Réponse du gouvernement au premier rapport du Comité permanent des comptes publics (PACP) : Programme de modernisation du versement des prestations (MVP)

INTRODUCTION

Le Programme de modernisation du versement des prestations (MVP) (« le Programme ») est une transformation numérique à grande échelle mise en œuvre par Emploi et Développement social Canada (EDSC) visant à offrir une expérience client plus moderne et plus harmonieuse pour les principales prestations canadiennes prévues par la loi : la Sécurité de la vieillesse (SV, l'assurance-emploi (AE) et le Régime de pensions du Canada (RPC). Le Programme de MVP est la plus grande transformation de TI jamais entreprise par le gouvernement du Canada. Sa portée va bien au-delà de la migration de la SV, de l'AE et du RPC vers la nouvelle plateforme Cúram. Cela comprend aussi la modernisation des centres de contact, la mise en œuvre du Service d'identité et système de gestion des accès (SiSGA), ainsi que la création de nouveaux outils de gestion du savoir.

Recommandation 1

Que, d'ici le 31 janvier 2026, Emploi et Développement social Canada fournisse au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes une nouvelle estimation détaillée des coûts pour le programme de Modernisation du versement des prestations, ainsi que des renseignements sur la version révisée de l'analyse de rentabilisation, du calendrier de mise en œuvre et du plan de réalisation des avantages.

EDSC appuie cette recommandation.

Il existe deux chiffres qui pourraient être utilisés pour déterminer l'estimation des coûts pour la MVP : l'autorisation du programme ou l'autorisation de dépenser. L'autorisation du programme représente le coût total estimé du programme depuis le début en 2017 jusqu'à l'achèvement prévu de la MVP du RPC (la dernière prestation à être intégrée) au cours de l'exercice 2030-2031, comme indiqué ci-dessous. L'autorisation du programme est actuellement estimée à 6,6 milliards de dollars. Sur la durée de dix ans de la MVP, le coût total représentera environ 0,5 % du montant total des prestations versées, soit plus de 1 600 milliards de dollars. Ce montant comprend les dépenses, les coûts prévus, les éventualités et l'inflation, ainsi que les coûts estimés des projets pour lesquels le Ministère n'a pas reçu de financement ni d'autorisation de commencer les travaux.

L’autorisation de programme (communément appelée approbation de programme) autorise un programme à demander l’autorisation de dépenser, mais ne donne pas, en soi, l’autorisation de dépenser des fonds pour le programme.

À l’heure actuelle, les coûts réels détaillés sont disponibles jusqu’à l’exercice 2024-2025, le dernier exercice financier entièrement clos. Les estimations détaillées des coûts prévus sont incluses et couvrent la période allant de 2025-2026 à 2028-2029, qui correspond à l’autorisation de dépenser existante.

L’autorisation de dépenser est présentée comme l’estimation des coûts, car elle représente les investissements concrets auxquels le gouvernement du Canada s’est engagé, tandis que l’autorisation du programme est plus susceptible de changer à mesure que la vision future de la MVP devient claire. L’écart entre l’autorisation du programme et l’autorisation de dépenser (indiquée ci-dessous comme l’estimation des coûts pour la MVP) provient à la fois des projets et des montants de contingence pour lesquels le programme n’a pas reçu d’autorisation de dépenser ou de financement.

Estimation des coûts pour le Programme de MVP de 2017-2018 à 2030-2031 basée sur l'autorisation du programme :

Ventilation par exercice de l'autorisation du Programme de MVP

Valeur / Initiative	Exercice 2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	2029-2030	2030-2031	Total général
Planification préalable et définition du Programme de MVP	3,052,622 $	21,659,047 $	30,352,394 $	84,109,409 $	11,726,030 $										150,899,503 $
Maturité de la PCVP (2022 – septembre 2024)						132,643,450 $	168,088,712 $	139,106,515 $							439,838,677 $
Fondations (avril 2021-2023)				1,998,000 $	174,700,388 $	69,280,357 $									245,978,745 $
Sécurité de la vieillesse (SV, juin 2021 – septembre 2025)					36,908,664 $	99,474,748 $	292,381,868 $	131,904,078 $	16,342,763 $						577,012,121 $
Éventualités de la Sécurité de la vieillesse (SV)								55,612,955 $	41,954,593 $						97,567,547 $
Assurance-emploi (AE, janvier 2024 – décembre 2028)							18,835,512 $	391,328,941 $	419,766,171 $	459,609,329 $	533,562,921 $	483,986,592 $			2,307,089,466 $
Éventualités de l'assurance-emploi (AE, 2025-2030)									94,087,346 $	113,582,212 $	133,704,854 $	129,162,840 $	75,576,005 $		546,113,257 $
Intégration des pensions (avril 2027 – décembre 2030)											93,771,488 $	241,000,620 $	307,176,578 $	164,264,443 $	806,213,130 $
Gestion et supervision du programme (octobre 2024 – décembre 2030)								55,081,038 $	94,799,001 $	76,844,911 $	78,822,995 $	78,191,158 $	78,970,208 $	81,378,799 $	544,088,111 $
Solution de centre de contact (SCC, octobre 2024 – mars 2029)								31,097,801 $	108,343,074 $	163,032,832 $	147,809,977 $	44,358,636 $			494,642,320 $
Éventualités de la solution de centre de contact (SCC, 2025-2030)									7,586,185 $	25,786,252 $	38,941,655 $	35,951,199 $	10,628,087 $		118,893,378 $
Service d'identité et système de gestion des accès (SiSGA, 2025-2029)									10,975,074 $	17,117,754 $	14,438,170 $	15,121,276 $	14,908,941 $		72,561,215 $
Financement au titre des crédits votés								6,776,780 $	6,674,504 $	6,665,104 $	6,665,104 $	6,665,104 $	6,665,104 $	6,665,104 $	46,776,802 $
Modes de service intégrés – Interface commune (MSI-IC, octobre 2025 – décembre 2029)									26,963,959 $	43,445,232 $	42,544,600 $	42,270,798 $	41,243,708 $		196,468,297 $
Total général	**3,052,622 $**	**21,659,047 $**	**30,352,394 $**	**86,107,409 $**	**223,335,082 $**	**301,398,555 $**	**479,306,092 $**	**810,908,108 $**	**827,492,669 $**	**906,083,624 $**	**1,090,261,765 $**	**1,076,708,225 $**	**535,168,631 $**	**252,308,346 $**	**6,644,142,570 $**

Estimation des coûts pour le Programme de MVP de 2025-2026 à 2028-2029 basée sur l'autorisation du programme :

Projet	Élément de coût	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029	Total général
Gestion de programme	Dépenses salariales	26 716 672 $	20 682 063 $	21 188 444 $	18 313 985 $	86 901 164 $
	Dépenses non salariales	98 332 201 $	44 027 794 $	45 191 268 $	47 964 459 $	235 515 722 $
	Régime d'avantages sociaux des employés	7 213 502 $	5 584 157 $	5 720 880 $	4 944 776 $	23 463 315 $
	Taxes	12 783 188 $	5 723 613 $	5 874 865 $	6 235 380 $	30 617 046 $
	SPC	1 049 857 $	827 283 $	847 538 $	732 559 $	3 457 237 $
Total de la gestion de programme		146 095 420 $	76 844 910 $	78 822 995 $	78 191 159 $	379 954 484 $
Solution pour les centres de contacts	Dépenses salariales	21 295 784 $	23 665 720 $	14 729 728 $	12 896 856 $	72 588 088 $
	Dépenses non salariales	76 902 575 $	116 841 362 $	113 729 234 $	24 304 207 $	331 777 378 $
	Régime d'avantages sociaux des employés	5 749 863 $	6 389 746 $	3 977 028 $	3 482 151 $	19 598 788 $

	Taxes	9 997 335 $	15 189 378 $	14 784 800 $	3 159 547 $	43 131 060 $
	SPC	851 831 $	946 630 $	589 188 $	515 873 $	2 903 522 $
Total de solution pour les centres de contacts		114 797 388 $	163 032 836 $	147 809 978 $	44 358 634 $	469 998 836 $
MVP de l'AE	Dépenses salariales	49 238 940 $	55 461 189 $	63 856 196 $	50 859 939 $	219 416 264 $
	Dépenses non salariales	385 027 349 $	342 468 955 $	398 183 392 $	369 378 072 $	1 495 057 768 $
	Régime d'avantages sociaux des employés	13 294 514 $	14 974 521 $	17 241 173 $	13 732 184 $	59 242 392 $
	Taxes	50 019 950 $	44 486 217 $	51 727 912 $	47 981 999 $	194 216 078 $
	SPC	1 969 558 $	2 218 448 $	2 554 248 $	2 034 398 $	8 776 652 $
Total de la MVP de l'AE		499 550 311 $	459 609 330 $	533 562 921 $	483 986 592 $	1 976 709 154 $
MVP de la SV	Dépenses salariales	5 248 253 $	- $	- $	- $	5 248 253 $
	Dépenses non salariales	70 038 383 $	- $	- $	- $	70 038 383 $
	Régime d'avantages sociaux des employés	1 417 029 $	- $	- $	- $	1 417 029 $
	Taxes	8 913 878 $	- $	- $	- $	8 913 878 $
	SPC	199 888 $	- $	- $	- $	199 888 $
Total de la MVP de la SV		85 817 431 $	- $	- $	- $	85 817 431 $
Total général		846 260 550 $	699 487 076 $	760 195 894 $	606 536 385 $	2 912 479 905 $

Remarques :

1- Ces informations datent du 31 décembre 2025.

2- Le tableau ci-dessus présente uniquement les estimations prospectives pour les projets dont le financement a été approuvé. Il ne tient donc pas compte des projets non approuvés, tels que la MVP du RPC.

3- Le tableau ne comprend aucun financement non approuvé, tel que les estimations pour imprévus qui n'ont pas été reçues.

4- RASE = Régime d'avantages sociaux des employés, SPC = Services de base en technologies de l'information de Services partagés Canada, AE = Assurance-emploi, SV = Sécurité de la vieillesse.

En tant que programme exploratoire au sein du gouvernement du Canada, il est important de tenir compte de l'ampleur, de la complexité et de la dette technique accumulée sans précédent auxquelles le processus de transformation doit faire face, ainsi que des multiples facteurs à prendre en considération pour le calendrier et les coûts qui peuvent ne pas être connus dès le départ. Au fur et à mesure de l'avancement des projets du Programme, des techniques avancées d'évaluation des coûts et l'expérience acquise ont permis de mettre au point des approches qui ont contribué à mieux quantifier l'incidence des risques et des incertitudes.

Analyse de rentabilisation

Le Programme de MVP est l'initiative phare d'EDSC pour transformer le versement des prestations. L'analyse de rentabilisation confirme l'orientation du Programme, soutient la poursuite de la tranche 1 et prépare le lancement de la tranche 2 selon une approche de chevauchement. Elle s'appuie sur la planification détaillée présentée dans le Plan directeur du programme, le dossier de projets et le Plan du programme intégré, tout en tenant compte des enseignements tirés de la phase des Fondations du programme et de la première version de la Sécurité de la vieillesse.

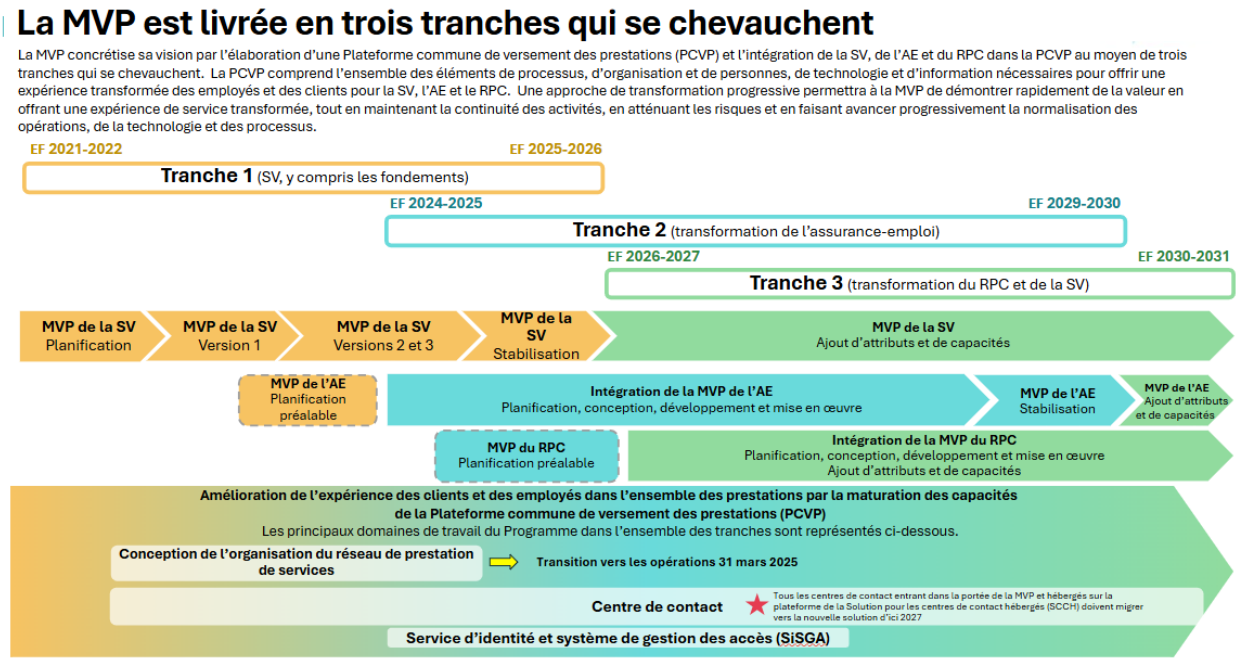
La MVP vise à moderniser le traitement des prestations afin de répondre aux attentes changeantes des clients et de s'adapter à un environnement d'affaires, économique et de politiques dynamique. En s'appuyant sur une nouvelle plateforme fondamentale, le Programme permettra de déployer à grande échelle des solutions technologiques, d'atténuer les risques et d'exploiter l'innovation afin de stimuler la productivité, d'améliorer la souplesse des politiques et de générer des gains d'efficacité.

L'analyse de rentabilisation offre un aperçu du plan de mise en œuvre de l'ensemble du Programme, y compris les prévisions en matière de calendrier et de coûts, ainsi qu'une analyse qualitative des avantages qui seront réalisés. Elle démontre la façon dont la MVP progressera vers les résultats prévus et améliorera la quantification de la valeur apportée par rapport aux coûts du Programme.

En tant que document évolutif, l'analyse de rentabilisation sera mise à jour à chaque étape clé, afin d'assurer que le financement et les autorisations sont obtenus progressivement à mesure que le Programme avance, que les enseignements sont tirés et que de nouvelles capacités et prestations sont introduits.

Calendrier de mise en œuvre

La MVP dispose d'un plan de tranches qui offre une vision sur 10 ans du Programme et a été délibérément structuré en trois phases. Tout livrer d'un coup aurait créé une complexité ingérable et augmenté le risque de perturbation du service. Au lieu de cela, la tranche 1 s'est concentrée sur les capacités fondamentales et l'intégration de la SV, la tranche 2 porte sur la transformation de l'AE, et la tranche 3 intègre le RPC tout en améliorant les capacités dans tous les programmes de prestations. Cette approche progressive réduit les risques, assure la continuité des activités et permet d'appliquer les enseignements tirés des phases antérieures aux suivantes. Cela reflète aussi la réalité de la disponibilité limitée des compétences numériques, de la capacité des fournisseurs et de la nécessité de gérer efficacement les charges de travail au fil du temps.



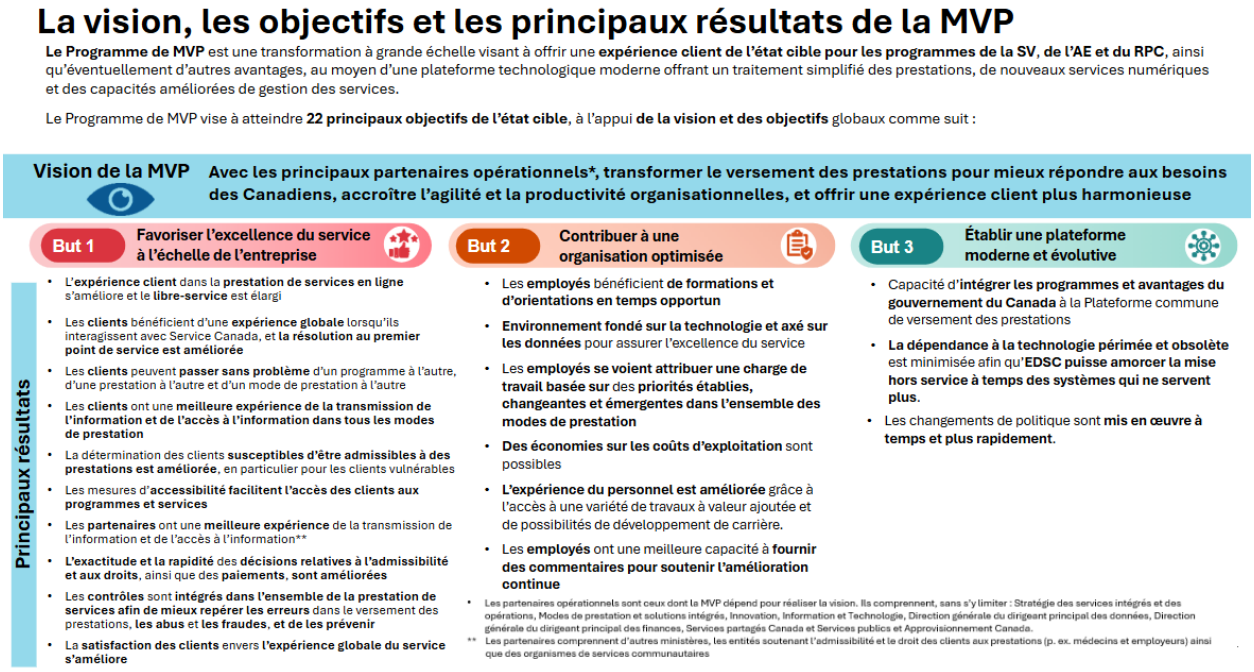
Plan de réalisation des prestations

Le plan de réalisation des avantages de la MVP établit des liens clairs entre les capacités opérationnelles, les défis cernés et les résultats nécessaires pour offrir des avantages mesurables tout au long du Programme. Il s'est appuyé sur les enseignements tirés de la phase des Fondations du programme et sur l'analyse des problèmes persistants tels que la fragmentation des expériences des clients, la

dépendance à l'égard de technologies obsolètes et le manque d'agilité organisationnelle.

Pour renforcer son approche, la MVP a examiné des initiatives de transformation numérique mises en œuvre à grande échelle au Canada, aux États-Unis, au Royaume-Uni, en Australie et en Nouvelle-Zélande. Des enquêtes et des études comparatives ont mis en lumière les risques et les pratiques exemplaires, assurant que le plan reflète l'expérience internationale tout en étant adapté au contexte canadien.

Le plan vise à suivre les progrès par rapport à la vision, aux objectifs et aux résultats de l'état cible du Programme. Il offre ainsi un cadre structuré pour mesurer la façon dont les nouvelles capacités se traduisent en avantages concrets pour les clients, les employés et les partenaires opérationnels, tout en s'assurant que les enseignements tirés sont continuellement appliqués tout au long de la livraison.



Recommandation 2

Que, d'ici le 31 janvier 2026, Emploi et Développement social Canada fournisse au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes des informations sur la fréquence à laquelle il examinera et rendra compte des

estimations de coûts et des échéances pour le programme de Modernisation du versement des prestations.

EDSC appuie cette recommandation.

Le Programme révise et met à jour activement ses estimations de coûts et ses échéanciers tout au long de l'année dans le cadre de ses activités internes de prévision, et chaque fois qu'il sollicite de nouvelles autorisations. Les points saillants sont publiés chaque année dans le cadre du Plan ministériel (PM) d'EDSC et du Rapport sur les résultats ministériels (RRM), parallèlement à l'inclusion des crédits budgétaires du Programme dans le Budget principal des dépenses présenté au Parlement et, le cas échéant, dans les exercices du Budget supplémentaire des dépenses.

Recommandation 3

Que, d'ici le 31 janvier 2026, Emploi et Développement social Canada fournisse au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un rapport sur les ressources nécessaires pour le reste du projet et sur la manière dont il prévoit combler les lacunes en matière de personnel, avec une répartition entre les ressources internes et les ressources externes.

EDSC appuie cette recommandation. Le rapport sur les besoins futurs en ressources pour le Programme de MVP est inclus ci-dessous.

Besoins futurs en ressources pour le Programme de MVP

	2025-2026	2026-2027	2027-2028	2028-2029
Équivalents temps plein (ETP) internes	1022	898[b]	869[b]	742[b]
Ressources externes	120[a]	Variable[c]	Variable[c]	Variable[c]
Total	**1142**[d]	**898**	**869**	**742**

[a] La MVP fait actuellement appel à un maximum de 120 ressources externes dans l'ensemble de son écosystème de fournisseurs. Cela représente le nombre de ressources payées à la journée et ne tient pas compte des ressources tierces travaillant sur des produits livrables, des contrats basés sur des solutions et des autorisations de tâches.

[b] Les ETP sont des prévisions basées sur les données historiques, les approbations budgétaires, les schémas prévisibles de réduction naturelle des effectifs et les échelles de rémunération/avantages sociaux.

[c] Le nombre de ressources externes pour les produits livrables et les contrats basés sur des solutions est très imprévisible, car les fournisseurs gèrent eux-mêmes leurs ressources pour répondre aux exigences fixées par l'État. Le Programme de MVP conclut des contrats avec des fournisseurs pour livrer des produits et des solutions, et non pour engager directement des ressources externes. Ces services d'intégration de systèmes exigent des compétences hautement spécialisées, pour des périodes précises, qu'il ne serait pas pertinent pour l'État de développer et de maintenir.

[d] Ce total représente l'ajout de deux valeurs basées sur des formules : les équivalents temps plein pour les employés et les ressources externes à la journée. Le total est présenté à titre illustratif.

Remarques

1- Ces informations datent du 31 décembre 2025.

2- Les ETP internes sont calculés en divisant le taux salarial moyen des employés par le profil de financement confirmé pour l'exercice financier. Les ETP indiqués pour les années futures peuvent changer après l'approbation du profil de financement futur.

3- Les ETP internes comprennent tous les ETP financés par la MVP, y compris les ressources ministérielles, ainsi que toutes les ressources intégrées et non intégrées qui soutiennent le mandat de la MVP.

4- Toutes les personnes affectées dans le cadre d'Échanges sont considérées comme des ressources internes.

5- Les ressources externes représentent les professionnels des fournisseurs actuellement sous contrat avec le Programme de MVP. La gamme de rôles comprend, sans s'y limiter, développeurs de logiciels, architectes de logiciels, testeurs, spécialistes en sécurité de la TI, analystes de système, gestionnaires de projet, analystes d'affaires, etc.

6- Bien que de nombreuses ressources externes complètent les fonctionnaires, certains fournisseurs sont seuls responsables du développement et de la livraison de solutions logicielles complètes, ce qui signifie que leurs professionnels peuvent opérer de manière indépendante plutôt qu'au sein

d’une équipe intégrée comprenant des fonctionnaires. Néanmoins, le gouvernement du Canada demeure responsable de la mise en œuvre du Programme de MVP.

7- Il n’existe aucun ministère fédéral qui dispose de toutes les compétences nécessaires pour développer et configurer entièrement des produits d’entreprise disponibles sur le marché. EDSC est convaincu que le ratio existant est aligné sur les pratiques exemplaires de l’industrie au vu de la taille et de la portée du mandat de transformation de la MVP. De plus, des exigences en matière de transfert des connaissances et d’échange des compétences sont en place au niveau du programme et dans le cadre des contrats afin d’assurer le transfert continu des connaissances et des compétences aux ressources de l’État, ce qui soutient la transition des éléments vers l’État pour la maintenance et le soutien de la solution de MVP.

Le Programme de MVP basera ses prévisions sur les activités jusqu’en 2028-2029, pour lesquelles il dispose actuellement d’une autorisation de dépenser. Cela reflète ce qui peut être projeté de manière fiable à ce stade du Programme. Il est également important de noter que le financement du Programme de MVP fluctue d’une année à l’autre en fonction des produits livrables et des versions des projets; il ne s’agit pas d’une affectation standard ou statique. De plus, pour aider à combler toute lacune en matière de personnel, la planification de la main-d’œuvre au niveau du Programme compare les capacités internes existantes aux compétences requises pour les activités financées. Cela comprend la détermination des domaines dans lesquels les talents numériques restent rares sur le marché du travail. Pour aider à combler ces lacunes, le Programme de MVP utilise un recrutement à multiples facettes, des accords d’échange et des efforts de perfectionnement afin de renforcer les capacités internes, dans la mesure du possible. Lorsqu’une expertise spécialisée est nécessaire, le Programme de MVP utilise également des fournisseurs externes et des instruments d’approvisionnement, qui comprennent des exigences de transfert de connaissances pour renforcer ses capacités internes au fil du temps.

Recommandation 4

Que, d’ici le 31 janvier 2026, Emploi et Développement social Canada fournisse au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un

rapport sur le plus récent registre des risques pour le programme de Modernisation du versement des prestations, avec des détails au niveau des programmes et des projets, ainsi que des informations sur la fréquence de mise à jour de ce registre et sur les conseils et la formation fournis aux responsables de cette mise à jour.

EDSC appuie cette recommandation. Le tableau de bord du registre des risques du Programme de MVP est mis à jour chaque mois et évolue au fil du temps. Les registres des risques pour décembre 2024 et décembre 2025 sont inclus ci-dessous afin de montrer comment les risques ont évolué au cours de l'année.

Registre des risques du Programme de MVP – Tableau de bord de décembre 2024

Élevé Moyen Faible

Titre du risque – Décembre 2024	Approche	Probabilité actuelle	Incidence actuelle	Probabilité résiduelle	Incidence résiduelle
Stress des employés et défis liés à la santé mentale	Atténuer	Moyen	Élevé	Moyen	Moyen
Adaptation du système de gestion à une complexité importante	Atténuer	Moyen	Élevé	Moyen	Moyen
Collision des impacts cumulés des changements au sein du département	Atténuer	Élevé	Moyen	Moyen	Moyen
Risque lié à la vitesse d'exécution du programme	Atténuer	Élevé	Moyen	Moyen	Moyen
Pressions externes affectant la continuité du programme	Surveiller	Moyen	Élevé	Moyen	Moyen
Vulnérabilités potentielles liées au cloud dans un contexte de cybermenaces	Atténuer	Moyen	Élevé	Faible	Moyen
Assurer la mise en œuvre d'un modèle de support informatique pour la préparation opérationnelle	Atténuer	Moyen	Élevé	Moyen	Moyen

Depuis décembre 2024, 6 des 7 principaux risques du Programme de MVP ont été atténués et clôturés, tandis que de nouveaux risques ont été soulevés et sont activement pris en compte.

Registre des risques du Programme de MVP – Tableau de bord de décembre 2025

Élevé Moyen Faible

Titre du risque – Décembre 2025	Approche	Probabilité actuelle	Incidence actuelle	Probabilité résiduelle	Incidence résiduelle
Stress des employés et défis liés à la santé mentale	Atténuer	Élevé	Élevé	Moyen	Moyen
Contraintes en matière d'embauche et pénuries de ressources spécialisées affectant la prestation de la MVP	Atténuer	Élevé	Moyen	Moyen	Faible
Pénurie de ressources qualifiées affectant la prestation du Programme	Atténuer	Moyenne	Élevée	Moyenne	Moyenne
Incidence de la stratégie d'hébergement du gouvernement du Canada et des mandats de souveraineté sur la MVP	Atténuer	Moyenne	Élevée	Moyenne	Moyenne
Répercussions de la politique Achetez canadien sur l'approvisionnement et l'hébergement de la MVP	Atténuer	Moyenne	Élevée	Moyenne	Moyenne
Organisation conservée et transfert des connaissances	Atténuer	Moyenne	Moyenne	Faible	Faible

Le Programme de MVP gère les risques au moyen d'un comité mensuel d'examen des risques, et suit le registre des risques au niveau du Programme ainsi que les mesures d'atténuation connexes à l'aide d'un outil intégré de gestion de programme et d'un tableau de bord. Les projets individuels maintiennent des équipes spécialisées pour soutenir la haute direction tout au long du processus d'évaluation et de surveillance des risques, et cernent, suivent et gèrent leurs risques tactiques chaque semaine. Le personnel du Programme et des projets à l'appui de la gestion des risques utilise les orientations du cadre de gestion des risques d'entreprise d'EDSC ainsi que de la stratégie et des normes de gestion des risques du programme, mises à jour annuellement.

Dans le cadre de son mandat de transformation, le Programme de MVP a investi dans des programmes de formation afin de doter les employés des compétences nécessaires pour travailler efficacement dans un environnement modernisé de prestation de services.

Cela comprend :

- Outils de fournisseurs de services gérés (Power BI, Power Automate, Power Apps);

- Certification Agile Scaled Agile Framework (SAFe), qui a aidé les équipes à adopter les méthodologies Agile, à améliorer la vitesse de livraison et à renforcer la collaboration interfonctionnelle;

- Formation en nuage et cybersécurité (p. ex. Amazon Web Services, Azure) et les pratiques exemplaires en cybersécurité pour assurer la résilience et la conformité dans la prestation de services numériques;

- Leadership numérique et gestion du changement en participant à des programmes de formation axés sur la direction de la transformation numérique, la gestion du changement et la promotion de l'innovation au sein de l'organisation;

- Formation Gestion des programmes efficaces (GPE) pour gérer efficacement les projets interconnectés afin d'atteindre des objectifs stratégiques;

- Formation en gestion financière (p. ex. gestion des paiements, suivi des finances) au moyen de cours sur la mise en œuvre de la maintenance financière et les compétences en gestion des paiements, offerts par le Système de gestion de l'apprentissage d'EDSC et l'École de la fonction publique du Canada;

- Autres formations obligatoires requises pour tous les employés d'EDSC, couvrant des domaines tels que la gestion de l'information, la cybersécurité et l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

Les activités établies de supervision et d'assurance jouent un rôle crucial dans le renforcement des pratiques de gestion des risques du Programme de MVP. Des examens indépendants, des audits et des mécanismes d'assurance fournissent des analyses objectives, qui aident à valider l'efficacité des contrôles des risques, à mettre en lumière les problèmes émergents et à assurer la responsabilisation dans l'ensemble des équipes de programme et de projet. Cette supervision structurée permet à la direction de prendre des décisions éclairées, renforce la transparence et soutient la détermination et l'atténuation précoces des risques avant qu'ils n'affectent les résultats de livraison.

Recommandation 5

Que, d'ici le 31 janvier 2026, Emploi et Développement social Canada fournisse au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes une ventilation de l'estimation totale du projet pour les exercices financiers de 2017 à 2025 et des dépenses réelles engagées au 31 décembre 2024 ou selon les données les plus récentes, par type de coût et comprenant le coût pour les salaires internes, les services professionnels, notamment les frais de services professionnels ainsi que leurs dépenses de voyage, les logiciels et

l'infrastructure de TI, les services internes, les coûts additionnels de Services partagés Canada et la taxe de vente.

EDSC appuie cette recommandation. Veuillez consulter le tableau ci-dessous pour la ventilation des estimations par rapport aux dépenses pour la période allant de 2016-2017 à 2024-2025 par type de coût (et comprenant le coût pour les salaires internes, les services professionnels, y compris les frais de services professionnels et les frais de déplacement, les logiciels et l'infrastructure de TI, les services internes, les coûts supplémentaires de Services partagés Canada et la taxe de vente).

Estimations et dépenses pour la période allant de 2016-2017 à 2024-2025

Projet	Élément de coût	2017-2018		2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022		2022-2023		2023-2024		2024-2025		Total général	
		EA	Produits livrables immédiatement	EA	Produits livrables immédiatement	EA	Produits livrables immédiatement	EA	Produits livrables immédiatement	EA	Produits livrables immédiatement	EA	Produits livrables immédiatement	EA	Produits livrables immédiatement	EA	Produits livrables immédiatement	EA	Produits livrables immédiatement
Gestion du programme et phase fondamentale	Dépenses salariales	3,100,860 $	1,612,086 $	5,719,053 $	7,075,839 $	11,407,017 $	10,493,081 $	37,696,822 $	21,460,523 $	36,742,729 $	54,655,987 $	71,106,277 $	59,669,215 $	85,471,758 $	51,752,751 $	26,404,085 $	47,527,556 $	277,648,621 $	254,247,038 $
	Dépenses non salariales	4,449,184 $	1,001,419 $	6,414,866 $	11,688,069 $	28,722,887 $	15,184,190 $	64,492,131 $	50,571,900 $	231,572,976 $	102,285,479 $	84,003,276 $	108,958,178 $	90,673,161 $	87,818,001 $	26,667,357 $	33,697,956 $	536,995,838 $	411,205,192 $
	Services professionnels	–	374,429 $	–	19,577,702 $	–	11,189,005 $	–	33,781,345 $	–	41,253,529 $	–	24,524,058 $	–	48,462,331 $	–	9,151,559 $	–	179,963,957 $
	Services informatiques	–	556,023 $	–	0 $	–	377,253 $	–	10,561,029 $	–	38,857,177 $	–	48,801,861 $	–	11,235,775 $	–	16,408,050 $	–	126,817,164 $
	Voyages, accueil et conférences	–	23,403 $	–	18,802 $	–	173,605 $	–	465 $	–	7,820 $	–	160,846 $	–	214,987 $	–	241,178 $	–	841,106 $
	Logiciels et infrastructure de TI	–	1,726 $	–	25,670 $	–	399,754 $	–	1,691,199 $	–	9,774,758 $	–	22,853,067 $	–	19,665,306 $	–	3,169,134 $	–	57,530,616 $
	Autres dépenses non salariales	–	45,840 $	–	1,115,896 $	–	3,044,573 $	–	4,917,862 $	–	12,447,194 $	–	12,818,346 $	–	8,239,603 $	–	4,728,035 $	–	46,992,349 $
	Régime d'avantages sociaux des employés	620,172 $	322,417 $	1,143,819 $	1,415,168 $	3,079,895 $	2,856,970 $	10,178,143 $	5,794,341 $	9,920,537 $	14,717,714 $	19,198,696 $	16,110,688 $	23,077,369 $	13,973,245 $	7,129,102 $	12,832,480 $	74,347,733 $	68,022,980 $
	SPC	881,081 $	881,081 $	889,985 $	889,985 $	593,564 $	593,564 $	1,421,813 $	1,421,813 $	1,381,526 $	1,381,526 $	2,673,596 $	2,675,596 $	2,768,475 $	2,768,475 $	764,935 $	764,935 $	11,374,975 $	11,374,975 $
	Taxes	555,050 $	116,700 $	810,589 $	1,479,971 $	4,222,433 $	1,818,153 $	1,665,108 $	6,858,831 $	33,285,710 $	13,385,714 $	10,090,420 $	14,512,131 $	10,935,486 $	11,776,242 $	3,466,758 $	4,380,734 $	65,031,554 $	54,328,476 $
Total de la définition du programme		9,606,347 $	3,933,703 $	14,978,352 $	22,549,032 $	48,025,796 $	30,945,958 $	115,454,017 $	86,107,498 $	312,903,478 $	186,426,420 $	187,972,265 $	201,923,888 $	$212,926,226	168,888,712 $	64,410,727 $	85,501,671 $	965,501,721 $	795,173,551 $
Solution pour les centres de con	Dépenses salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	7,862,701 $	5,269,772 $	7,862,701 $	5,269,772 $
	Dépenses non salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	18,405,012 $	8,303,659 $	18,405,012 $	8,303,659 $
	Services professionnels	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	499,081 $	–	499,081 $
	Services informatiques	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	6,597,971 $	–	6,597,971 $
	Voyages, accueil et conférences	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1,233 $	–	1,233 $
	Logiciels et infrastructure de TI	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	765,149 $	–	765,149 $
	Autres dépenses non salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	439,625 $	–	439,625 $
	Régime d'avantages sociaux des employés	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	$2,122,930	1,422,838 $	2,122,930 $	1,422,838 $
	SPC	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	$295,637	295,637 $	295,637 $	$295,637
	Taxes	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	$2,392,651	1,079,398 $	2,392,651 $	1,079,398 $
Total de solution pour les centres de contact		$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$31,078,931	$24,880,314	$31,078,931	$24,880,314
MVP de l'AE	Dépenses salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	16,499,438 $	1,898,395 $	30,423,558 $	22,840,865 $	46,922,996 $	23,939,260 $
	Dépenses non salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	83,524,230 $	14,535,001 $	225,639,757 $	78,625,567 $	309,163,987 $	93,160,568 $
	Services professionnels	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	14,482,226 $	–	153,731 $	–	14,635,957 $
	Services informatiques	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	0 $	–	73,955,735 $	–	73,955,735 $
	Voyages, accueil et conférences	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	77,017 $	–	99,222 $	–	176,238 $
	Logiciels et infrastructure de TI	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	21,437 $	–	3,613,825 $	–	3,635,262 $
	Autres dépenses non salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4,321 $	–	803,054 $	–	807,375 $
	Régime d'avantages sociaux des employés	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	4,454,848 $	512,567 $	8,214,361 $	5,951,034 $	12,669,209 $	6,463,600 $
	SPC	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	1,216,942 $	1,216,942 $	1,216,942 $	1,216,942 $
	Taxes	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	–	10,858,150 $	1,889,550 $	29,333,168 $	19,221,324 $	40,191,318 $	12,110,874 $
Total de la MVP de l'AE		$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$125,336,666	$18,917,553	$294,827,786	$183,324,270	$420,164,452	$202,241,823
MVP de la SV	Dépenses salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	13,362,476 $	11,553,292 $	22,863,413 $	29,748,352 $	23,223,052 $	36,479,621 $	44,759,461 $	38,444,526 $	104,208,402 $	116,225,791 $
	Dépenses non salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	39,966,486 $	19,580,542 $	136,113,164 $	54,596,762 $	127,109,313 $	165,675,118 $	163,166,970 $	111,125,488 $	466,355,933 $	350,977,910 $
	Services professionnels	–	–	–	–	–	–	–	–	–	8,977,127 $	–	2,001,164 $	–	6,889,269 $	–	0 $	–	17,214,738 $
	Services informatiques	–	–	–	–	–	–	–	–	–	9,513,817 $	–	42,231,447 $	–	143,180,743 $	–	86,622,404 $	–	282,201,229 $
	Voyages, accueil et conférences	–	–	–	–	–	–	–	–	–	384 $	–	46,323 $	–	55,176 $	–	70,554 $	–	172,638 $
	Logiciels et infrastructure de TI	–	–	–	–	–	–	–	–	–	477,846 $	–	6,610,039 $	–	14,809,431 $	–	20,818,280 $	–	42,715,596 $
	Autres dépenses non salariales	–	–	–	–	–	–	–	–	–	611,373 $	–	3,707,588 $	–	740,498 $	–	3,614,250 $	–	8,673,709 $
	Régime d'avantages sociaux des employés	–	–	–	–	–	–	–	–	3,607,869 $	3,119,380 $	6,173,121 $	8,032,055 $	6,270,224 $	9,849,498 $	12,085,054 $	10,380,022 $	28,136,268 $	31,380,964 $
	SPC	–	–	–	–	–	–	–	–	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $	0 $
	Taxes	–	–	–	–	–	–	–	–	4,830,362 $	2,545,470 $	17,737,098 $	7,097,575 $	16,475,461 $	21,537,765 $	20,799,605 $	14,446,313 $	59,842,526 $	45,627,128 $
Total de la MVP de la SV		$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	$0	61,767,193 $	26,728,033 $	182,886,796 $	99,474,748 $	173,078,050 $	233,542,902 $	240,811,090 $	174,206,264 $	658,543,129 $	544,711,793 $
Total général		9,606,347 $	3,933,703 $	14,978,352 $	22,549,032 $	48,025,796 $	30,945,958 $	115,454,017 $	86,107,498 $	374,670,671 $	223,225,113 $	369,959,061 $	301,398,556 $	501,340,945 $	420,466,226 $	631,150,044 $	498,026,406 $	2,065,185,233 $	1,496,652,402 $

Remarques

1 – Services partagés Canada (SPC) reçoit des fonds dans le cadre de ces projets, dont une partie est directement transférée à SPC. Cette partie, provenant du Trésor, totalisant 4,5 millions de dollars, est exclue de nos rapports, car elle n'influe pas sur la situation financière d'EDSC.

2 – Les montants de taxes et du régime d'avantages sociaux des employés (RASE) reflètent les dépenses salariales et non salariales déclarées dans les montants publiés. Un taux d'imposition standard de 13 % est appliqué à toutes les dépenses réelles non salariales, tandis qu'un taux de 27 % pour le RASE est appliqué à toutes les dépenses salariales.

3 – L'autorisation de dépenser (AD) est seulement ventilée par dépenses salariales et dépenses non salariales; il n'existe donc aucune estimation disponible des dépenses par catégorie pour chaque projet.

4 – Pour simplifier le rapport, Définition du programme, Fondations du programme, Maturité de la PCVP et Gestion et supervision du programme ont été combinées en un seul « projet » intitulé Gestion du programme et phase fondamentale.

5 – L'estimation (AD) représente l'estimation initiale au moment du financement et ne tient pas compte des mouvements de fonds entre les exercices (reports).

6 – RASE = Régime d'avantages sociaux des employés, SPC = Services de base en technologies de l'information de Services partagés Canada, AE = Assurance-emploi, SV = Sécurité de la vieillesse.

Définitions

Autorisation de dépenser (AD) : Représente ce qui est considéré comme l'estimation initiale du projet et donne l'autorisation d'engager des dépenses pour les activités décrites dans la présentation au Conseil du Trésor. Cependant, l'AD ne constitue pas un financement réel; elle autorise simplement les dépenses dans le cadre approuvé. L'AD exclut les reports, les ajustements budgétaires opérationnels (ABO), etc.

Chiffres réels : Les dépenses proviennent de notre système financier et correspondent aux montants publiés à la fin de l'année.

Définitions des catégories

Services professionnels : Comprend les experts-conseils en gestion et l'expertise définie.

Services informatiques : Comprend les experts-conseils en TI et les services liés aux TI.

Voyages, accueil et conférences : Couvre les dépenses liées aux voyages, à l'hébergement, aux repas et à la participation à des événements.

Logiciels et infrastructure de TI : Comprend les licences logicielles, les services infonuagiques, l'équipement informatique et l'infrastructure de TI associée.

Autres dépenses non salariales : Comprend la formation, la traduction, l'aide temporaire, les fournitures de bureau et d'autres dépenses diverses.

En tant que programme exploratoire au sein du gouvernement du Canada, il est important de tenir compte de l'ampleur, de la complexité et de la dette technique

accumulée sans précédent auxquelles le processus de transformation doit faire face, ainsi que des multiples facteurs à prendre en considération pour le calendrier et les coûts qui pourraient ne pas être connus dès le départ.

Recommandation 6

Que, d'ici le 31 janvier 2026, Emploi et Développement social Canada fournisse au Comité permanent des comptes publics de la Chambre des communes un plan de contingence du lancement de la plateforme afin d'éviter que les bénéficiaires se retrouvent sans revenus.

EDSC appuie cette recommandation. Le Programme de MVP a préparé des plans de contingence concernant les lancements des programmes de la SV et de l'AE, comme suit.

Un principe directeur du Programme de MVP est de s'assurer que les Canadiens continuent de recevoir leurs prestations à temps et sans interruption. Pour la SV, EDSC a défini une série de piliers de confiance pour valider que la solution était prête à être mise en œuvre et fonctionnerait comme prévu. Le 17 mars 2025, le programme de la SV a été migré avec succès vers la nouvelle plateforme. Les clients ont maintenant accès à des outils en libre-service pour faire une demande en ligne de prestations de la SV, mettre à jour leurs renseignements personnels et communiquer plus directement avec les agents de traitement. Au 31 octobre 2025, le nouveau système avait effectué 59,5 millions de paiements à 7,7 millions de clients, pour une valeur totale de 53 milliards de dollars en prestations.

Il est important de noter que, lors de la récente panne de Microsoft Azure (en anglais) en octobre 2025, qui a perturbé les services à l'échelle mondiale sur des plateformes telles que Xbox et Azure, les clients de la SV n'ont connu aucune interruption de paiement. Cela a démontré la résilience de la solution de MVP et l'efficacité de ses mesures de protection.

Pour l'AE, le projet sera livré à partir de trois cohortes de clients, chacune composée de multiples versions. Cette approche réduit les risques grâce à des déploiements limités et mesurés et permet de dégager de la valeur plus rapidement et de manière itérative, tout en restant adaptable aux changements de politiques, aux priorités gouvernementales et aux besoins des clients/utilisateurs. Le modèle de coexistence inhérent à cette approche de déploiement constitue lui-même un facteur atténuant les

problèmes potentiels liés à la nouvelle plateforme, puisque les anciens systèmes resteront en place et seront disponibles pour continuer à soutenir les clients.

Pour protéger davantage la continuité, la MVP a élaboré un Plan amélioré de continuité des opérations (PACO) rigoureux. Le PACO indique les options de rechange pour assurer un service continu aux clients en cas de problème après les lancements. Par exemple, le PACO peut être exploité face à des défis potentiels tels que des anomalies de paiement, des pannes de système, l'adoption par les utilisateurs, etc. Ce plan garantit que d'autres modes de paiement peuvent être utilisés au besoin, afin d'éviter que les bénéficiaires ne se retrouvent sans revenu.