT, telles que la création de l'Office d'investissement des régimes de pension du secteur public et de sa propre fonction d'agent principal des finances doivent être suivies de près, au fur et à mesure du déroulement du projet.

**Rapport final**

---

**Recommandation**

Il est recommandé que :

2. *Le Bureau du projet continue de communiquer avec le CT afin de déterminer si les développements en cours peuvent avoir des répercussions sur l'orientation prise par TPSGC à l'égard des fonctions d'agent principal des finances.*

**Réponse de la direction**

TPSGC a identifié un nouveau poste de gestionnaire responsable de l'application de la LPFP relativement aux finances ministérielles. En ce moment, on précise les responsabilités du poste en question par rapport au rôle du secteur opérationnel (Shédiac) et de l'administration centrale. Suite aux nouvelles mesures législatives concernant la réforme des pensions, un nouveau cadre de gestion financière et de contrôle a été élaboré. Toute la documentation relative à ce nouveau cadre de gestion a été revue et approuvée par le SCT. Des discussions avec le SCT à l'égard du cadre de gestion financière sont en cours et évoluent de façon appropriée. Afin d'assurer une approche cohérente en ce qui concerne les trois régimes (LPFP, LPRFC, LPRGRC), des réunions ordinaires, présidées par le SCT, sont tenues sur une base régulière.

**Rapport final**

**Annexe A - Observations**

**Observations sur la « Version provisoire du rapport final 1999-711  
Vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération - État de  
préparation en vue de la mise en oeuvre de la réforme des pensions »**

Établi par : Domenic Crupi  
Gestionnaire du Projet de réforme des pensions  
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC)

Date : 5 janvier 2000

**CONTEXTE**

La Direction générale de la vérification et de l'examen de TPSGC a récemment procédé à une vérification du Projet de réforme des pensions de TPSGC. Le 4 janvier 2000, le gestionnaire du Projet de réforme des pensions a reçu, pour étude, le document intitulé « *Version provisoire du rapport final 1999-711 - Vérification de la prestation des services relatifs à un produit de rémunération - État de préparation en vue de la mise en oeuvre de la réforme des pensions (1999-12-17)* ».

Le Bureau du projet de réforme des pensions (BPRP) avait mené un examen antérieur et il a présenté des transparents *sur le sommaire des constatations*, le 6 décembre 1999. Voici une observation clé de cet examen :

*Le Bureau du Projet de réforme des pensions est satisfait du rapport. Les constatations qu'on y trouve sont positives et les recommandations faites sont valables, et le Bureau du projet a l'intention de mettre en oeuvre ces recommandations.*

Les observations émises à l'égard des transparents présentés ont été intégrées par le vérificateur dans la version provisoire du rapport final 1999-711.

Le présent document a pour objet de communiquer les observations sur la version provisoire du rapport final 1999-711.

**OBSERVATIONS GÉNÉRALES**

1. Le BPRP se préoccupe du fait que le résumé ne témoigne pas convenablement de la nature positive de la présentation du *Résumé des constatations*, des observations du vérificateur à l'équipe de gestion du Projet de réforme des pensions et, à n'en pas douter, du corps du texte à l'étude. L'équipe de gestion croit, d'après ce qu'elle comprend de

**Rapport final**

l'opinion du vérificateur, que le projet a été très bien géré et que les critères de succès pertinents ont été observés, dont les suivants :

- compréhension de l'objectif et de la portée des exigences par tous les intervenants [BPRP, Services gouvernementaux de télécommunications et d'informatique (SGTI), Direction des pensions de retraite (DPR) à Shediac et Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)];
- bonne communication (stratégie de communication, arrêté de projet, comités, comptes rendus de réunions, directives) en temps opportun;
- bonne utilisation d'outils et de techniques de gestion des risques;
- bonne utilisation d'outils et de techniques de gestion de projet;
- recours pertinent à des experts de l'extérieur;
- bon moral;
- bon travail d'équipe.

Pour soutenir cette conviction, voici un extrait de la version provisoire du rapport final 1999-711 :

« 3.1.6 Mode de gestion du projet en général

Le mode de gestion du projet est satisfaisant. Le projet devrait être réalisé avec succès, étant donné entre autres les composantes suivantes : cadre pertinent pour la planification du projet et l'établissement des rapports, appui de la haute direction, définition complète des besoins, le tout combiné au respect d'une méthode de développement de système.

De plus, le gestionnaire du Projet de réforme des pensions assure le leadership, et une équipe formée d'employés chevronnés et dévoués s'est engagée à mener le projet à bien. » (page 4)

2. La direction a répondu aux points soulevés dans le document de présentation en ce qui concerne les constatations particulières plutôt que les recommandations C plusieurs des correctifs étaient déjà en cours avant le début de la vérification (p. ex. retenir les services d'un adjoint administratif pour tenir la documentation sur le projet, examiner le processus d'établissement de rapports mensuels d'avancement du projet).

---

## OBSERVATIONS PARTICULIÈRES

Les observations ci-après concernent précisément le résumé. Par extension, elles peuvent correspondre à la partie principale du document, mais aucune observation particulière n'y a trait expressément. Les examinateurs n'ont pas eu l'intention de relever le petit nombre d'erreurs typographiques qu'ils ont constatées dans le document.

### **Page 2 : Principales constatations : 2<sup>e</sup> par.**

#### *Mécanisme de suivi complet*

Un mécanisme de suivi complet n'avait pas été établi quand a commencé la vérification, mais des éléments de suivi isolés font partie de la méthode de développement des systèmes de rémunération et ont été annexés aux spécifications fonctionnelles de chaque système qui faisait l'objet de modifications ayant trait à la réforme des pensions. Il convient de faire observer qu'un plan de travail global est intégré aux phases d'essai de la méthode, et tel a été le cas pour le Projet de réforme des pensions. La direction convient toutefois qu'il serait avantageux d'avoir un mécanisme de suivi complet et elle a pris des dispositions pour en établir un.

### **Page 3 : Principales constatations : 5<sup>e</sup> par.**

#### *Plan d'urgence complet*

Il est convenu qu'il n'y avait pas de plan d'urgence détaillé au moment où a commencé la vérification, mais des urgences ont été définies dans le plan de gestion des risques. Depuis lors, un plan d'urgence détaillé incluant une marche à suivre a été dressé, étant donné que certains risques ont augmenté (comme le Projet de rationalisation du Système des cotisants).

### **Page 3 : Principales constatations : 6<sup>e</sup> par.**

#### *Retard accusé dès le début du projet*

Le retard dont il est fait mention est attribuable au fait que les mesures législatives ont été modifiées et, qu'ensuite, on a connu un retard dans l'adoption du projet de loi C-78. En conséquence, au lieu de procéder à la mise en oeuvre de la réforme des pensions d'un seul coup, il a fallu prévoir une mise en oeuvre en quatre phases (1<sup>er</sup> juillet 1999, 1<sup>er</sup> octobre 1999, 1<sup>er</sup> janvier 2000 et 1<sup>er</sup> avril 2000), ce qui a nécessité une nouvelle planification des activités faite conformément à de saines techniques de gestion de projet.

**Page 3 : Principales constatations : 6<sup>e</sup> par.**

*Rapports mensuels d'avancement du projet et tenue de la documentation*

Le BPRP a reconnu que ces éléments nécessitaient des correctifs, et des mesures ont été prises en septembre 1999 pour atténuer ces problèmes.

**Page 3 : Principales constatations : 8<sup>e</sup> par.**

*Environnement d'essai intégré*

Bien que l'observation se rapportant à l'accessibilité à l'environnement d'essai intégré pour les pensionnés en vertu de la LPFP soit valable, cet environnement n'a pas été accessible dans le passé pour les essais du Système des pensionnés, ce qui a, comme tel, été pris en considération pour la planification du projet.

**Page 4 : Conclusions : 1<sup>er</sup> par.**

*« bonne voie »*

Une préoccupation est soulevée à l'égard de l'expression « bonne voie ». On se demande si elle est assez forte par rapport à la bonne réalisation du projet. Se reporter aux Observations générales, point 1, pour plus amples précisions

**Page 5 : Recommandation n° 5**

La réponse de la direction a été faite expressément pour préciser l'opinion de TPSGC à l'égard de la gestion financière du régime en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique (LPFP). La recommandation est plus générale que ne le justifierait la réponse particulière. Il convient d'observer que, dans le corps du texte, à partir de la page 17, on trouve des explications plus claires du cadre de contrôle de la gestion financière de même que des responsabilités probables de TPSGC et du SCT à l'égard de cette recommandation..