



Rapport final

2007-711

Vérification de la gestion du Projet de centralisation de la prestation des services de pension

Bureau de la vérification et de l'évaluation

19 mars 2009



TABLE DES MATIÈRES

POINTS PRINCIPAUX	i
INTRODUCTION	1
OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....	4
OBSERVATIONS	4
Des mesures ont été prises pour harmoniser le projet de centralisation avec le projet de modernisation	4
De manière générale, le cadre de gestion est conforme aux exigences du Conseil du Trésor. Toutefois, le plan de travail du projet doit être amélioré.....	6
Les retards d'élaboration d'une stratégie de gestion du changement pourraient avoir une incidence sur la réussite globale du projet	13
CONCLUSION.....	14
RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	15
À PROPOS DE LA VÉRIFICATION	18

POINTS PRINCIPAUX

Points examinés

- i. Le Projet de centralisation de la prestation des services de pension (PCPSP) vise à mettre en œuvre un nouveau modèle centralisé de la prestation des services pour remplacer le système décentralisé actuel et fournir une meilleure prestation aux participants du Régime de pensions de retraite de la fonction publique, aux employeurs et aux commanditaires. Le nouveau modèle de prestation des services entend améliorer l'efficacité des services et faire en sorte que les participants reçoivent de l'information et des conseils exacts; que les politiques, les lois et les règlements soient appliqués de façon cohérente; que les niveaux de services soient établis, publiés et utilisés afin d'apporter des améliorations. On prévoit réaliser des économies estimées à plus de 88 millions de dollars durant le projet, et à 38 millions de dollars annuellement par la suite. On prévoit également que la centralisation réduira le recours aux demandes d'indemnisation par suite de l'amélioration des services.
- ii. Ce projet est mis en œuvre par phase et chacune comprend des niveaux de détails supplémentaires. La phase I, la conceptualisation, et la phase II, la planification et le financement, sont terminées. Les phases III et IV sont en cours. La phase V comprend la clôture du projet et commencera après la mise en œuvre des services centralisés.
- iii. L'équipe de vérificateurs a examiné les pratiques de gestion du PCPSP pour veiller à ce que le projet satisfait à toutes les exigences énoncées pour le projet et produit les livrables dans le respect des délais et des budgets. Notre examen a porté sur les phases III et IV, qui comprennent la centralisation de neuf services de pension. Nous avons également examiné l'intégration du projet de centralisation à celui de la Modernisation des régimes de pension du gouvernement du Canada. Les documents relatifs à la phase II du projet, notamment l'analyse de rentabilisation et l'arrêté de projet, ont également fait l'objet d'un examen.

Importance

- iv. L'administration du régime de pension au gouvernement du Canada fait face à de nombreux défis afin de s'harmoniser aux priorités pangouvernementales, relativement à l'amélioration de la responsabilité et du rendement. Actuellement, l'administration de la Loi sur la pension de la fonction publique est décentralisée et plusieurs entités participent à la prestation des services. Les services offerts aux participants actifs (employés) sont avant tout fournis par l'entremise de conseillers en rémunération au sein des ministères, organismes et sociétés d'État. La Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR) de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) fournit des services aux

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

pensionnés et à leurs bénéficiaires, et elle offre des services administratifs, des conseils et de la formation à la collectivité de la rémunération.

- v. Le modèle décentralisé actuel affiche d'importantes lacunes. La qualité des services varie et il est pratiquement impossible d'imposer des normes en matière de responsabilité et de rendement. La crise en matière de capacité au sein de la collectivité de la rémunération, en raison des niveaux élevés de départs naturels et des niveaux très variés de connaissances et d'expérience en matière de pension, ne fait qu'aggraver le problème. De plus, l'infrastructure de systèmes et de processus opérationnels utilisée pour l'administration des pensions date d'environ 40 ans et repose en majeure partie sur une technologie désuète.
- vi. Afin d'aborder cette question de technologie désuète, la DGCGBR a lancé le projet de modernisation des services et des systèmes de pensions. Elle reconnaît, toutefois, qu'un changement de technologie dans un environnement décentralisé serait difficile et coûteux, et qu'il ne réglerait pas les problèmes de chevauchement, d'inefficacité et de qualité du service. Il a donc été décidé qu'un nouveau modèle centralisé serait mis sur pied afin que les participants actifs interagissent avec les spécialistes en services de pension d'un centre d'expertise au sein de la DGCGBR.

Constatations

- vii. Nous avons noté que des mesures appropriées ont été prises pour amalgamer de manière efficace les projets de centralisation et de modernisation des services et des systèmes de pension. Nous avons aussi déterminé que le cadre de gestion et les processus de gestion relatifs au Projet de centralisation de la prestation des services de pension sont conformes de manière générale aux politiques du Conseil du Trésor en la matière. Le projet se déroule comme prévu quant à sa mise en œuvre définitive, et l'on constate une bonne communication avec les intervenants. Le projet est dirigé efficacement et les objectifs sont clairement définis.
- viii. Nous avons remarqué que certains éléments qui méritent l'attention des gestionnaires. Il existe certaines lacunes dans le plan de projet, car il ne traite pas des efforts requis, des données financières et de l'ensemble des activités, et il n'est pas intégré au budget. Les coûts ne sont pas affichés pour tous les services faisant l'objet de la centralisation, et l'on a recours à plus d'entrepreneurs que prévu. À cause de ces problèmes, il est difficile de savoir s'il existe suffisamment de ressources pour le projet et si les échéances seront respectées.
- ix. Jusqu'à présent, les gestionnaires se sont surtout préoccupés des échéances pour la mise en œuvre du service. Nous croyons que d'autres éléments du projet sont tout aussi importants. Le projet connaît présentement des retards en ce qui a trait à la mise en œuvre de sa stratégie de gestion du changement, ce qui pourraient avoir des conséquences sur la réussite du projet.

Recommandations et plan d'action de la direction

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

Réponse de la direction

La DGCGBR considère que les résultats de la vérification représentent adéquatement la situation du cadre de gestion pour le Projet de centralisation de la prestation des services de pension. La DGCGBR compte donner suite à deux recommandations découlant de la vérification en mettant sur pied le plan d'action de la gestion décrit ci-dessous.

La sous-ministre adjointe de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR) devrait:

1. Mettre sur pied un plan de projet plus officiel qui traite des efforts requis, des coûts et de l'ensemble des activités afin de permettre à la direction d'évaluer si le projet répond aux exigences en matière de ressources et d'échéances.

Réponse de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR). La Direction générale accepte la recommandation et prendra les mesures suivantes.

- 1.1 Améliorer le plan de projet afin de permettre à la direction d'évaluer si le projet répond aux exigences en matière de ressources et d'échéances en:
 - ajoutant des détails sur les services restants à centraliser d'ici le 31 mars 2009, à savoir:
 - Adhésion au régime et Orientation;
 - Droit aux prestations de retraite et Droit aux prestations de retraite des survivants;
 - Soutien de l'employeur;
 - Congé non payé;
 - évaluant les efforts requis et en mettant au point et en œuvre un modèle d'allocation des coûts pour chacun des services prévus, en complément au plan de projet – complété.
- 1.2 Affecter une ressource formée à l'utilisation avancée du logiciel Microsoft Project à la tenue à jour et à la surveillance du plan de projet, ainsi qu'à la préparation de rapports d'étape sur sa mise en œuvre – d'ici le 27 février 2009.
- 1.3 Présenter des rapports d'étape améliorés à la directrice, Direction des services de pension, au directeur général p. i., Secteur des pensions, et à la directrice générale, Secteur de la rémunération, pour assurer le respect des exigences en matière de ressources et d'échéances – En cours jusqu'en 2011.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

2. S'assurer que la stratégie de gestion du changement est mise en place efficacement de sorte que l'organisation soit prête pour la centralisation des services de pension.

Réponse de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR). La Direction générale accepte la recommandation et prendra les mesures suivantes.

2.1 Mettre en œuvre la stratégie de gestion du changement en :

- acquérant l'expertise en gestion du changement nécessaire pour réaliser une première analyse (voir ci-dessous les besoins liés à l'effectif et à l'apprentissage) - complété;
- réexaminant, pour ce qui est des efforts de gestion du changement restants, la portée de l'énoncé des travaux original concernant la gestion du changement pour tenir compte des travaux réalisés jusqu'à présent et pour définir les activités restantes qui permettront d'atteindre nos objectifs, par exemple gérer et évaluer le rendement du personnel dans la nouvelle organisation, préparer le passage au nouveau modèle de prestation des services et dispenser une formation adéquate - d'ici le 1 septembre 2009;
- réalisant, tôt dans le cadre du processus de gestion du changement, des sondages sur la préparation au changement complété;
- menant d'autres sondages, au besoin, pour évaluer l'état de préparation à mesure que les services sont centralisés – en cours jusqu'en 2011.

2.2 Dans le cadre de la stratégie de gestion de changement, afin d'assurer que l'organisation soit en mesure de centraliser les services de pension et réaliser une analyse approfondie de l'effectif et des besoins en matière d'apprentissage.

Le Secteur des pensions de retraite, du regroupement des pensions et des services à la clientèle :

- rassembler des données sur les besoins d'apprentissage éventuels de chacun de ses employés au moyen d'un questionnaire (529 employés) - complété;
- analyser en détail les besoins d'apprentissage en fonction des réponses fournies par un échantillon précis d'employés (les 214 employés les plus touchés), représentant sept postes - complété;
- dégager des constatations et formuler des recommandations à partir de l'analyse des réponses données par l'échantillon d'employés -

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

complété;

- fournir un profil de compétences personnalisé à chaque employé faisant partie de l'échantillon - complété.

Le Secteur de la rémunération :

- évaluera les 29 employés touchés en fonction des compétences essentielles du secteur de la rémunération - complété;
- déterminera les points forts actuels en matière de compétences techniques - complété;
- schématisera le nouveau rôle et évaluera les compétences actuelles en fonction des compétences essentielles et techniques futures – complété.

- 2.3 Selon les profils de compétences personnalisés, fournir la formation nécessaire pour veiller à ce que les lacunes précises au niveau de l'apprentissage soient comblées, de façon à préparer les employés en vue de la centralisation des services de pension – en cours jusqu'en 2011.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

INTRODUCTION

1. La DGCGBR de TPSGC offre des services d'administration des pensions à environ 219 000 participants retraités et survivants d'anciens participants, et à environ 277 000 participants actifs assujettis à la *Loi sur la pension de la fonction publique*. Le modèle actuel de prestation des services de pension est décentralisé et comprend des services de pension fournis directement aux participants par environ 1 700 conseillers en rémunération d'environ 80 ministères et organismes clients à l'échelle du Canada.
2. Les projets de loi C-71 (Réforme des pensions) et C-78 (*Loi sur l'Office d'investissement des régimes de pensions*), adoptés en 1999, ont établi une nouvelle caisse de retraite de la fonction publique (CRFP) le 1^{er} avril 2000. Les contributions de l'employeur et de l'employé pour tous les services ouvrant droit à pension sont créditées à la CRFP et investies par la suite sur le marché libre par l'Office d'investissement des régimes de pension. La nouvelle législation incite à harmoniser les pratiques de comptabilité concernant les régimes de pension avec les pratiques en vigueur dans l'industrie. Elle permet également de recouvrer les dépenses découlant des changements apportés aux pratiques de comptabilité à partir du Compte de pension de retraite de la fonction publique et de la Caisse de retraite de la fonction publique.
3. En 1999, à la suite de cette nouvelle législation, la DGCGBR a entrepris une série d'initiatives afin d'assurer la conformité avec la Loi sur la pension de la fonction publique et de veiller à ce que le Ministère soit en mesure de réaliser une gestion économique de la prestation future des services de pension correspondant aux normes de l'industrie. L'infrastructure de systèmes et de processus opérationnels que la DGCGBR utilise pour l'administration des pensions date d'environ 40 ans et, en majeure partie, repose sur une technologie désuète. Les systèmes sont difficiles et coûteux à maintenir et manquent de souplesse pour fournir aux participants des services qui soient conformes aux normes de l'industrie (c.-à-d. libre-service, gestion des relations avec les clients, etc.).
4. Afin d'aborder ces questions, le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions, un grand projet pluriannuel de l'État a été lancé. Son but est mettre au point des solutions de transformation des affaires et de technologie de l'information dans le cadre du renouveau des systèmes et des services liés à la pension. Le Projet de modernisation des services et des systèmes de pensions (PMSSP) a fait l'objet de vérifications par les vérificateurs internes de TPSGC à quatre occasions distinctes. Ces vérifications ont eu lieu entre février 2005 et septembre 2008 et visaient les éléments suivants :
 - Le cadre de gestion du PMSSP en place lors de la phase de définition du projet;

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

- Le cadre de gestion de projet du PMSSP à mi-chemin de la phase d'approbation préliminaire de projet;
 - Le caractère adéquat du cadre d'assurance de la qualité du PMSSP et des processus mis en place liés précisément à l'acceptation du plan de mise en œuvre du projet et des coûts totaux de mise en œuvre à présenter pour obtenir l'approbation définitive de projet;
 - Le caractère adéquat du cadre de gestion de projet du PMSSP en place lors de la phase d'approbation définitive de projet.
5. Il a été déterminé qu'il serait difficile pour le projet de modernisation d'atteindre avec succès ses objectifs dans le cadre d'un modèle décentralisé de prestation de services. Il serait également très complexe et coûteux de le déployer à l'échelle des organisations clientes. De plus, le modèle décentralisé de prestation de services limiterait la DGCGBR dans sa résolution du dédoublement important de l'effort, des pratiques non efficaces, des retards et des coûts administratifs plus élevés que nécessaire qui existaient dans le cadre des services de pension fournis par les organisations clientes. Il a donc été décidé qu'un nouveau modèle centralisé serait mis sur pied dans le cadre duquel les participants actifs interagiraient avec les spécialistes en services de pension d'un centre d'expertise au sein de la DGCGBR.
6. Il est important qu'une solide relation symbiotique existe entre les projets de centralisation et de modernisation des services et des systèmes de pension. Il est largement reconnu que ni l'un ni l'autre des projets ne peut atteindre ses objectifs sans la mise en œuvre simultanée de l'autre projet. Le PMSSP est fondé sur un modèle centralisé de prestation des services qui permettra d'introduire des processus opérationnels cohérents et efficaces par l'entremise d'un point d'accès unique et de la responsabilité pour les services à la clientèle. Le PCPSP, quant à lui, comptera sur le PMSSP pour fournir les processus opérationnels automatisés et les nouveaux outils permettant de réaliser les tâches efficacement.
7. Le PCPSP est un projet pluriannuel disposant d'un budget de 47,2 millions de dollars. Le PCPSP, appuyé par le PMSSP, devrait permettre au gouvernement de réaliser des économies. La DGCGBR prévoit des économies estimées à 88,1 millions de dollars durant le projet. À la fin du projet, à compter de 2011-2012, la DGCGBR s'attend à ce que le projet permette de réaliser des économies annuelles récurrentes de 38,2 millions de dollars. On prévoit également que la centralisation réduira le recours aux demandes d'indemnisation en raison de l'amélioration en matière d'uniformité, de précision et de rapidité dans les communications.
8. En décembre 2001, la phase conceptuelle du PCPSP (phase I) a commencé lorsque la DGCGBR a abordé le Conseil du Trésor et le Conseil canadien des associations en ressources humaines, et a obtenu leur appui pour entreprendre une étude de faisabilité afin de développer une nouvelle façon de fournir les services de pension,

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

conformément aux normes de l'industrie. Un rapport détaillé a démontré que les 1 700 conseillers en rémunération passaient 33 % de leur temps à réaliser des activités liées aux pensions. Le rapport signalait également une crise de capacité dans la collectivité de la rémunération, en raison des niveaux élevés de départs naturels et des niveaux très variés de connaissances et d'expérience en pension parmi les conseillers en rémunération. En mars 2003, le Conseil du Trésor et le Conseil canadien des associations en ressources humaines ont convenu que la DGCGBR devrait procéder à la mise en œuvre du nouveau modèle de prestation des services de pension.

9. Entre avril 2004 et janvier 2007, dans le cadre de la phase II du PCPSP, le projet a amorcé les étapes de la planification et du financement. Un nouveau modèle centralisé a été développé dans le cadre duquel les participants actifs peuvent interagir avec les spécialistes en services de pension d'un Centre d'expertise au sein du Secteur des pensions de retraite, du regroupement des pensions et des services à la clientèle (SPRRPSC) de la DGCGBR situé à Shediac (Nouveau-Brunswick). Cela se réaliserait par l'entremise de divers canaux (téléphone/de vive voix, Web, courriel, télécopieur) pour les services et les conseils liés aux pensions. Un total de douze (12) services de pension ont été ciblés en vue de la centralisation dans le cadre du nouveau modèle, et trois de ces services de pension ont été développés, testés et centralisés au cours de la période précitée : partage des pensions de retraite (à compter de septembre 2004), transfert de pensions (à compter de mai 2005) et séances d'information sur la planification de la retraite en vertu du Régime de pension de retraite de la fonction publique (à compter d'avril 2006).
10. Au cours de la phase II, une stratégie, un plan stratégique de mise en œuvre, une analyse de rentabilisation et un arrêté de projet ont été élaborés afin d'obtenir l'approbation du Conseil du Trésor pour procéder à la centralisation complète des neuf (9) services de pension restants. Le Ministère a reçu l'approbation du Conseil du Trésor pour les deux projets le 13 juin 2007.
11. La phase III du PCPSP, qui doit être réalisée du 1er août 2007 au 1er juin 2009, comprend la centralisation des services de pension qui peut être exécutée avant la mise en œuvre des nouveaux systèmes d'administration des pensions (c.-à-d. du PMSSP). Définis comme appartenant au groupe I, ces services de pension sont les suivants :
 - renseignements préalables à l'emploi;
 - renseignements sur les prestations versées aux conjoints et aux personnes à charge;
 - rachat de service.
12. La phase IV prévoit la centralisation des services de pension qui bénéficieront de la nouvelle technologie des nouveaux systèmes d'administration (c.-à-d. du PMSSP). La

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

phase IV est prévue pour la période du 1er juin 2008 à décembre 2010. Le groupe II comprend les six services suivants :

- adhésion au régime;
- orientation;
- appui des employeurs;
- prestations de pensions de retraite;
- prestations de pension de retraite au survivant;
- congé non payé.

13. La phase V du projet comprend la clôture du projet et commencera en janvier 2011. Le projet se terminera en mars 2011 lorsque tous les documents seront terminés et archivés, et que l'équipe de projet sera dissoute.

OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

14. La vérification vise à déterminer si un cadre de gestion efficace pour le PCPSP est réellement en place afin de satisfaire à toutes les exigences énoncées pour le projet et de produire les livrables dans le respect des délais et du budget.

15. [*], après l'achèvement des deux phases initiales. La présente vérification a mis l'accent sur la planification et l'exécution des phases III et IV du projet jusqu'à la fin de juillet 2008. Dans le cadre de cette vérification, nous avons également examiné l'intégration des deux projets. Les documents relatifs à la phase II du projet, notamment le plan stratégique de mise en œuvre, l'analyse de rentabilisation et l'arrêté de projet, ont également fait l'objet d'un examen.

16. Pour plus d'information concernant les objectifs, la portée, la démarche et les critères de la présente vérification, veuillez vous reporter à la section « À propos de la vérification ».

OBSERVATIONS

Des mesures ont été prises pour harmoniser le projet de centralisation avec le projet de modernisation.

17. Afin que ces projets contribuent à la réalisation des objectifs du ministère, ils doivent être harmonisés à ses priorités et orientations stratégiques. Dans le cadre de la vérification de la gestion du projet de modernisation (2007-714), nous avons conclu que ce projet « est doté de mécanismes adéquats permettant de veiller à ce que les systèmes financiers et les processus opérationnels instaurés soient conformes aux orientations, aux priorités et aux exigences opérationnelles du Ministère et du SCT ».

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

18. Le projet de centralisation, lequel appuie le projet de modernisation des régimes de pension, constitue un élément vital de la transformation de l'administration des régimes de pension. Le projet de modernisation vise à fournir des processus automatisés et des outils afin de réaliser une économie de travail. Aucun des deux projets ne peut atteindre ses objectifs sans que la mise en œuvre de l'autre projet n'ait été effectuée avec succès. Les deux projets doivent être en symbiose afin d'atteindre leurs objectifs respectifs.
19. L'intégration et l'harmonisation stratégique des projets de centralisation et de modernisation accroissent l'efficacité des deux projets et génèrent des économies considérables.
20. Le modèle centralisé de prestation de services permet au projet de modernisation des régimes de pension de restreindre le déploiement de la nouvelle solution de système à une seule organisation, évitant ainsi des coûts supplémentaires et optimisant les occasions de transformation des activités. De son côté, le modèle centralisé de prestation de services tire profit de la mise en œuvre d'une solution commerciale standard qui offrira des avancées technologiques comme le traitement immédiat des transactions et la gestion du flux de travaux. Les systèmes modernisés accroîtront les économies au niveau de la prestation de services. Il s'avère ainsi important que les deux projets évoluent conjointement afin que leurs calendriers de mise en œuvre, leurs stratégies de ressources humaines et leurs plans de communication s'harmonisent, en vue d'optimiser les résultats et de réduire les répercussions sur les activités en cours.
21. Nous nous attendrions à ce que les enjeux complémentaires ayant des répercussions sur les deux projets soient traités de façon efficace, en partageant des renseignements et en communiquant adéquatement.
22. Nous avons remarqué que les projets sont tous deux intégrés au niveau du comité et de l'exploitation, ce qui favorise la discussion et la résolution de progrès et d'enjeux afin que les deux projets avancent de façon cohérente.
23. Un Comité d'intégration ainsi qu'un mandat ont été créés afin de s'assurer que les deux projets respectent une même vision; que les travaux progressent dans la même direction; que les calendriers coïncident; que les enjeux et les risques sont précisés; que l'information liée au projet est partagée; que des mises à jour fréquentes sur la progression des projets sont communiquées; que les objectifs des deux projets sont bien compris. Le Comité est composé d'un groupe de travail et d'un groupe directeur, celui-ci étant coprésidé par le DG, SPRRPSC et le directeur, Direction des services liés aux pensions. Les deux projets sont bien représentés au sein de ces groupes. Le groupe directeur et le groupe de travail se sont rencontrés trois et huit fois, respectivement, depuis juin 2007. Il existe également un comité sur les formulaires et

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

un groupe de travail de ressources humaines composé de membres des deux projets qui se réunissent tous les mois.

24. Au niveau de l'exploitation, le directeur du projet de centralisation rencontre le gestionnaire du projet de modernisation, le gestionnaire du changement et le gestionnaire des versions toutes les deux semaines. Un conseiller en stratégie et en intégration a été nommé afin de coordonner les deux projets, d'assister aux ateliers et d'offrir des conseils. On compte également un responsable en intégration et en rendement qui remplit un rôle semblable dans l'équipe de Shédiac. Le chef, Gestion du changement et Communications du projet de centralisation des régimes de pension de Shédiac collabore étroitement avec ses homologues au projet de modernisation. Il existe également un partage des plans et stratégies de gestion du changement de chaque projet. Les rapports mensuels d'évolution de chaque projet sont également partagés.
25. Dans l'ensemble, nous avons remarqué qu'il existe une bonne synergie et une collaboration pertinente entre les deux projets, et que ceux-ci s'appuient, lorsque cela est possible.

De manière générale, le cadre de gestion est conforme aux exigences du Conseil du Trésor. Toutefois, le plan de travail du projet doit être amélioré.

26. Les politiques du Conseil du Trésor en matière de gestion de projet donnent à l'ensemble des ministères une orientation centrale leur permettant de gérer les projets du gouvernement fédéral de manière efficace. Dans tout grand projet, il importe d'avoir un cadre de gestion efficace pour assurer la définition et la mise en œuvre adéquates du projet.
27. Nous nous attendons à ce que le projet de centralisation ait établi un cadre de gestion efficace et que ses pratiques de gestion soient conformes aux exigences des politiques du Conseil du Trésor en gestion de projet. Plus précisément, nous nous attendons à trouver des systèmes, des processus et des contrôles afin de bien gérer le projet. Cela comprend des responsabilités claires, une délégation des pouvoirs et une affectation des ressources appropriées, une portée de projet bien définie, une excellente planification de projet, une gestion saine des risques ainsi qu'un plan de travail bien documenté, tous élaborés et appliqués selon les principes de saine gestion de projet.

Responsabilisation

28. La responsabilisation détermine la ou les personnes qui assument la responsabilité ultime du projet. Des rôles et des responsabilités sont attribués pour identifier les personnes qui doivent exécuter les tâches attribuées. Une responsabilisation ainsi que des rôles et responsabilités clairement définis nous permettent de veiller à ce qu'un projet puisse atteindre ses objectifs.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

29. Le PCPSP possède bien une structure claire de responsabilisation, laquelle est bien documentée dans l'analyse de rentabilisation, l'arrêté de projet et la présentation au Conseil du Trésor.
30. Le promoteur du projet, qui est la sous-ministre adjointe de la DGCGBR, est responsable en définitive d'atteindre les objectifs énoncés du projet. Un comité directeur formé des directeurs généraux du Secteur de la rémunération et du SPRRPSC à Shédiac, et du directeur de la Direction des services de pension, assure la gouvernance du projet. Ce comité communique les stratégies et les directives à l'égard du projet. Le directeur général du SPTCSS et le directeur de la Direction des services de pension sont désignés comme étant les chargés de projet visant à assurer la réussite et l'harmonisation du projet avec la transformation de l'administration des pensions et l'orientation du Ministère. Il leur incombe en outre d'allouer des fonds, d'assurer une cohérence avec les autres projets liés à la pension, de résoudre les enjeux et d'assurer un service continu à la clientèle. Ils président également un Comité d'intégration des projets sur la pension. Le projet est composé de deux équipes, une à Ottawa et l'autre à Shédiac. Le directeur du projet travaille sous la supervision du directeur de la Direction des services de pension.
31. Les rôles et les responsabilités de chacune des équipes sont clairement définis à l'annexe E de l'arrêté de projet, qui a été approuvé par le comité directeur du projet. Le personnel clé qui a fait l'objet d'une entrevue a su démontrer une compréhension de ses tâches et de ses responsabilités, qui est conforme à celles établies dans l'arrêté de projet.
32. Nous concluons que les responsabilités du projet sont claires et conformes aux exigences des politiques du Conseil du Trésor en gestion de projet. Nous croyons que les responsables du projet seront en mesure de diriger les équipes pour qu'elles produisent les livrables dans le respect des délais et du budget.

Délégation des pouvoirs et ressources

33. Dès le début du projet, les ministères doivent déléguer des pouvoirs et affecter des ressources suffisantes, quant à la portée, à la complexité et aux risques du projet, de façon que le chef de projet représente le ministère sur toutes questions relatives au projet, qu'il définisse nettement les objectifs pour chaque phase du projet et qu'il soit responsable de l'atteinte de tous les objectifs établis.
34. Nous avons constaté que les pouvoirs relatifs au projet de centralisation sont délégués de manière appropriée. Le directeur du projet relève du directeur de la Direction des services de pension, qui est l'un des responsables du projet désignés. Le directeur du projet est tenu d'atteindre les objectifs du projet quant à la qualité, aux coûts et à l'échéance, tout en assurant la participation des intervenants. L'arrêté de projet précise que le directeur du projet a le pouvoir de signer des documents financiers.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

35. Nous avons examiné l'analyse de rentabilisation qui décrit les méthodes et les hypothèses servant à prévoir les coûts et les besoins en ressources. Les fonds approuvés pour les phases de mise en œuvre (III et IV) et la phase de clôture (V) totalisent 47,2 millions de dollars. Nous avons conclu que cette estimation reposait sur une analyse judicieuse et rigoureuse.
36. Le recours à de nombreux entrepreneurs crée actuellement de la tension quant au budget. La stratégie initiale était de n'utiliser que des employés, sauf pour quelques postes spécialisés à Ottawa faisant appel à des entrepreneurs. Cela s'est avéré impossible en raison du grand nombre de projets en cours liés à la pension dans la DGCGBR (le projet de modernisation; le projet de correction des données sur la pension; l'initiative d'imagerie pour la pension; les initiatives de développement Web et de communications sur les pensions). Le projet tente actuellement de réaffecter les fonds de 2007-2008 à 2008-2009, puisque ces derniers n'ont pas été dépensés comme prévu.
37. En ce moment, cinq des dix postes à Ottawa sont occupés par des entrepreneurs. Shediac, qui compte une équipe formée de 20 ETP temporaires et de 35 ETP permanents, n'a pas eu recours à des entrepreneurs. Les équipes d'Ottawa et de Shediac disent avoir besoin d'un et de deux employés supplémentaires, respectivement. Elles ont mentionné qu'il est difficile de trouver du personnel qualifié. Cela pourrait avoir des répercussions sur la réalisation du projet dans les délais, ou sur la qualité du résultat définitif.
38. Du point de vue des ressources humaines, nous avons constaté que les deux équipes de projet travaillaient en étroite collaboration. Tous les résultats dépendent de la participation et de l'entente entre les deux équipes. Les responsabilités de chacune des équipes sont clairement définies dans l'arrêté de projet. Les entrevues auprès des deux équipes ont démontré une synergie et une communication continue par le biais de deux réunions hebdomadaires.

Portée du projet

39. Les chefs de projet sont responsables de délimiter nettement la portée du projet, y compris les intérêts supérieurs de l'État. Cette définition de l'étendue doit s'accomplir en consultation précoce auprès d'autres ministères ou organismes centraux touchés par le projet. La participation des intervenants fait partie intégrante de la définition de la portée du projet. En plus d'autres éléments, la portée du projet doit aussi décrire la vision, les objectifs et les résultats prévus relatifs au projet.
40. Nous avons constaté que la vision, les objectifs et les résultats prévus relatifs au projet sont clairement définis dans l'analyse de rentabilisation portant sur le projet, dans le mandat du projet et dans la présentation au Conseil du Trésor requérant

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

l'approbation du projet. Ces éléments sont conformes au mandat de rémunération de TPSGC. Les autres aspects essentiels, tels que les livrables du projet, le plan de travail du projet, le plan de travail lié aux communications, les jalons critiques et délais d'exécution, ainsi que la détermination des intervenants, figurent dans ces documents.

41. Dès le début, les intervenants ont participé officiellement aux activités liées au projet, comme la définition des exigences, la conception et la mise en œuvre. Les consultations effectuées auprès des actionnaires ont eu lieu à l'interne et à l'externe afin de veiller à ce que la portée du projet soit clairement définie et que les décisions soient pleinement soutenues et justifiées.

Gestion du risque

42. Le risque est défini comme l'incertitude qui entoure des événements et des résultats futurs. Il est l'expression de la probabilité et de l'incidence d'un événement susceptible d'influencer l'atteinte des objectifs de l'organisation. La gestion du risque est un processus visant à déterminer, évaluer, gérer et communiquer les risques. Il s'agit d'un important outil de gestion afin de déterminer les domaines qui pourraient avoir des incidences négatives sur la capacité d'un projet d'être lancé à temps, dans les limites du budget et de manière à répondre à toutes les échéances.
43. Nous avons remarqué qu'une évaluation officielle des risques relatifs au projet a été menée dans le cadre de l'analyse de rentabilisation. Le risque global a été jugé moyen, tandis que la majorité des risques déterminés se sont avérés être moyens ou faibles. Des stratégies d'atténuation ont été élaborées quant aux risques jugés élevés. Dans le cadre du projet, une méthodologie axée sur les risques a également été créée afin qu'il soit possible d'effectuer le suivi des risques et des enjeux, et d'élaborer des stratégies d'atténuation tout au long du projet. Un modèle de risque est réalisé chaque fois qu'un risque ou un enjeu est déterminé. L'équipe analyse chaque nouveau risque ou enjeu. Tous les risques et enjeux sont examinés chaque mois afin que tout changement de situation soit détecté. Seize risques sont actuellement sous surveillance.

Principes et usages de la gestion de projet

44. Les ministères sont tenus d'établir et de suivre des principes et des pratiques de saine gestion de projet lors de la détermination, de la planification, des autorisations/de l'établissement des budgets, de la définition et de la mise en œuvre des projets. Les principes de gestion standards qui comprennent, entre autres, une structure organisationnelle adéquate; des outils de planification et d'analyse pour répartir les travaux, attribuer les responsabilités et préparer le calendrier; un plan de communication, et une évaluation du rendement du projet, aident à veiller à ce que l'intégrité du cadre de responsabilisation d'un projet soit préservée.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

45. Nous avons constaté que, en général, le projet respecte les principes et usages de la gestion de projet du Conseil de gestion de projet, auquel on fait référence dans les politiques sur la gestion de projet du Conseil du Trésor, sauf dans le cas où nous avons déterminé que le plan du projet présentait des faiblesses.
46. La portée du projet est décrite dans un format de structure de répartition du travail afin de faciliter la gestion du projet. Celui-ci est axé sur la prestation de services liés aux pensions, par le truchement de sept secteurs (éléments) de portée : la gestion de projet, les communications, la mise en œuvre des services, la gestion du changement, l'harmonisation de l'organisation et des ressources humaines, ainsi que la gestion du rendement et de l'intégration. Les tâches et activités connexes de tous les éléments du projet sont précisées et gérées à l'aide d'une structure. Un plan de travail du projet fondé sur cette structure est ensuite élaboré à l'aide du logiciel MS Project.
47. Un processus officiel visant à mettre en œuvre chacun des services centralisés, dont la planification, la conception, la mise en œuvre et la stabilisation, fait partie du projet. À l'étape de la planification de chaque service, les membres de l'équipe de projet se rassemblent afin d'établir toutes les étapes nécessaires, de schématiser les processus et de préparer un plan de mise en œuvre stratégique. Un sommaire de ce plan est distribué aux chargés de projet afin de recueillir leurs commentaires et leur approbation. Après l'approbation de ce sommaire, une version remodelée du plan est élaborée et sert de guide pour la mise en œuvre de chaque service.
48. Un coordonnateur de projet délégué supervise et effectue le suivi des livrables du projet quant au plan de travail du projet, et ce, en permanence. Le directeur de projet et le directeur de la Direction des services liés aux pensions se réunissent chaque semaine. De plus, des réunions mensuelles sont organisées avec le directeur de la Direction des services liés aux pensions et le conseiller financier du projet, au cours desquelles la situation financière du projet est examinée. Tous les mois, des rapports d'évolution de projet sont préparés pour la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR). Diverses réunions et présentations périodiques viennent s'ajouter à ces rapports. Le Comité d'intégration participe également à la surveillance des progrès et à la gestion des enjeux liés aux régimes de pension concurrents.
49. Le mandat du projet contient une stratégie de communication visant à déterminer qui sont les intervenants clés (à l'interne et à l'externe). Cela fournit le cadre de l'élément de communication dans chacun des plans de mise en œuvre stratégique des services. La stratégie de communication comprend de nombreux groupes de travail comptant divers projets de pension de TPSGC et de conseillers en rémunération issus de la collectivité de la rémunération. De plus, un site Web fournit aux intervenants des mises à jour sur le projet.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

50. Un cadre de contrôle financier a été élaboré afin d'orienter le projet au sein de la gestion financière, du contrôle et de l'établissement de rapports. Des agents financiers à temps plein ont été attirés au projet, à Ottawa et à Shédiac. Les processus de dépenses et de paiement liés au projet aident à déterminer quelles sont les exigences applicables en matière d'administration financière.
51. L'équipe de projet a mis en œuvre un solide processus de gestion de l'information. Un système de classement électronique a été créé et est accessible aux équipes de Shédiac et d'Ottawa. Ce système comprend un dossier pour chacun des livrables faisant partie de la structure de répartition du travail. Un système de classement papier a également été créé à Ottawa. Il constitue un duplicata du système électronique. Des procédures de contrôle des documents et des versions ont été mises en place, et certains documents sont désormais d'accès restreint. Des protocoles de gestion des documents ont été élaborés, ainsi que des procédures de sauvegarde des documents dans le système de classement électronique.

Plan de travail du projet

52. Un plan de travail du projet décrit fondamentalement les activités liées au projet. Un plan de travail du projet bien documenté, comportant des renseignements intégrés en matière de ressources humaines et de finances, peut servir de guide efficace dans l'exécution du projet, le contrôle et l'établissement de rapports. De plus, il permet de veiller à ce que le projet atteigne ses objectifs à temps et selon le budget.
53. Nous escomptions trouver un plan de travail du projet tenant compte des estimations du niveau d'effort et étant entièrement intégré au budget du projet afin qu'il soit possible d'effectuer des comparaisons entre les travaux achevés et les ressources utilisées. Nous nous attendions également à ce que le plan de travail du projet contienne les calendriers de toutes les activités afin de faciliter la surveillance et de s'assurer que les échéances sont respectées.
54. Comme noté précédemment, nous avons constaté que le plan de travail du projet présentait des lacunes, lesquelles limitent son efficacité comme outil permettant de contrôler les coûts liés au projet et de s'assurer que le calendrier du projet est respecté. De plus, nous avons remarqué que la méthode de création de la structure de répartition du travail a engendré certains chevauchements. Par exemple, les activités connexes aux éléments de communication sont semblables à celles faisant partie de la mise en œuvre des services. Cela a causé une certaine confusion chez les responsables des services.
55. Nous nous sommes également rendu compte que l'objectif du projet est grandement centré sur le respect des calendriers de mise en œuvre des services. Une importance moindre est accordée aux six autres éléments de la structure de répartition du travail, tel qu'il est mentionné. Les membres de l'équipe suivent de près le plan de travail du

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

projet afin de superviser la progression de la mise en œuvre des services. Le niveau de suivi des autres éléments de la structure de répartition du travail est inférieur. Cela s'avère également évident dans les rapports d'avancement mensuel du projet qui comportent une page « tableau de bord » mettant en évidence les renseignements clés et se concentrant principalement sur la mise en œuvre des services.

56. Le plan de travail actuel est constitué d'une liste d'activités conçues pour permettre à l'équipe de projet d'effectuer le suivi de la charge de travail et d'attribuer diverses tâches aux membres de l'équipe. Le plan indique la période au cours de laquelle une activité doit être terminée et qui en est responsable. Toutefois, il ne précise pas « l'effort de travail » nécessaire et ne comprend pas toutes les activités du projet. Par exemple, les quatre derniers services à être centralisés (admissibilité aux prestations de pension, admissibilité aux prestations de pension de retraite au survivant, appui des employeurs et congé non payé) n'ont pas encore été officiellement intégrés dans le plan. Ainsi, puisqu'il ne comprend pas toutes les activités et les efforts de travail liés au projet, le plan ne peut servir à corroborer les exigences liées aux ressources (humaines et financières) globales du projet ou à déterminer que le niveau d'utilisation des ressources atteint l'objectif visé. De plus, il y a un risque que les calendriers ne soient pas respectés.
57. La gestion du projet est effectuée selon les ressources financières qui lui sont propres, selon le budget annuel qui lui est accordé, et qui a été approuvé par le Conseil du Trésor. Cette information financière n'est pas intégrée au plan de travail. Par conséquent, le temps d'absorption, qui indique le pourcentage de travail achevé, comparativement aux ressources utilisées, est difficile à déterminer. Le budget du projet et le plan de travail ne sont pas intégrés pour ce type de contrôle ou de rapport. Il devient donc difficile de savoir si la capacité des ressources du projet est à risque. En outre, le projet ne permet pas actuellement de déterminer les coûts rattachés à la centralisation de chaque service, ce qui constitue un élément nécessaire important dans le contrôle des coûts globaux du projet.
58. Pour éliminer tout chevauchement, on effectue actuellement l'examen des tâches et des activités afin de modifier le plan de travail du projet. L'équipe de projet prévoit démontrer la quantité d'efforts se rattachant à chacune des activités. Le conseiller financier du projet s'affaire à élaborer une méthodologie afin d'isoler les coûts selon chacun des services, en appliquant un coefficient d'imputation des coûts indirects faisant intervenir les autres éléments de la structure de répartition du travail (p. ex., modification de la gestion, communications et autres). Le directeur de projet a précisé que l'objectif est de déterminer l'effort et les coûts correspondant à la totalité du projet afin de pouvoir effectuer les calculs et dresser un rapport relativement au temps d'absorption du projet.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

Les retards d'élaboration d'une stratégie de gestion du changement pourraient avoir une incidence sur la réussite globale du projet.

59. La gestion du changement est une approche structurée servant à effectuer la transition d'un état actuel vers un état ultérieur souhaité. Au moment de l'établissement du calendrier de mise en œuvre de la gestion du changement, il est essentiel de se concentrer de façon opportune et coordonnée afin d'être préparé à la transformation des activités qu'entraînera la centralisation des services liés aux pensions.
60. Nous escomptions que la gestion du changement et les activités de transition aient lieu tout au long du projet, selon des intervalles prévus afin de permettre à l'organisation d'être bien préparée aux modifications qu'amènera la centralisation des services liés aux pensions (et des autres initiatives liées à la pension).
61. La transformation de l'administration des services liés aux pensions représente un changement radical et une importante modification de la culture pour le SPRRPSC de Shédiac, la collectivité la rémunération, les bureaux de paye régionaux de TPSGC, le secteur de la rémunération et les membres du régime de la Loi sur la pension de la fonction publique, actifs et retraités ou leurs survivants.
62. Nous prévoyons que le rôle de la majorité des employés du SPRRPSC changera énormément au moment de la mise en œuvre des projets de centralisation et de modernisation des régimes de pension. Leur milieu de travail opérationnel ou transactionnel se transformera en un modèle centré sur les contacts, où des conseils et des renseignements seront fournis aux membres du régime.
63. La gestion du changement constitue un élément clé du projet de centralisation des régimes de pension. De plus, il importe d'avoir une stratégie et un plan pour faciliter la mise en œuvre des services centralisés. Il était prévu que le travail d'élaboration de la stratégie et le plan de gestion serait imparti. Le 15 février 2008 était la date d'origine visée à laquelle les consultants devaient amorcer leur travail. Le 1er mai 2008, deux services étaient centralisés (Information préalable à l'entrée en fonction et Information sur les prestations versées aux conjoints et aux personnes à charge) sans que le processus de gestion du changement qu'il l'accompagne ne soit lancé.
64. Nous avons remarqué que peu d'attention a été accordée à ces retards d'impartition dans les rapports mensuels d'évolution de projet remis aux cadres supérieurs de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération. Le problème a été porté à l'attention de la direction en mars 2008 dans le rapport mensuel d'évolution de projet, mais il n'a pas été mentionné dans les rapports suivants.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

65. À ce jour, peu de progrès ont été réalisés quant à la mise en œuvre du marché de gestion du changement. Un travail considérable, pour lequel on estime qu'environ 320 jours-personnes seront requis, doit toujours être effectué.
66. Il importe de traiter l'enjeu lié à la gestion du changement dès que possible. Selon la direction de projet, des retards quant au processus de passation de marchés ajouteront un stress inutile au personnel d'exécution de Shediac et pourraient soulever des questions de valeur morale. Cela pourrait également avoir une incidence sur le calendrier de projet global, ainsi que sur les coûts. De plus, cela pourrait mettre en péril la crédibilité du Ministère si celui-ci n'est pas prêt à fournir un service centralisé de qualité aux intervenants au cours du délai d'exécution promis.

CONCLUSION

67. Des démarches ont été entreprises afin d'intégrer les projets de centralisation et de modernisation des régimes de pensions pour s'assurer que les deux sont harmonisés et optimiser les résultats. Le Projet de centralisation des régimes de pension est doté d'un cadre de gestion, ainsi que de systèmes, de processus et de contrôles qui sont en général conformes aux politiques en matière de gestion de projet du Conseil du Trésor. À ce jour, la direction a été en mesure de respecter ses calendriers de mise en œuvre de services prévus et d'exercer ses activités selon son budget.
68. Le Projet de centralisation des régimes de pension a fait preuve d'un leadership efficace. Ses rôles et responsabilités sont clairement définis et les deux équipes formant le projet collaborent bien. Le projet suit les principes généraux de la gestion de projet et est doté de mécanismes permettant de surveiller les livrables de projet, ainsi que d'une méthodologie axée sur les risques afin d'effectuer le suivi des risques et des enjeux. Les intervenants font également partie intégrante de la démarche grâce à une bonne communication.
69. Nous avons constaté que le plan de travail du projet comporte des lacunes : le niveau d'effort n'a pas été pris en compte dans le plan; les activités n'ont pas toutes été intégrées; le plan n'est pas entièrement intégré au budget du projet. Les coûts ne sont pas pris en compte dans la mise en œuvre des services et un nombre supérieur d'entrepreneurs à celui prévu est utilisé. Les retards au niveau de l'élaboration d'une stratégie de gestion du changement pourraient également avoir des répercussions sur la réussite du projet. Ces enjeux soulèvent des préoccupations quant à la possibilité que le projet évolue selon la capacité de ses ressources et qu'il respecte ses calendriers globaux.

RÉPONSE DE LA DIRECTION

La DGCGBR considère que les résultats de la vérification représentent adéquatement la situation du cadre de gestion pour le Projet de centralisation de la prestation des services

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

de pension. La DGCGBR compte donner suite à deux recommandations découlant de la vérification en mettant sur pied le plan d'action de la gestion décrit ci-dessous.

RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION

La sous-ministre adjointe de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR) devrait:

1. Mettre sur pied un plan de projet plus officiel qui traite des efforts requis, des coûts et de l'ensemble des activités afin de permettre à la direction d'évaluer si le projet répond aux exigences en matière de ressources et d'échéances.

Réponse de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR). La Direction générale accepte la recommandation et prendra les mesures suivantes.

- 1.1 Améliorer le plan de projet afin de permettre à la direction d'évaluer si le projet répond aux exigences en matière de ressources et d'échéances en:
 - ajoutant des détails sur les services restants à centraliser d'ici le 31 mars 2009, à savoir:
 - Adhésion au régime et Orientation;
 - Droit aux prestations de retraite et Droit aux prestations de retraite des survivants;
 - Soutien de l'employeur;
 - Congé non payé;
 - évaluant les efforts requis et en mettant au point et en œuvre un modèle d'allocation des coûts pour chacun des services prévus, en complément au plan de projet – complété.
 - 1.2 Affecter une ressource formée à l'utilisation avancée du logiciel Microsoft Project à la tenue à jour et à la surveillance du plan de projet, ainsi qu'à la préparation de rapports d'étape sur sa mise en œuvre – d'ici le 27 février 2009.
 - 1.3 Présenter des rapports d'étape améliorés à la directrice, Direction des services de pension, au directeur général p. i., Secteur des pensions, et à la directrice générale, Secteur de la rémunération, pour assurer le respect des exigences en matière de ressources et d'échéances – En cours jusqu'en 2011.
2. S'assurer que la stratégie de gestion du changement est mise en place efficacement de sorte que l'organisation soit prête pour la centralisation des services de pension.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

Réponse de la Direction générale de la comptabilité, de la gestion bancaire et de la rémunération (DGCGBR). La Direction générale accepte la recommandation et prendra les mesures suivantes.

2.1 Mettre en œuvre la stratégie de gestion du changement en :

- acquérant l'expertise en gestion du changement nécessaire pour réaliser une première analyse (voir ci-dessous les besoins liés à l'effectif et à l'apprentissage) - complété;
- réexaminant, pour ce qui est des efforts de gestion du changement restants, la portée de l'énoncé des travaux original concernant la gestion du changement pour tenir compte des travaux réalisés jusqu'à présent et pour définir les activités restantes qui permettront d'atteindre nos objectifs, par exemple gérer et évaluer le rendement du personnel dans la nouvelle organisation, préparer le passage au nouveau modèle de prestation des services et dispenser une formation adéquate - d'ici le 1 septembre 2009;
- réalisant, tôt dans le cadre du processus de gestion du changement, des sondages sur la préparation au changement complété;
- menant d'autres sondages, au besoin, pour évaluer l'état de préparation à mesure que les services sont centralisés – en cours jusqu'en 2011.

2.2 Dans le cadre de la stratégie de gestion de changement, afin d'assurer que l'organisation soit en mesure de centraliser les services de pension et réaliser une analyse approfondie de l'effectif et des besoins en matière d'apprentissage.

Le Secteur des pensions de retraite, du regroupement des pensions et des services à la clientèle :

- rassembler des données sur les besoins d'apprentissage éventuels de chacun de ses employés au moyen d'un questionnaire (529 employés) - complété;
- analyser en détail les besoins d'apprentissage en fonction des réponses fournies par un échantillon précis d'employés (les 214 employés les plus touchés), représentant sept postes - complété;
- dégager des constatations et formuler des recommandations à partir de l'analyse des réponses données par l'échantillon d'employés - complété;

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

- fournir un profil de compétences personnalisé à chaque employé faisant partie de l'échantillon - complété.

Le Secteur de la rémunération :

- évaluera les 29 employés touchés en fonction des compétences essentielles du secteur de la rémunération - complété;
- déterminera les points forts actuels en matière de compétences techniques - complété;
- schématisera le nouveau rôle et évaluera les compétences actuelles en fonction des compétences essentielles et techniques futures – complété.

2.3 Selon les profils de compétences personnalisés, fournir la formation nécessaire pour veiller à ce que les lacunes précises au niveau de l'apprentissage soient comblées, de façon à préparer les employés en vue de la centralisation des services de pension – en cours jusqu'en 2011

À PROPOS DE LA VÉRIFICATION

Approbation

Le présent projet de vérification a été approuvé par le Comité de la vérification et de l'évaluation dans le cadre du Plan de vérification et d'évaluation de 2008-2011 pluriannuel axé sur les risques.

Objectif

Cette vérification interne visait à déterminer si un cadre de gestion efficace pour le PCPSP est réellement en place afin de satisfaire à toutes les exigences énoncées pour le projet et de produire les livrables dans le respect des délais et du budget.

Portée et approche

La vérification s'est déroulée de mai et à septembre 2008.

La vérification consistait à examiner les systèmes de gestion, les processus et les contrôles du Projet de centralisation de la prestation des services de pension pour s'assurer que les exigences des politiques sur la gestion de projet du Conseil du Trésor ont été prises en compte.

La vérification a été axée sur la planification et l'exécution des phases III et IV du projet jusqu'à la fin de juillet 2008. On a également examiné l'intégration du Projet de centralisation des services de pension à celui de la modernisation des régimes de pension.

L'étendue de la vérification ne comprenait pas un examen de la transition qui a lieu au centre d'expertise de Shediac par suite du projet (p. ex., mesures de dotation, adaptation, etc.) ou d'évaluation des effets que pourrait avoir le projet sur les opérations à Shediac ou sur les conseillers en rémunération au sein des ministères, des organismes gouvernementaux et des sociétés d'État.

La vérification a été menée conformément à la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor et aux Normes internationales pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes.

Des entrevues ont été réalisées auprès du personnel clé de la DGCGBR, de TPSGC et du SPRRPS, à Shediac (Nouveau-Brunswick). Les processus et les documents pertinents ont été examinés. D'après une analyse des renseignements et des données recueillis, l'équipe de vérification a fait des constatations et est arrivée à des conclusions, lesquelles ont été validées par la direction du projet.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

Critères

La DGCGBR a examiné et accepté les critères de vérification suivants :

Harmonisation du projet et son intégration avec le projet de modernisation

1. Le projet de centralisation des services de pension est bien intégré au projet de modernisation des régimes de pension grâce à la collaboration, à l'échange d'information, à la bonne communication et au bon comité d'intégration qui a été mis sur pied pour s'assurer que les besoins opérationnels sont satisfaits, que des décisions sont prises et que les problèmes sont réglés.

Cadre de gestion de projet

2. TPSGC a établi un cadre de gestion pour le projet de centralisation des services de pension qui comprend des rôles et des responsabilités clairement définis, une bonne coordination et une surveillance de la haute direction pour une mise œuvre responsable du projet.

3. Depuis le début du projet de centralisation des services de pension, TPSGC a délégué des pouvoirs et affecté les ressources nécessaires selon l'étendue, la complexité et le risque liés au projet.

4. Le chef de projet est responsable de toute la définition de l'étendue du projet de centralisation des services de pension, y compris des intérêts généraux du gouvernement du Canada. Cette définition de l'étendue doit s'accomplir en consultation hâtive auprès d'autres ministères ou organismes centraux, ainsi que des parties prenantes concernées par le projet.

5. Le chef de projet est chargé d'établir un cadre de gestion adapté au projet de centralisation des services de pension qui englobe la taille, l'étendue, la complexité, le risque, la visibilité et les besoins administratifs du projet.

6. Le chef de projet suit les principes et les pratiques de gestion appropriées, comme le définissent les directives établies par le Conseil de gestion de projet et le *Project Management Institute* (PMI), y compris la préparation d'une évaluation du risque, des documents pertinents et des rapports d'étape destinés à la haute direction du Ministère.

7. TPSGC a établi et approuvé de solides politiques internes, des directives et des pratiques que doivent suivre les chefs de projet, les gestionnaires de projet et tout le personnel chargé de la planification, de l'approbation ou de l'établissement du budget, de la définition et de la mise en œuvre du projet de centralisation des services de pension.

**2007-711 Vérification du Projet de centralisation de la prestation
des services de pension
Rapport final**

Travaux de vérification réalisés

Les travaux de vérification sur le terrain ont été en grande partie achevés le 1^{er} août 2008.

Équipe de vérification

La vérification a été réalisée par des membres du Bureau de la vérification et de l'évaluation et par un expert-conseil en vérification, sous la supervision du directeur de la Vérification interne. La direction générale était assurée par la Dirigeante principale de la vérification, Bureau de la vérification et de l'évaluation.

La mission de vérification a été examinée par le service d'assurance de la qualité du Bureau de la vérification et de l'évaluation.