



Rapport du Vérificateur général du Québec
à l'Assemblée nationale pour l'année 2013-2014

Vérification de l'optimisation des ressources
Printemps 2013

Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

CHAPITRE

3

Faits saillants

Objectifs des travaux

La Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) a pour principal rôle d'administrer les régimes de retraite qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec.

Les travaux de vérification visaient les objectifs suivants :

- vérifier si la CARRA a mis en place les mécanismes nécessaires afin d'assurer la fiabilité des données reçues des employeurs ;
- évaluer dans quelle mesure elle fournit des services de qualité à sa clientèle tels que ceux relatifs aux demandes de rente ;
- s'assurer qu'elle a mis en place un processus d'amélioration continue à l'égard du Plan global d'investissement (PGI) ;
- s'assurer qu'elle attribue les contrats de services professionnels selon les règles et les saines pratiques de gestion.

Le rapport entier est disponible sur le site <http://www.vgq.qc.ca>.

Résultats de la vérification

Nous présentons ci-dessous les principaux constats que nous avons faits lors de la vérification concernant la CARRA.

Près de trois ans après la mise en fonction de la solution informatique appelée Renouvellement et intégration des systèmes essentiels (RISE), pièce maîtresse du PGI, la CARRA n'a pas atteint ses objectifs en matière d'amélioration de la qualité des services. Les gains souhaités quant aux délais de traitement des demandes provenant de sa clientèle ne sont pas au rendez-vous. Des écarts relatifs au calcul des rentes sont retracés et corrigés jusqu'à plusieurs années après la mise en paiement.

L'utilisation des mécanismes en place n'est pas optimale afin d'assurer la fiabilité des données reçues des employeurs et stockées dans RISE. La fiabilité de ces données est importante puisque celles-ci servent, notamment, à déterminer les avantages des participants. La CARRA compte sur différents moyens pour valider et améliorer la qualité de ces données, mais ceux-ci ne sont pas suffisamment utilisés. C'est le cas pour les analyses de vraisemblance, la vérification des informations chez les employeurs ou la validation avec d'autres ministères et organismes publics. Cette situation entraîne des risques, comme la non-détection d'irrégularités des données qui peuvent avoir un impact sur le montant des rentes.

Le développement et le déploiement du PGI n'ont pas répondu aux attentes. D'une part, les coûts associés à sa mise en œuvre ont été plus élevés que ce qui avait été prévu (108,1 millions de dollars). D'autre part, plusieurs bénéfices attendus ne se sont pas concrétisés. Notamment, le système a toujours des problèmes de fonctionnalité et, contrairement à ce qui avait été initialement prévu, le traitement des demandes demeure très peu automatisé. En outre, son implantation n'a pas généré les gains de productivité escomptés.

Le PGI n'a pas été géré avec toute la rigueur nécessaire, compte tenu de l'envergure du projet. Malgré les indices qui s'accumulaient quant aux problèmes rencontrés ou appréhendés, les ajustements nécessaires à son plan d'affaires n'ont pas été apportés en temps opportun et la reddition de comptes était inadéquate.

Les lacunes décelées à la CARRA en matière de gestion des contrats de services professionnels sont de même nature que celles qui ont été observées lors de notre vérification publiée antérieurement sur le sujet et touchant d'autres ministères et organismes publics. Ces lacunes soulèvent des préoccupations quant au traitement équitable des fournisseurs et à l'utilisation judicieuse des fonds publics.

Recommandations

Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention de la CARRA. Celles-ci sont présentées intégralement ci-contre.

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la section Commentaires de l'entité vérifiée.

Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Recommandations à la Commission

- 1** Poursuivre l'amélioration des délais de traitement et du calcul des rentes dans l'objectif de traiter avec diligence les demandes de services de l'ensemble des clients.
- 2** Parfaire le processus relatif à la transmission des déclarations annuelles des employeurs, notamment à l'égard de la qualité des données qu'ils communiquent et de leur traitement par le système.
- 3** Mettre en place une stratégie pour contrôler la qualité des données reçues et appliquer de manière systématique les mécanismes prévus par la stratégie en vue d'assurer leur fiabilité.
- 4** Faire un diagnostic complet de l'état de situation concernant le Plan global d'investissement et revoir les objectifs visés en matière de fonctionnalités, d'automatisation et de bénéfiques.
- 5** Élaborer un plan d'action, assorti d'un budget et d'un échéancier, quant aux mesures à prendre pour atteindre les objectifs révisés à l'égard du Plan global d'investissement, veiller à l'application de ces mesures et exercer une reddition de comptes à l'égard de ce plan.
- 6** S'assurer que la sécurité de l'information est suffisante en fonction des principes fondamentaux reconnus dans le domaine.
- 7** Revoir le processus de suivi des projets importants, notamment à l'égard de la gestion des risques ainsi que de la comparaison entre les bénéfiques escomptés et les résultats obtenus.
- 8** Produire une information de gestion permettant d'évaluer de façon précise et sur une base continue la qualité des services offerts, de comparer les données recueillies dans le temps et de réaliser, en temps opportun, une reddition de comptes.
- 9** Définir une stratégie quant à l'utilisation des ressources externes en matière de services informatiques afin de détenir une expertise interne dans le domaine et d'avoir une indépendance suffisante à l'égard de ces ressources.
- 10** Documenter la définition du besoin et l'estimation des coûts de manière adéquate.
- 11** S'assurer que la sollicitation des fournisseurs et la sélection de celui qui est retenu favorisent le libre jeu de la concurrence et donnent lieu à un meilleur partage des risques.
- 12** Préciser le règlement relatif à la délégation de pouvoir pour l'autorisation des avenants aux contrats en fonction de la nature et de l'importance des changements qu'ils apportent.
- 13** Améliorer le suivi des éléments figurant dans chaque contrat à l'égard de :
 - la nature des travaux réalisés, pour s'assurer qu'ils correspondent à ceux qui étaient prévus dans le contrat ;
 - l'application des taux prévus dans le contrat lors du paiement du fournisseur ;
 - la réalisation des travaux par le personnel qui avait été désigné lors de l'attribution du contrat.

Table des matières

1 Mise en contexte	6
2 Résultats de la vérification	9
2.1 Services à la clientèle	9
Délais de traitement	
Fiabilité du calcul des rentes	
Recommandation	
2.2 Données reçues des employeurs	16
Transmission électronique	
Fiabilité des données	
Conversion des données	
Recommandations	
2.3 Développement et déploiement du Plan global d'investissement	21
Coûts	
Fonctionnalités	
Automatisation	
Sécurité de l'information	
Gain de productivité	
Recommandations	
2.4 Suivi de la gestion du Plan global d'investissement	27
Gestion des risques et suivi des bénéficiaires escomptés	
Information de gestion	
Recommandations	
2.5 Gestion des contrats de services professionnels	30
Contrats en lien avec RISE	
Examen détaillé de contrats	
Recommandations	
Commentaires de l'entité vérifiée	40
Annexes et sigles	43

Équipe

Alain Fortin
Directeur de vérification
Stéphanie Bernier
Catherine Labbé
Karl Lachance
Vicky Poirier
Caroline Reny
Simon Tremblay

1 Mise en contexte

Rôles et responsabilités

1 La Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances (CARRA) a pour principal rôle d'administrer les régimes de retraite qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec. Pour ce faire, elle offre différents services. Nommons le calcul des prestations et leur versement aux retraités, aux conjoints survivants et aux héritiers. En 2011, la CARRA a ainsi payé 6,7 milliards de dollars en prestations. Elle fournit aussi aux clients les renseignements dont ils ont besoin afin de planifier l'aspect financier de leur retraite. Sa mission est de s'assurer que tous les participants et les prestataires des régimes qu'elle administre bénéficient des avantages auxquels ils ont droit.

2 La CARRA a également pour rôle d'administrer le régime de base d'assurance-vie des employés des secteurs public et parapublic. À cet égard, elle assure principalement le versement des prestations d'assurance relatives aux décès. En 2011, la CARRA a ainsi payé 2,9 millions de dollars en prestations. Depuis 1996, elle n'est plus responsable des activités liées à l'assurance salaire et aux contrats collectifs d'assurance des employés des secteurs public et parapublic. Ces activités relèvent dorénavant du Secrétariat du Conseil du trésor (SCT).

3 Avec l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances* le 1^{er} juin 2007, la Commission s'est dotée d'un conseil d'administration. Ce conseil est composé de 15 membres nommés par le gouvernement, dont le président-directeur général qui est membre d'office. Il confie des mandats à ses 5 sous-comités, soit le comité de gouvernance et d'éthique, le comité des ressources humaines, le comité des services à la clientèle, le comité des technologies de l'information et le comité de vérification.

4 Les comités de retraite sont également des acteurs de la gouvernance des régimes de retraite. Au nombre de quatre, ils ont notamment le mandat de recevoir pour examen les évaluations actuarielles des régimes et d'établir, conjointement avec la Caisse de dépôt et placement du Québec, une politique de placement à l'égard des fonds provenant des cotisations de leurs participants respectifs. Ces comités peuvent aussi demander des études portant sur l'administration des régimes de retraite, conseiller la CARRA et le ministre responsable de l'Administration gouvernementale ainsi que formuler des recommandations concernant l'application des régimes de retraite.

Clientèle

5 À ses débuts, en 1973, la CARRA administrait 3 régimes de retraite. Depuis, elle s'est vu confier l'administration de plusieurs autres. Aujourd'hui, 22 régimes de retraite sont sous sa responsabilité. L'annexe 2 les liste.

6 La clientèle de la CARRA se compose essentiellement des membres anciens ou actuels du personnel de la fonction publique, de celui du réseau de l'éducation et du réseau de la santé et des services sociaux, des membres de l'Assemblée nationale, des juges, des policiers de la Sûreté du Québec, des élus municipaux et des retraités ainsi que de leurs conjoints survivants et de leurs héritiers.

7 Cette clientèle provient de 1 404 employeurs, tels que des sociétés d'État ainsi que des entités des secteurs public et parapublic (hôpitaux, commissions scolaires, municipalités, etc.). Le tableau 1 montre la variation de la clientèle entre 2004 et 2011.

Tableau 1 Variation de la clientèle

	2004	2011	Variation (%)
Participants avec lien d'emploi	520 521	560 308	7,6
Participants sans lien d'emploi ¹	393 090	516 740	31,5
Prestataires	222 218	313 442	41,1
Total	1 135 829	1 390 490	22,4

1. Il s'agit des personnes qui ne participent plus à un régime de retraite administré par la CARRA, mais qui conservent leur droit à recevoir des prestations.

Source : CARRA.

8 Les deux principaux régimes de retraite quant à l'importance de la clientèle sont le Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP) et le Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE).

Fonctionnement des régimes

9 La presque totalité des employés assujettis à un régime de retraite administré par la CARRA, dont ceux visés par le RREGOP et le RRPE, participent à un régime à prestations déterminées. Ce type de régime assure aux participants une prestation fixée en fonction des années de service et du niveau salarial atteint durant la carrière, et ce, sans égard aux performances financières de la caisse de retraite. En cas de décès du participant, le conjoint survivant ou les héritiers recevront, en fonction de l'âge du défunt et de ses années de service reconnues, soit une rente, soit un montant déterminé.

10 Depuis le 1^{er} juillet 1982, pour les 2 principaux régimes, le financement des **obligations** se fait à parts égales entre les employés et les employeurs. Avant cette date, la proportion était de 5 sur 12 pour l'employé et de 7 sur 12 pour l'employeur. Le tableau 2 montre la répartition de la valeur des obligations envers les participants au 31 décembre 2011.

Les obligations correspondent à la valeur actuarielle des avantages acquis par les participants et les prestataires.

Tableau 2 Répartition des obligations au 31 décembre 2011 (en milliards de dollars)

	RREGOP	RRPE	Autres	Total
Employés	42,09	8,37	0,56	51,02
Employeurs	44,89	10,85	22,02	77,76
Total	86,98	19,22	22,58	128,78

Source : États financiers des régimes de retraite produits par la CARRA.

11 En vertu des lois constitutives des principaux régimes, le gouvernement, qui représente la grande majorité des employeurs de ces régimes, n'est généralement pas tenu de verser des cotisations à la CARRA pour financer ses obligations. Toutefois, il est tenu de pourvoir au paiement des prestations dont il a la charge au moment où elles deviennent payables. Les employés, quant à eux, voient leur part retenue à même leur salaire et les sommes amassées sont déposées à la Caisse de dépôt et placement du Québec.

12 Le lecteur trouvera à l'annexe 3 un sommaire des informations financières concernant les régimes administrés par la CARRA à l'égard des prestations, des obligations, des cotisations salariales et de la valeur des caisses de retraite.

Projets informatiques

13 Au début de 2005, la CARRA s'est engagée dans la modernisation de ses technologies et de ses processus d'affaires en lançant le Plan global d'investissement (PGI). Le plan se divise en sept projets dont la pièce maîtresse est le projet intitulé Renouvellement et intégration des systèmes essentiels (RISE) qui a pour objet d'appuyer la prestation de services ; RISE sert également à désigner la solution informatique mise en fonction dans le cadre de ce projet. À ce moment, le coût prévu du PGI était de 87,1 millions de dollars.

14 Ce plan visait la transformation de l'organisation et de ses systèmes technologiques ; la CARRA voulait ainsi mieux remplir sa mission. Il devait, entre autres, entraîner une amélioration substantielle des systèmes technologiques de façon à améliorer la performance de l'organisation sous divers volets telles la qualité des services, la productivité et la qualité des données.

15 Les objectifs de vérification, les critères d'évaluation ainsi que la portée des travaux sont présentés à l'annexe 1. Rappelons que, dans le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009*, nous avons fait état de certains éléments concernant la CARRA en lien avec cette présente vérification.

2 Résultats de la vérification

16 Les travaux se sont articulés autour de cinq axes, soit l'impact de la mise en œuvre du PGI sur les services à la clientèle, les données reçues des employeurs, le développement et le déploiement de ce plan, le suivi relatif à sa gestion et la gestion des contrats de services professionnels.

2.1 Services à la clientèle

17 Afin de pouvoir bénéficier de sa rente, le participant doit respecter certains critères d'admissibilité liés à son âge et au nombre de ses années de service. En outre, divers éléments entrent en ligne de compte lors du calcul d'une rente, tels que le salaire admissible et le nombre d'années de service. Il est à noter que des dispositions permettent de racheter des périodes de service (exemples : emploi d'été, emploi occasionnel et absence sans salaire). Le lecteur trouvera à l'annexe 4 plus de détails sur les principales caractéristiques à l'égard de l'admissibilité et du calcul d'une rente pour les deux principaux régimes.

18 Puisque le système informatique calcule la rente à partir des données qui y sont stockées, leur qualité a un impact sur le traitement des demandes.

19 Voici les principales étapes du processus de traitement d'une demande de rente et de la vérification de la fiabilité du calcul.

Étapes	Activités réalisées	Engagements de la CARRA
Traitement de la demande		
Demande de rente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Réception de la « Demande de rente de retraite » du participant ■ Analyse de l'admissibilité à la rente ■ Traitement des demandes connexes, telles que les demandes de rachats de service ■ Production du calcul préliminaire de la rente ■ Transmission du « Relevé de choix¹ » au participant (considération du conjoint, s'il y a lieu) ■ Production du calcul final de la rente à la suite de la réception du « Relevé de choix » 	
Confirmation du montant de la rente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Transmission de la lettre de confirmation au participant 	Selon la <i>Déclaration de services à la clientèle</i> : dès le premier mois de retraite, si la demande est complète au moins 90 jours avant le mois de la retraite
Paiement de la rente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rente payée mensuellement au retraité sa vie durant ■ Avance de fonds, jusqu'à la confirmation du montant de la rente, lorsque les données au dossier du demandeur sont suffisantes pour établir une estimation de la rente sans qu'elle soit définitive (situations se produisant notamment lorsque la demande reçue est incomplète) 	<p>Selon la <i>Déclaration de services à la clientèle</i> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Si le demandeur cotise à un régime ou est exempté du versement (avec lien d'emploi) : paiement le 15 du mois suivant le mois du début de la retraite, si la demande est reçue (complète) au moins 20 jours avant la date de la retraite ■ Si le demandeur ne cotise plus à un régime (sans lien d'emploi) : paiement 2 mois suivant le mois choisi de la retraite, si la demande est reçue (complète) au moins 90 jours avant le mois de la retraite
Vérification de la fiabilité du calcul²		
Certification du montant de la rente	<ul style="list-style-type: none"> ■ Certification à la suite de la production du calcul préliminaire et du calcul final, soit avant la confirmation du montant de la rente 	
Vérification de conformité de la rente ³	<ul style="list-style-type: none"> ■ Sur une base mensuelle, à partir d'un échantillon aléatoire de dossiers traités, calcul du taux de conformité des nouvelles rentes mises en paiement dont le montant final a été confirmé le mois précédent ■ Examen de l'ensemble du dossier, soit du calcul à l'exactitude des informations transmises aux clients 	Selon le <i>Plan stratégique 2012-2015</i> : objectif de conformité des rentes mises en paiement de 97 % en 2013 et de 98 % en 2014 et en 2015
Révision légale du montant de la rente ³	<ul style="list-style-type: none"> ■ Révision des rentes mises en paiement afin de corriger toute erreur de calcul décelée et de tenir compte de corrections apportées subséquemment aux données ayant servi au calcul, tout en respectant les délais légaux 	Selon les résultats attendus de l'implantation de RISE : révision définitive du montant de la rente 3 mois après le début de son paiement

1. Le « Relevé de choix » est un document transmis au participant pour lui demander, notamment, s'il désire réduire sa retraite pour augmenter, à son décès, la rente de conjoint survivant.
2. Lors de ces différentes étapes, des marges de tolérance sur les montants calculés sont prises en considération et les écarts décelés à l'intérieur de ces marges ne sont pas corrigés.
3. Pour les dossiers dont le montant de la rente est non conforme, le montant est ajusté pour les versements futurs. En ce qui concerne les versements déjà réalisés, la CARRA rembourse les sommes dues ou récupère les sommes versées en trop.

20 La mise en place du PGI était notamment justifiée par une volonté d'améliorer la qualité des services offerts à la clientèle tout en réduisant les effectifs, même si une croissance significative de la demande de services était anticipée. Parmi les avantages que devait apporter le déploiement du PGI, il y avait :

- une réduction importante des délais à l'égard de la prestation de services à la clientèle ;
- une information de qualité supérieure à la clientèle, notamment en ce qui concerne le montant des rentes.

21 Près de trois ans après la mise en fonction de RISE, pièce maîtresse du PGI, la CARRA n'a pas atteint ses objectifs en matière d'amélioration de la qualité des services. Les gains souhaités quant aux délais de traitement des demandes provenant de sa clientèle et à la fiabilité du calcul des rentes ne sont pas au rendez-vous.

22 La CARRA nous a mentionné qu'afin de pouvoir finaliser l'implantation de RISE en juin 2010, un grand nombre de ressources internes ont été retirées des opérations courantes, accumulant ainsi un nombre important de dossiers à traiter. Ce retard a eu des conséquences sur le traitement des demandes de prestations. Afin d'affecter le moins possible sa clientèle, elle a alors choisi de privilégier, dans un premier temps, la continuité du revenu des prestataires pour confirmer, dans un deuxième temps, le montant de la rente.

Délais de traitement

23 La satisfaction de ses clients étant au cœur de ses préoccupations, la CARRA se doit de leur offrir des services fiables et rapides. Dans ce contexte, il importe que les délais liés au traitement de leurs demandes soient raisonnables et répondent à leurs besoins. D'ailleurs, dans des documents datant de 2005, un des résultats attendus à la suite de l'implantation de RISE était le traitement conforme de toutes les demandes de services (rente, rachat, décès, etc.) dans les 20 jours ouvrables après la réception d'une demande complète.

24 Depuis l'implantation de RISE, la CARRA n'est pas parvenue à améliorer les délais de traitement des dossiers, que ce soit à l'égard des demandes de rente ou de la confirmation du montant de celle-ci.

Demande de rente

25 L'élément déclencheur du calcul d'une rente est la réception de la « Demande de rente de retraite » du participant. Après l'analyse de l'admissibilité et le traitement des demandes connexes, comme celles relatives aux rachats de service, un calcul préliminaire de la rente est produit et un « Relevé de choix » est transmis au participant pour lui demander, par exemple, s'il désire réduire sa retraite afin d'augmenter, à son décès, la rente de conjoint survivant. La CARRA effectue ensuite le calcul final de la rente et envoie une lettre de confirmation au participant. La rente sera payée mensuellement au retraité sa vie durant.

26 Depuis le 7 juin 2010, date marquant la mise en fonction de RISE, le nombre de demandes de rente à traiter en fin d'année et leur délai de traitement ont augmenté de façon marquée, bien qu'on note une amélioration en 2012.

27 Le tableau 3 montre l'évolution des demandes de rente à traiter au 31 décembre de même que celle du délai de traitement au cours des cinq dernières années.

Tableau 3 Demandes de rente

	2008	2009	2010	2011	2012
Volume à traiter au 31 décembre (n ^{bre} de demandes)	2 444	3 107	7 143	10 100	8 030
Délai de traitement (n ^{bre} de jours)	66	46	n.d. ¹	134 ²	117 ²

1. En 2010, année de la mise en fonction de RISE, le délai de traitement n'a pas été calculé par la CARRA.

2. Ces données incluent un délai additionnel relatif à l'envoi du « Relevé de choix » au participant : 27 jours en 2011 et 23 jours en 2012.

Source : CARRA.

28 Soulignons que, depuis 2011, la façon de calculer le délai de traitement des demandes de rente a été modifiée. Un délai additionnel relatif à l'envoi du « Relevé de choix » au participant est maintenant considéré. Par exemple, le participant peut avoir à choisir quant à la réduction de sa rente au profit de son conjoint à son décès. Par le passé, les choix devaient être faits à même la « Demande de rente de retraite » du participant. Le délai moyen des participants pour faire ces choix a été de 27 jours en 2011 et de 23 jours en 2012. Cette étape additionnelle explique en partie l'augmentation du délai de traitement.

Confirmation du montant de la rente

29 Afin que les demandeurs puissent planifier adéquatement leurs ressources financières aux fins de leur retraite, il est important que la CARRA leur confirme le plus tôt possible le montant final de leur rente. À cet égard, dans sa *Déclaration de services à la clientèle* mise à jour en 2011 et en 2012, elle s'engage à le faire dès le premier mois de la retraite à condition d'avoir reçu la demande complète au moins 90 jours avant le mois de la retraite.

30 En 2012, 20 % des participants qui ont envoyé leurs demandes complètes et dans le délai prescrit (90 jours avant le mois de la retraite) n'ont pas reçu la confirmation du montant de leur rente dès le mois de leur retraite. En 2011, ce pourcentage s'établissait à 38 %.

Païement

31 Toujours en vertu de sa *Déclaration de services à la clientèle*, la CARRA s'engage à assurer au demandeur la continuité de son revenu en lui versant un premier montant de rente peu de temps après qu'il a touché sa dernière prestation de paie.

32 En ce qui a trait aux demandeurs avec lien d'emploi, la CARRA déclare qu'elle versera le premier paiement le 15 du mois suivant celui du début de leur retraite, si elle reçoit la demande complète au moins 20 jours avant la date de la retraite. Concernant les demandeurs sans lien d'emploi, l'engagement est moindre : le premier paiement sera fait dans les 2 mois suivant celui du début de leur retraite, si elle reçoit la demande complète au moins 90 jours avant le mois de la retraite.

33 En 2012, pour 9 % des demandeurs appartenant au deuxième groupe (sans lien d'emploi), le versement du premier paiement n'a pas été assuré conformément au délai de deux mois spécifié dans l'engagement pris par la CARRA. En ce qui concerne ceux avec lien d'emploi, l'engagement a été respecté.

Fiabilité du calcul des rentes

34 Il incombe à la CARRA de faire en sorte que les rentes versées aux prestataires des régimes de retraite soient calculées avec exactitude. À cette fin, la CARRA a besoin de données fiables et de méthodes efficaces lui permettant d'effectuer les calculs, de les valider et d'apporter avec diligence les corrections requises.

35 Parmi les résultats escomptés de l'implantation de RISE, il y avait :

- le traitement conforme de toutes les demandes de services (rente, rachat de service, décès, etc.) dans les 20 jours ouvrables après la réception d'une demande complète ;
- une révision définitive du montant de la rente 3 mois après sa mise en paiement.

36 Des écarts relatifs au calcul des rentes sont retracés et corrigés à différentes étapes du traitement des demandes de services, et ce, jusqu'à plusieurs années après la mise en paiement.

37 Les problèmes rencontrés avec RISE obligent la CARRA à recourir de façon plus importante que prévu à des outils compensatoires pour pallier des données inexactes ou des écarts de calcul afin d'obtenir un plus haut degré de fiabilité des rentes versées. Ces outils compensatoires ont été élaborés en utilisant, par exemple, une feuille de calcul électronique. Lors de la planification du projet RISE, la CARRA ne prévoyait pas faire autant appel à de tels outils. Comme nous l'expliquerons plus loin dans la section Fonctionnalités, l'ajout d'étapes additionnelles découlant de cette situation nécessite des efforts accrus et rallonge les délais de traitement.

38 Dans les paragraphes suivants, nous traiterons de trois étapes visées par les écarts de calcul, soit la certification du montant de la rente, la vérification de conformité et la révision légale. La CARRA considère que ces trois activités visent à offrir une information fiable et de qualité.

Certification du montant de la rente

39 Un exercice de certification du montant de la rente est réalisé pour assurer la justesse des calculs. Cet exercice a été rendu nécessaire à la suite de l'implantation de RISE. Selon des représentants de la CARRA, cela est dû, entre autres, au nombre insuffisant d'essais réalisés relativement aux calculs effectués par RISE, avant sa mise en fonction. La certification a lieu lors du calcul préliminaire et du calcul final du montant de la rente, soit avant l'envoi d'une lettre au participant.

40 Pour la quasi-totalité des dossiers, le calcul est refait en partie ou en totalité à l'aide d'une feuille de calcul électronique, outil compensatoire mis au point pour valider le calcul obtenu par RISE. S'il y a un écart entre le montant établi par le système et celui découlant de l'exercice de certification, une analyse est menée et, s'il y a lieu, le montant de la rente consigné dans le système est ajusté en conséquence.

41 Bien que la CARRA n'ait pas été en mesure de nous fournir une information exhaustive concernant les travaux de certification, nous avons examiné un rapport relatif aux certifications des prestations des demandeurs avec lien d'emploi participant au RREGOP pour la période de juillet à décembre 2012. Ce document montre que ces certifications ont permis de retracer et de corriger plusieurs erreurs de calcul du système (17 à 33 % des prestations ont été ajustées mensuellement).

42 Malgré cet exercice de certification, l'exactitude des calculs servant à déterminer le montant de la rente n'est pas garantie pour autant. En effet, dans le cadre de nos travaux de vérification de l'information financière auprès de la CARRA, des erreurs de saisie ayant un impact sur le montant de la rente ont été détectées. La CARRA nous a mentionné qu'elle a modifié son processus en novembre 2012 afin de corriger cette situation.

Vérification de conformité du montant de la rente

43 Depuis plusieurs années, la CARRA calcule mensuellement le taux de conformité des nouvelles rentes mises en paiement dont le calcul final a été confirmé au cours du mois précédent. En 2011 et en 2012, afin d'établir ce taux de conformité, un échantillon aléatoire d'environ 10 % des dossiers traités par chaque agent à l'égard des deux principaux régimes a été vérifié.

44 L'ensemble du dossier, de la conformité du calcul à l'exactitude des informations transmises au client, est examiné. Lorsque le montant de la rente n'est pas conforme, les versements futurs sont modifiés. En ce qui concerne les versements antérieurs, la CARRA procède au paiement des sommes dues ou à la récupération de celles indûment accordées.

45 En 2012, 5 % des dossiers n'étaient pas conformes pour ce qui est du montant de la rente. Ce taux était de 4 % en 2011.

46 Bien que des cas de non-conformité soient relevés parmi les dossiers ayant fait l'objet d'une vérification, l'incidence potentielle sur les autres dossiers n'est pas systématiquement analysée. La CARRA préconise plutôt l'étape de la révision légale pour corriger les écarts dans ces dossiers.

47 Le *Plan stratégique 2012-2015* de la CARRA indique qu'elle s'est donné un objectif en matière de conformité découlant des contrôles de qualité par échantillonnage : le taux visé est de 97 % en 2013 et de 98 % en 2014 et en 2015. Dans un souci d'équité et de saine gestion, elle ne peut se satisfaire de tels objectifs. D'ailleurs, dans son *Plan stratégique 2006-2008*, le taux de conformité visé était de 100 %, ce qui est tout à fait normal pour ce type de service.

Révision légale du montant de la rente

48 Pour les rentes mises en paiement jusqu'au 6 juin 2010, la CARRA a l'obligation légale de réviser, dans un délai maximum de quatre ans, le montant d'une rente qui a commencé à être versée.

49 Concernant les rentes mises en paiement à partir du 7 juin 2010, c'est-à-dire depuis l'implantation de RISE, cette obligation légale n'existe plus. Il est à noter que la loi mentionne que, si la CARRA effectue une révision, elle a un délai maximum de trois ans pour ajuster à la baisse le montant d'une rente.

50 La révision légale permet à la CARRA de corriger toute erreur de calcul ainsi décelée et de tenir compte de corrections apportées aux données ayant servi au calcul de la rente, depuis le début des versements. Par exemple, si le salaire d'un retraité est augmenté par le versement d'un montant de rétroactivité provenant de son ex-employeur, sa rente sera révisée en conséquence.

51 Cet exercice de révision est d'autant plus utile lorsqu'on sait que la validation de conformité révèle l'existence d'erreurs et qu'elle ne porte que sur un échantillon aléatoire de dossiers, comme nous l'avons précisé dans la section précédente.

52 De plus, nous considérons que la révision légale est très importante, car cette étape permet également de repérer plusieurs écarts de calcul des rentes. Au cours des dernières années, il y a eu deux exercices de révision légale, soit l'un terminé en 2009 et l'autre débuté en 2012. Signalons que ces exercices portent sur des montants de rente établis avant l'implantation de RISE.

53 En 2009, la CARRA a procédé à la révision légale du montant des rentes qui ont commencé à être payées entre mai 2006 et décembre 2007. Ces travaux ont révélé des écarts dans 39 % des 23 494 cas révisés (35 % relativement à une sous-évaluation de la rente et 4 %, à une surévaluation). Le versement de l'équité salariale en 2007 explique en partie les cas de sous-évaluation de la rente.

54 En 2012, une opération similaire a été enclenchée ; elle est toujours en cours. Pour ce qui est des travaux menés en 2012, les rentes visées sont celles mises en paiement de janvier à décembre 2008, afin de respecter le délai légal. Les résultats obtenus à cet égard révèlent cette fois la présence d'écarts dans 18 % des 16 879 cas révisés (14 % relativement à une sous-évaluation et 4 %, à une surévaluation).

55 Un intervalle de deux ans s'est écoulé entre les deux exercices de révision légale. Tenant compte des écarts relevés lors de ces exercices et du niveau de performance actuel de RISE, nous considérons qu'il est essentiel de réaliser la révision légale du montant de la rente à une fréquence régulière.

56 Par ailleurs, la CARRA estime que 40 % des rentes dont les versements ont débuté entre janvier et juin 2010 devront être revues à la baisse puisqu'une modification législative n'a pas été considérée. Selon ses estimations, 3 225 rentes sont surévaluées, en moyenne, de 235 dollars par année. La CARRA a l'intention d'ajuster ces rentes au cours de 2013 et de 2014. Devant ce fait, bien qu'elle ne soit plus tenue légalement de réviser le montant des rentes mises en paiement à partir de juin 2010, elle se propose, compte tenu des circonstances, d'étendre l'exercice à celles accordées jusqu'au 31 décembre 2011.

57 Il faut noter que la révision légale des rentes est une autre étape qui nécessite l'utilisation d'un outil compensatoire à RISE.

Recommandation

58 La recommandation suivante s'adresse à la Commission.

- 1 Poursuivre l'amélioration des délais de traitement et du calcul des rentes dans l'objectif de traiter avec diligence les demandes de services de l'ensemble des clients.**

2.2 Données reçues des employeurs

59 Pour répondre adéquatement aux demandes de sa clientèle, la CARRA tient à jour des données sur les participants des divers régimes de retraite qu'elle administre. Ces données, recueillies à l'aide de la déclaration annuelle (DA) des employeurs, comprennent, entre autres, la catégorie d'emplois, la cotisation patronale, la cotisation salariale ainsi que le salaire admissible.

Transmission électronique

60 La quasi-totalité des DA sont envoyées à la CARRA de façon électronique. Lors de leur transmission, les données sont soumises à des validations préprogrammées. Il arrive fréquemment que RISE signale à l'employeur qu'une information est potentiellement en erreur. Dans ce cas, le système l'invite à y apporter les modifications nécessaires ou à justifier l'exactitude de l'information afin que la DA soit acceptée.

61 La transmission électronique des données par les employeurs n'est pas efficace et il y a des retards dans l'obtention de celles-ci.

62 Pour ce qui est des DA de 2011 transmises électroniquement, les employeurs ont éprouvé de nombreuses difficultés ; notamment, ils se sont repris plusieurs fois avant que leur DA soit acceptée par le système. À notre avis, ces problèmes peuvent s'expliquer, dans certains cas, par un manque de responsabilisation des employeurs à fournir une information exacte et complète. Toutefois, dans d'autres cas, des interfaces non conviviales et une surabondance de validations préprogrammées visant la qualité des données, mais qui ne contribuent pas toutes à l'atteinte de cet objectif, seraient en cause.

63 Par ailleurs, bien que la loi oblige les employeurs à transmettre leur déclaration au plus tard le 1^{er} mars de l'année qui suit, 74 % des DA de 2011 n'avaient pas encore été transmises à cette date. Finalement, l'acceptation de l'ensemble des déclarations s'est terminée le 31 juillet 2012. Les difficultés de transmission ne sont pas de nature à faciliter le respect du délai légal.

Fiabilité des données

64 La fiabilité des données est importante puisque celles-ci servent, notamment, à déterminer les avantages des participants. Des données de qualité sont essentielles pour maximiser le traitement automatisé des demandes. L'exactitude et la rapidité de l'information transmise à la clientèle dépendent également de la qualité des données reçues.

65 L'utilisation des mécanismes en place à la CARRA n'est pas optimale afin d'assurer la fiabilité des données reçues des employeurs et stockées dans RISE. Cette situation entraîne des risques, comme la non-détection d'irrégularités des données qui peuvent avoir un impact sur le montant des rentes.

66 D'ailleurs, dès 2008, dans le cadre d'une autoévaluation des risques, la difficulté à assurer la fiabilité des données était perçue par la CARRA comme une menace préoccupante. Cette menace a refait également surface dans les autoévaluations effectuées en mai 2010 et en janvier 2011.

Les problèmes systémiques sont des problèmes de traitement provoquant des incohérences dans les données.

67 La CARRA estime que plus de 150 000 dossiers de participants contiendraient des incohérences. Celles-ci résulteraient de **problèmes systémiques**. De plus, selon l'information disponible, il y avait, au 31 mars 2013, environ 24 800 demandes de corrections de données des employeurs qui n'étaient pas traitées. La CARRA a l'intention d'examiner ces corrections lorsqu'elles seront requises pour traiter une demande, notamment pour calculer une rente.

68 Il faut noter que la CARRA a démarré, en 2012, le projet « Participation » qui vise principalement à améliorer la qualité des données. Ses coûts sont évalués à environ 16 millions de dollars et, selon la planification, les travaux devraient se poursuivre jusqu'en 2015.

69 Actuellement, la CARRA compte sur différents moyens pour valider et améliorer la qualité des informations provenant des employeurs, mais ces moyens ne sont pas suffisamment utilisés. Les paragraphes suivants font le point à cet égard.

Analyse de la vraisemblance des informations transmises

70 Avec l'implantation de RISE, la CARRA prévoyait qu'une fois les DA reçues, certaines d'entre elles (environ le tiers) seraient soumises à un contrôle de la qualité afin de s'assurer de la vraisemblance des informations transmises. Il était prévu qu'une partie des employeurs visés par ce contrôle seraient sélectionnés en fonction des risques et que les autres le seraient de façon aléatoire.

71 Depuis la mise en fonction de RISE, mis à part les validations préprogrammées qui sont perfectibles, aucun contrôle de ce type n'a été réalisé à l'égard des DA des années 2008 à 2010. Pour ce qui est de 2011, seuls certains éléments bien précis des DA des employeurs (par exemple, le nombre d'employés) ont fait l'objet d'un contrôle de la qualité.

72 Pourtant, une telle pratique permettrait de déceler tôt la présence d'erreurs dans les données collectées et, le cas échéant, d'intervenir plus rapidement auprès des employeurs afin de les sensibiliser aux améliorations devant être apportées.

Vérification des informations chez les employeurs

73 Un autre moyen d'évaluer la qualité de l'information figurant dans les DA consiste à examiner sur place les données détenues par les employeurs dans leurs dossiers et leurs systèmes. Le fait que les employeurs savent qu'ils peuvent faire l'objet d'une vérification exerce sur eux une pression les incitant à produire de l'information fiable.

74 Depuis avril 2012, aucune vérification chez les employeurs n'a été menée. Soulignons que les travaux de vérification antérieurs étaient perfectibles, notamment à l'égard de leur planification et de leur réalisation.

75 Ainsi, en 2006, la direction de la vérification interne a produit un rapport à ce sujet. On y mentionnait que la planification, la réalisation et le suivi des vérifications chez les employeurs n'étaient pas suffisamment structurés. À la suite de la production de ce rapport, le comité de vérification s'est dit préoccupé par la fiabilité des données transmises par les employeurs et a souligné sa volonté d'augmenter l'effort de vérification.

76 En 2011, la direction de la vérification interne a produit un rapport portant cette fois sur la collecte de l'information, dans lequel la vérification chez les employeurs était de nouveau abordée. Elle constatait que ce type de vérification ne s'était pas accru significativement, que des problèmes subsistaient et que des améliorations étaient toujours possibles.

Équipe responsable de la qualité des données

77 Puisque la CARRA doit disposer de données fiables afin de remplir sa mission, il est indispensable que du personnel ait la responsabilité d'effectuer une vigie permanente des données stockées dans le système en analysant celles-ci afin d'y relever des incohérences. La mise en place d'une équipe chargée de surveiller la qualité des données avait d'ailleurs été recommandée en février 2009 par une firme externe engagée par la CARRA.

78 De mai 2011 à novembre 2012, aucune équipe n'avait le mandat précis de contrôler la qualité des données. En décembre 2012, dans le cadre du projet « Participation », la CARRA a constitué une telle équipe à l'égard des travaux qui y sont liés.

Travaux effectués par la direction de l'actuariat

79 Pour mener à bien leurs travaux, les actuaires de la CARRA obtiennent les données dont ils ont besoin grâce à des extractions des données stockées dans RISE. Ils procèdent alors à diverses validations, qui soulèvent des préoccupations à l'égard de la qualité des données extraites et les amènent à apporter des ajustements à ces données.

80 Les préoccupations des actuaires en matière de qualité des données ne sont pas systématiquement analysées afin d'en déterminer les causes et d'en évaluer les conséquences sur la qualité des données incluses dans RISE.

81 Avec la constitution récente de son équipe responsable du contrôle de la qualité des données, la CARRA devrait être en mesure d'analyser davantage les préoccupations émises par les actuaires afin de prendre les mesures correctives nécessaires en vue de rehausser la fiabilité des données du système.

Validation avec d'autres ministères et organismes publics

Actuellement, plus d'une dizaine d'ententes sont en vigueur; elles ont été signées de 1990 à 2012.

82 La CARRA a signé des **ententes** avec des ministères et organismes publics visant la communication de renseignements personnels, comme l'adresse, la date de naissance et la date de décès.

83 Ces ententes ont notamment pour objectif de permettre à la CARRA de mettre à jour les dossiers des participants et des bénéficiaires. De plus, la comparaison des données détenues par chaque organisation permet de déceler des incohérences qui, après analyse, peuvent aider la CARRA à améliorer la qualité de ses données. Nos travaux indiquent que les ententes actuellement en vigueur sont peu utilisées. La CARRA aurait intérêt à voir dans quelle mesure elle pourrait exploiter davantage cet outil de validation.

84 Selon son *Plan stratégique 2012-2015*, la CARRA envisage de conclure de nouvelles ententes. Nous l'encourageons à poursuivre dans cette voie.

Conversion des données

85 Les données stockées dans les anciens systèmes ont été converties afin de les intégrer dans RISE. Durant cette opération, des données ont été identifiées comme étant potentiellement en erreur et transférées dans RISE avec un message « bloquant », car elles ne pouvaient être converties de manière adéquate. La CARRA nous a mentionné que, lorsqu'un de ses employés veut commencer le traitement du dossier comportant une telle donnée, ce message le contraint à s'assurer de son exactitude.

86 D'après l'information qui nous a été communiquée, le nombre de messages bloquants a atteint le sommet de 523 900, et ce, relativement à 342 100 dossiers. L'exactitude de plusieurs des données en cause a été vérifiée et celles-ci ont été corrigées, lorsque cela était nécessaire. En avril 2013, des représentants de la CARRA estimaient à plus de 11 000 le nombre de données stockées dans RISE et encore potentiellement en erreur en raison de la conversion.

87 La CARRA compte examiner ces 11 000 données lorsqu'elles seront requises pour traiter une demande, notamment pour calculer une rente.

88 Il serait souhaitable que les données potentiellement en erreur soient validées le plus rapidement possible et que les corrections soient faites, s'il y a lieu. Le fait de ne pas effectuer promptement les corrections diminue la qualité des données et altère la valeur des analyses qui en découlent.

Recommandations

- 89 Les recommandations suivantes s'adressent à la Commission.
- 2 Parfaire le processus relatif à la transmission des déclarations annuelles des employeurs, notamment à l'égard de la qualité des données qu'ils communiquent et de leur traitement par le système.
 - 3 Mettre en place une stratégie pour contrôler la qualité des données reçues et appliquer de manière systématique les mécanismes prévus par la stratégie en vue d'assurer leur fiabilité.

2.3 Développement et déploiement du Plan global d'investissement

90 Le projet visant à élaborer la solution informatique RISE, qui constitue l'un des sept projets du PGI, représente plus de 90 % des investissements associés à ce plan.

91 Le scénario retenu pour réaliser le projet RISE a été d'acquérir, auprès d'un fournisseur externe, une solution commerciale globale et intégrée s'appliquant à l'ensemble des processus d'affaires.

92 En août 2005, à la suite d'un appel d'offres public, la CARRA a attribué le premier contrat d'envergure pour commencer l'élaboration de RISE. La livraison du système, d'abord prévue en juin 2009, a finalement eu lieu en juin 2010.

93 Le développement et le déploiement du PGI n'ont pas répondu aux attentes. D'une part, les coûts associés à sa mise en œuvre ont été plus élevés que ce qui avait été prévu (108,1 millions de dollars). D'autre part, plusieurs bénéfices attendus ne se sont pas concrétisés.

94 Dans les faits, les coûts totaux pour l'élaboration et la mise en fonction du système ont été supérieurs au montant déterminé par la CARRA. En outre, le système a notamment des problèmes de fonctionnalité ainsi que d'automatisation et la sécurité de l'information qui y est stockée pourrait être renforcée. Enfin, son implantation n'a pas généré les gains de productivité escomptés.

Coûts

95 Lors du démarrage du projet, en 2005, le coût du PGI a été évalué à 87,1 millions de dollars et la date de fin était juin 2009. Concernant l'implantation du système RISE, on prévoyait un déploiement unique, selon une stratégie nommée « Big Bang ».

96 En décembre 2008, constatant des problèmes liés, entre autres, à la conversion des données stockées dans les anciens systèmes, la CARRA a décidé de scinder la solution RISE en trois principaux livrables. Au même moment, le coût pour la réalisation du PGI a été réévalué, passant à 108,1 millions de dollars, ce qui

constituait une augmentation de 21 millions (24 %) par rapport au budget initial. En outre, la date relative à la livraison finale du système a été reportée à juin 2010.

97 À la suite de cette décision, le conseil d'administration a mandaté une firme externe afin d'obtenir un avis, entre autres, sur les coûts et l'échéancier du nouveau scénario quant à l'implantation de RISE. Dans son avis présenté au conseil, en février 2009, la firme a signalé des risques importants relativement à ces éléments. Voici deux de ses observations :

- Les coûts estimés quant à l'achèvement du projet représentent en réalité la disponibilité budgétaire prévue et non les coûts réels des efforts requis pour réaliser chacune des livraisons.
- L'échéancier actuel ne permet aucune marge de manœuvre et la matérialisation, même partielle, d'un des risques identifiés aurait des impacts majeurs sur le projet.

98 De décembre 2008 à mai 2010, malgré les risques soulevés par la firme, la CARRA a maintenu le coût total du projet à environ 108,1 millions de dollars dans les rapports d'avancement du PGI. Nous sommes d'avis que ce montant aurait dû être révisé à la hausse. Aussi, en avril 2010, soit environ un mois avant la fin du projet PGI, devant l'impossibilité de terminer l'ensemble des travaux inscrits au plan de travail 2010 dans les budgets prévus, la CARRA a convenu de reporter, hors PGI, la réalisation de certains travaux afin de ne pas modifier l'enveloppe budgétaire du PGI.

99 Depuis l'implantation de RISE en 2010, des sommes importantes ont été investies pour améliorer le système RISE sans que la CARRA les considère dans le coût du projet de 108,1 millions de dollars déclaré par celle-ci.

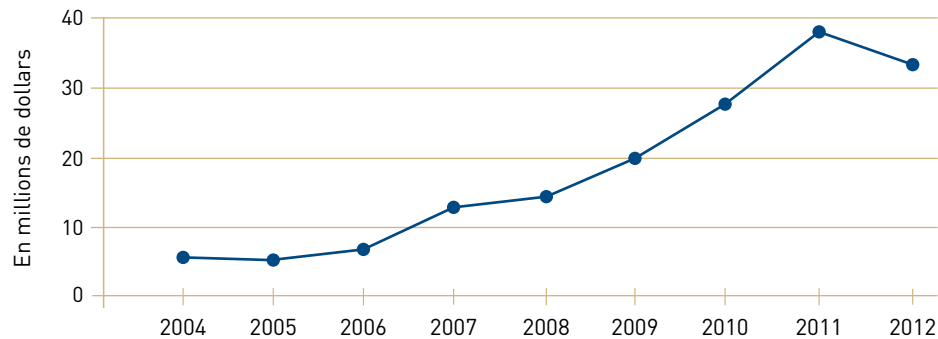
100 Des sommes en lien direct avec le système RISE ont été dépensées en informatique après le 7 juin 2010, soit la date à laquelle RISE a été considéré par la CARRA comme étant livré. D'autres sommes sont également planifiées au cours des prochaines années. Plusieurs de ces dépenses ultérieures visent à stabiliser et à améliorer la solution de même qu'à en accroître l'efficacité, qui ne répond pas actuellement aux attentes initiales. Puisque la CARRA a toujours diffusé un coût total de 108,1 millions de dollars et qu'elle n'a pas compilé distinctement les frais relatifs au PGI après juin 2010, nous n'avons pas été en mesure de quantifier précisément ces dépenses.

101 Cependant, lorsqu'on analyse l'évolution des honoraires professionnels, qui sont composés majoritairement de dépenses en matière de consultation informatique, on constate que ceux-ci sont passés de 5,3 millions de dollars en 2004 (l'année avant le début des travaux ayant trait au PGI) à plus de 33,2 millions en 2012 ; l'augmentation est de l'ordre de 525 %. La figure 1 présente les honoraires professionnels annuels, excluant ceux compris dans les 108,1 millions relatifs au coût du PGI.

102 Une telle augmentation soulève des interrogations puisque, selon le plan d'affaires de 2005 de la CARRA, le déploiement du PGI aurait peu d'effet sur les frais annuels d'entretien et d'exploitation. Uniquement depuis l'implantation

de RISE, en 2010, les dépenses en matière de consultation informatique s'élevaient à 77,8 millions de dollars.

Figure 1 Honoraires professionnels¹



1. Ces honoraires excluent ceux compris dans les 108,1 millions relatifs au coût du PGI, qui s'est déroulé de 2005 à 2010.

Fonctionnalités

103 À la suite de l'implantation du système, en juin 2010, la CARRA a rencontré plusieurs problèmes de **fonctionnalités**, notamment en ce qui concerne la réception des données communiquées par les employeurs, le calcul de la rente et la facturation des employeurs. Ces problèmes s'expliquent, entre autres, par la volonté de la CARRA de respecter les échéanciers et de ne pas dépasser le budget prévu pour la mise en fonction de RISE en juin 2010. C'est pourquoi elle a pris des décisions quant aux travaux prioritaires à effectuer. La CARRA a donc reporté le développement et la livraison de certaines améliorations, la tenue de certains essais du système ainsi que la réalisation des activités de transfert d'expertise et de connaissances.

Une fonctionnalité est une fonction implantée dans un système informatique permettant à l'utilisateur d'effectuer un traitement.

104 À la fin de mars 2013, soit près de trois ans après l'implantation de RISE, la CARRA a toujours des problèmes de fonctionnalités avec le système.

105 Afin de pouvoir continuer à effectuer correctement certaines activités liées à ses opérations à la suite de l'implantation de la solution RISE, la CARRA a dû utiliser des outils compensatoires. Ceux-ci sont toujours en fonction, ce qui engendre des efforts et des manipulations supplémentaires, en plus d'augmenter le risque d'erreurs.

106 C'est le cas, par exemple, des travaux ayant trait à la certification et à la révision légale du montant de la rente, deux procédés que nous avons commentés dans la section Fiabilité du calcul des rentes.

107 La facturation des employeurs est un autre processus qui nécessite l'utilisation d'un outil compensatoire afin de pallier les lacunes du système. Il s'agit de calculer le montant de ce que devaient être les cotisations des employés en fonction des données reçues des employeurs et de comparer

Même si RISE a été implanté en juin 2010, la première facturation réalisée à l'aide de ce système portait sur les données de 2008.

ce résultat avec les cotisations que ces derniers ont versées en cours d'année. S'il y a des écarts, ils sont facturés aux employeurs ou remboursés par la CARRA.

108 Lors de la facturation des employeurs pour l'année 2008, soit la **première facturation** réalisée en utilisant RISE, la CARRA a constaté que le système effectuait mal cette activité puisque des écarts relatifs au calcul des cotisations ont été relevés. Elle a donc conçu un outil compensatoire pour refaire les calculs menant à la facturation des employeurs. Les facturations de 2008, de 2009 et de 2010, réalisées avec RISE, ne sont toujours pas régularisées pour tenir compte des ajustements rendus nécessaires à la suite du recalcul fait avec l'outil compensatoire. Environ 200 000 dossiers de participants devront être revus. La CARRA estime qu'environ 13 600 de ceux-ci devront faire l'objet d'une correction. Une facture reflétant ces ajustements devra être envoyée à chacun des employeurs visés. Pour ce qui est de 2011, la CARRA n'a pas fait appel à RISE pour calculer les montants des cotisations aux fins de la facturation. Elle a procédé directement aux calculs avec son outil, puis mis à jour les données stockées dans RISE et produit la facturation.

Automatisation

109 Un des objectifs du PGI était l'automatisation des demandes de services, c'est-à-dire le traitement mécanique, sans l'intervention d'un agent, de la plupart des demandes formulées par les clients. En 2005, lors de la planification du PGI, le nouveau système devait permettre d'atteindre un degré d'automatisation de l'ordre de 80 %.

110 Contrairement à ce qui avait été initialement prévu dans le cadre du PGI, le traitement des demandes de services demeure très peu automatisé. Actuellement, le pourcentage d'automatisation des demandes de services se situe entre 10 et 20 %, selon les évaluations.

111 D'ailleurs, en avril 2012, une firme externe a déposé un rapport au conseil d'administration abordant notamment le sujet de l'automatisation. Ce rapport indique qu'il y a peu d'automatisation – environ 10 %. De plus, ce rapport indique « qu'à la lumière de l'expérience acquise, les gestionnaires croient qu'une cible de 50 % de traitement automatisé des demandes des clients est réaliste ».

Sécurité de l'information

112 L'information dont la CARRA dispose représente un patrimoine essentiel puisque l'organisation en a besoin afin de remplir sa mission. Ainsi, la protection des données s'impose. En raison de la sensibilité de cette information, qui inclut des renseignements personnels (nom, adresse, numéro d'assurance sociale, etc.), la sécurité de l'information est d'autant plus importante.

113 La sécurité de l'information repose sur les trois principes fondamentaux suivants :

- Confidentialité : Seules les personnes et les traitements autorisés ont accès aux données. Tous les accès non autorisés et indésirables doivent être empêchés.
- Disponibilité : L'accès aux données et aux ressources est assuré au moment voulu et réservé aux personnes habilitées et aux traitements autorisés.
- Intégrité : Les données sont bien celles que l'on croit être et ne doivent pas être altérées ou détruites de façon fortuite ou volontaire.

114 La sécurité de l'information nécessite des améliorations quant au respect des principes fondamentaux.

115 Par exemple, pour obtenir son information de gestion, la CARRA copie l'ensemble des données de la clientèle dans un environnement pour lequel la sécurité est réduite. L'information nominative et confidentielle contenue dans cet environnement et accessible à un nombre important d'utilisateurs n'est pas brouillée. Cette pratique permet à des personnes qui n'en ont pas besoin dans le cadre de leur fonction de consulter des renseignements personnels figurant dans les dossiers de la clientèle, ce qui est en contradiction avec le principe de confidentialité.

116 De plus, pour faciliter le transfert des données et l'implantation de RISE, la CARRA a levé les contraintes de sécurité et d'intégrité à l'égard des informations stockées dans le nouveau système. Entre autres, elle a donné des droits d'accès élargis à des personnes habilitées à corriger les données. Ces mesures devaient être temporaires. Cependant, les contraintes en matière de sécurité et d'intégrité sont toujours levées et les droits d'accès demeurent élargis. Selon la CARRA, ce serait une des sources d'erreur quant aux informations contenues dans RISE.

117 Par ailleurs, en mai 2010, la CARRA considérait que sa capacité de détection de la fraude était moindre à la suite du déploiement du PGI, étant donné que les contrôles étaient insuffisants et que les profils d'accès ainsi que les niveaux de sécurité étaient inadéquats.

118 La CARRA n'a pas établi ni mis en place des contrôles suffisants visant particulièrement la prévention et la détection de la fraude. Cela est d'autant plus important compte tenu de son rôle d'agent payeur, de la valeur des données personnelles qu'elle possède et de son recours indispensable aux technologies de l'information pour traiter, communiquer et produire son information de gestion et financière. En étant peu proactive à cet égard, la CARRA est vulnérable au détournement de fonds ou à l'utilisation inappropriée des renseignements personnels qu'elle détient.

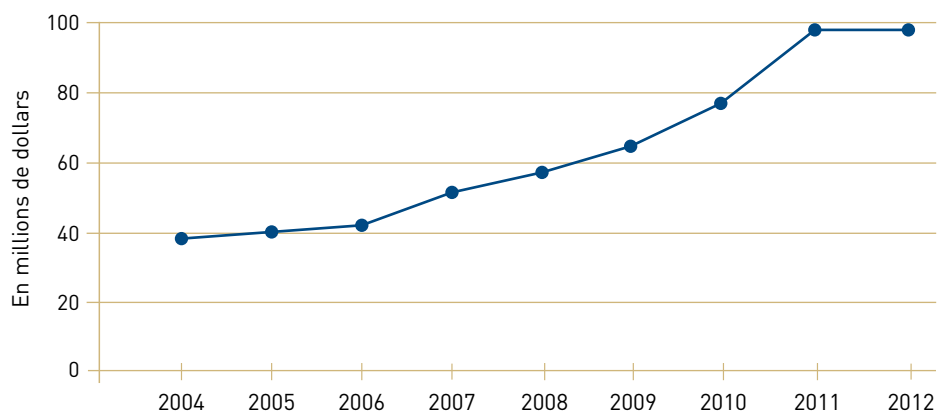
Gain de productivité

119 La CARRA avait estimé que le déploiement du PGI allait générer, sur une base annuelle, des économies de 2,9 millions de dollars sur le plan des effectifs opérationnels, une réduction de 0,5 million des coûts d'entretien des systèmes et une augmentation de 1,5 million de leurs coûts d'exploitation. Il faut rappeler que des gains de productivité et une baisse de l'effectif devaient accompagner la réalisation du PGI, même en considérant un accroissement des demandes de services de la clientèle.

120 Les gains de productivité prévus ne se sont pas concrétisés.

121 Comme le montre la figure 2, le total des dépenses de fonctionnement (en excluant les 108,1 millions imputés au coût du PGI) s'est constamment accru depuis le début du projet. Il a augmenté de 146 % de 2004 à 2012, passant de 39,4 millions de dollars à près de 100 millions.

Figure 2 Dépenses de fonctionnement¹



1. Ces dépenses excluent les 108,1 millions imputés au coût du PGI ainsi que l'amortissement et les frais d'intérêts.

Recommandations

122 Les recommandations suivantes s'adressent à la Commission.

- 4 Faire un diagnostic complet de l'état de situation concernant le Plan global d'investissement et revoir les objectifs visés en matière de fonctionnalités, d'automatisation et de bénéfices.
- 5 Élaborer un plan d'action, assorti d'un budget et d'un échéancier, quant aux mesures à prendre pour atteindre les objectifs révisés à l'égard du Plan global d'investissement, veiller à l'application de ces mesures et exercer une reddition de comptes à l'égard de ce plan.
- 6 S'assurer que la sécurité de l'information est suffisante en fonction des principes fondamentaux reconnus dans le domaine.

2.4 Suivi de la gestion du Plan global d'investissement

123 Les difficultés observées relativement au développement et au déploiement du PGI nous ont amenés à nous questionner sur la qualité du suivi de gestion qui a été fait tout au long des travaux de mise en œuvre.

124 Le but essentiel d'un suivi est de s'assurer que les travaux se déroulent conformément à la planification. Selon l'information obtenue lors du suivi, des décisions appropriées, en lien avec les résultats attendus et les incidences désirées, pourront être prises au bon moment.

125 Pour ce faire, il est important que les responsables puissent compter sur une information de gestion de qualité et fassent une reddition de comptes claire, complète et en temps opportun auprès des autorités sur l'évolution de la situation. En vertu de ce principe, la CARRA doit disposer en temps opportun d'information de gestion portant sur le développement et le déploiement du PGI (échanciers, coûts, etc.) ainsi que d'information de gestion de nature opérationnelle (délais de traitement, exactitude des calculs, etc.).

126 Le PGI n'a pas été géré avec toute la rigueur nécessaire, compte tenu de l'envergure du projet.

127 En effet, la gestion des risques et le suivi des bénéfices escomptés étaient inadéquats et la faible qualité de l'information de gestion dont dispose la CARRA n'a pas favorisé la réalisation d'un suivi approprié.

Gestion des risques et suivi des bénéfices escomptés

128 La décision d'investir des sommes importantes dans un projet se justifie sur la base des différents bénéfices qu'il engendrera. Ainsi, le succès d'un projet aussi important que le PGI est fonction du degré d'atteinte des résultats.

129 Comme nous l'avons déjà expliqué, les bénéfices escomptés du PGI étaient nombreux et importants. Nous en rappelons ici les principaux :

- une réduction substantielle des délais relatifs à la prestation de services à la clientèle ;
- une information de qualité supérieure à la clientèle ;
- des améliorations quant à la qualité des données ;
- des économies annuelles.

130 La détermination et le suivi des risques liés à la réalisation d'un tel plan sont également incontournables. D'ailleurs, au début des travaux, la CARRA avait recensé plusieurs risques qui nécessitaient un suivi rigoureux et continu. En plus du respect des budgets et de l'atteinte des bénéfices, mentionnons les risques associés à la qualité des données, à la capacité organisationnelle de remplir ses engagements et à la gestion des ressources humaines.

131 Malgré les indices qui s'accumulaient quant aux problèmes rencontrés ou appréhendés, les ajustements nécessaires à son plan d'affaires n'ont pas été apportés en temps opportun et la reddition de comptes était inadéquate.

132 En mars 2006, dans une lettre adressée au Secrétariat du Conseil du trésor (SCT), la CARRA indiquait qu'elle était concernée par certains risques recensés à l'égard du projet RISE. Notamment au sujet du risque de dépassement des coûts, elle mentionnait l'importance de demeurer vigilante et de faire un suivi serré des travaux pour assurer le respect des budgets alloués ; elle ajoutait qu'à cet effet, des mécanismes de gestion rigoureux avaient été mis en place.

133 En janvier 2009, soit un an et demi avant la fin de ce projet informatique pour lequel le total des sommes dépensées jusqu'alors était d'environ 68,8 millions de dollars, le conseil d'administration a mandaté une firme externe afin d'obtenir un avis concernant, entre autres, la faisabilité de remplir les objectifs du projet RISE selon le nouveau scénario de réalisation, et ce, à l'intérieur du budget révisé et des nouvelles échéances. Dans son avis, la firme recensait des lacunes se rapportant à plusieurs sujets, dont les suivants :

- La révision des objectifs et des bénéfices escomptés pour tenir compte du nouveau scénario, soit scinder le projet RISE en trois livrables, n'avait pas été effectuée.
- Le processus lié à la gestion des risques et à leur mitigation nécessitait d'être amélioré.

134 Malgré un tel avis, la CARRA n'a pas révisé son plan d'affaires afin notamment de mettre à jour les objectifs visés et les bénéfices escomptés. En février 2010, soit quelques mois avant l'implantation de RISE, elle réitérait dans un document destiné à la ministre responsable de la CARRA que le PGI était sous contrôle. Elle soulignait qu'elle était en maîtrise de son projet, dans le respect du budget alloué, et qu'elle faisait de bons choix pour mitiger ses risques.

135 En avril 2012, la CARRA faisait état, dans un autre document adressé aux membres du conseil d'administration, de plusieurs problèmes vécus par l'organisation, notamment à l'égard de la qualité des données, de la maîtrise des outils, de la masse critique d'expertise, de l'imputabilité de la gestion des risques, du niveau d'automatisation, des coûts et des bénéfices escomptés.

136 Au même moment, une firme de consultants engagée par le conseil d'administration de la CARRA recensait plusieurs lacunes, soulignant que les mécanismes de gestion de projet n'avaient pas été efficaces, qu'aucune mesure correctrice n'avait été mise en œuvre et que la gestion des risques opérationnels n'était pas prise en considération dans l'élaboration des processus. Par ailleurs, elle ajoutait ceci : « [...] l'implantation de RISE n'a pas encore produit les effets attendus, malgré les efforts importants qui ont eu des effets négatifs sur la qualité des services [...] Les gains de productivité sont à venir. »

137 De même, selon un document intitulé *Démarche de réévaluation des risques et identification des contrôles*, présenté au conseil d'administration en juin 2012, il y a toujours peu ou pas de contrôle à l'égard de certains risques, la plupart étant identifiés depuis 2008. En effet, on y indique que :

- la qualité et l'intégrité des données sont insuffisantes ;
- la capacité organisationnelle limitée de la CARRA fait en sorte que la gestion quotidienne des opérations entre en concurrence avec la mise en œuvre des stratégies structurantes ;
- la mobilisation et la fidélisation des ressources humaines sont difficiles ;
- la capacité d'optimiser et de stabiliser la solution RISE est limitée ;
- il existe un risque lié à la protection et à la confidentialité de l'information et des renseignements personnels.

138 En somme, les mesures prises en matière de gestion des risques se sont avérées insuffisantes puisque plusieurs d'entre eux ont fini par se matérialiser. Cet état de fait n'est certainement pas étranger aux conséquences négatives sur la qualité des services à la clientèle, dont nous avons parlé précédemment.

139 Par ailleurs, les risques recensés pour le projet « Participation », qui est en cours, sont similaires à ceux déterminés à l'époque pour le PGI, comme le report des dates de livraison, des fonctionnalités non livrées et des bénéfices anticipés non réalisés. Une révision de la façon de gérer ces risques sera nécessaire afin d'éviter que la situation se répète à l'égard de ce nouveau projet dont la valeur est estimée à 16 millions de dollars.

Information de gestion

140 L'information de gestion à l'égard de l'avancement des travaux liés au PGI n'était pas adéquate.

141 Par exemple, tout au long du développement et du déploiement du PGI, le pourcentage d'avancement des travaux a été calculé en comparant les sommes déboursées annuellement avec le budget initialement prévu. Or, pour obtenir un calcul significatif, on doit à tout le moins utiliser le degré réel d'avancement du projet et non s'en tenir au budget établi au départ.

142 Nous soulignons également que la CARRA n'a pas été en mesure de nous fournir toute l'information de gestion de nature opérationnelle demandée. Souvent, celle-ci était incomplète, difficile à obtenir au prix d'un effort raisonnable ou absente. Par exemple, la CARRA ne nous a pas fourni le nombre de dossiers certifiés ni le nombre d'erreurs relevées lors de cette certification. Elle n'est pas non plus en mesure de détailler avec exactitude la variation des inventaires de dossiers de rentes à traiter. Ce sont pourtant des informations essentielles pour apprécier dans quelle mesure les bénéfices escomptés du PGI sont obtenus.

143 De tels manquements dans l'information de gestion font qu'il est très difficile pour la CARRA de tracer un portrait exact et complet de la situation et ne favorisent certainement pas un suivi adéquat de projets de l'ampleur du PGI.

Recommandations

144 Les recommandations suivantes s'adressent à la Commission.

- 7** Revoir le processus de suivi des projets importants, notamment à l'égard de la gestion des risques ainsi que de la comparaison entre les bénéfiques escomptés et les résultats obtenus.
- 8** Produire une information de gestion permettant d'évaluer de façon précise et sur une base continue la qualité des services offerts, de comparer les données recueillies dans le temps et de réaliser, en temps opportun, une reddition de comptes.

2.5 Gestion des contrats de services professionnels

145 La gestion contractuelle visant l'obtention de services professionnels comporte plusieurs étapes. Parmi celles-ci, mentionnons la définition du besoin et l'estimation des coûts, la préparation de l'appel d'offres, la sollicitation des fournisseurs, la sélection du fournisseur, le suivi du contrat et l'évaluation des services reçus du fournisseur.

146 Le Vérificateur général du Québec a publié en novembre 2012 une vérification mettant en évidence des problèmes importants dans l'attribution des contrats de services professionnels liés au traitement de l'information par certaines entités gouvernementales. Nous voulions examiner, dans le cadre de nos travaux auprès de la CARRA, dans quelle mesure ces lacunes étaient présentes.

147 Il faut également rappeler que nous avons fait état, dans le *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2008-2009*, de certaines lacunes concernant l'attribution par la CARRA de contrats dont les coûts estimés s'élevaient à moins de 100 000 dollars. Nous avons alors recommandé de faire en sorte que les mécanismes de gestion contractuelle favorisent notamment une saine concurrence et de déterminer, le cas échéant, les raisons pour lesquelles il y a eu un seul soumissionnaire.

148 Dans le cadre de nos travaux, en raison de l'ampleur des sommes en cause, nous avons examiné le contrat conclu pour commencer la réalisation du projet RISE et nous avons regardé s'il y a eu des contrats qui ont découlé de celui-ci. De plus, nous avons examiné 18 contrats d'une valeur totale de 43,9 millions de dollars, dont 13 avaient une valeur individuelle de 100 000 dollars et plus. Ces contrats ont été attribués au cours de la période du 1^{er} janvier 2009

au 30 juin 2012. Durant cette période, la CARRA a déboursé 143 millions de dollars pour des contrats de services professionnels (93 % de ce montant était attribuable à des contrats de 100 000 dollars et plus).

Contrats en lien avec RISE

149 Comme nous l'avons déjà mentionné, la CARRA a accordé en août 2005 un contrat pour amorcer la réalisation du projet RISE. Dans sa soumission, la firme sélectionnée s'associait avec une autre firme afin de proposer un progiciel d'administration de régimes de retraite. Par la suite, les deux firmes ont obtenu d'autres contrats de la CARRA.

150 Certains éléments soulèvent des préoccupations quant au traitement équitable des fournisseurs et à l'utilisation judicieuse des fonds publics, tant à l'égard du contrat accordé initialement pour lancer le projet RISE qu'à l'égard des contrats subséquents.

Contrat initial

151 Selon le contrat, la livraison finale était d'abord prévue en juin 2009, pour un montant total de 48,2 millions de dollars incluant 5,2 millions pour des dépenses imprévues.

152 Le contrat comportait trois volets. Le premier, évalué à 35,1 millions de dollars, était calculé sur une base forfaitaire. Il comprenait, entre autres, le développement, le paramétrage, la personnalisation et l'implantation de la solution envisagée. Les deuxième et troisième volets étaient associés à des travaux soumis à un taux journalier, lesquels se montaient à 7,9 millions de dollars. Ces travaux se rapportaient notamment au transfert des connaissances et à l'entretien. La réserve de 5,2 millions, quant à elle, pouvait être utilisée selon les besoins des divers volets.

153 En cours de réalisation, le contrat a été modifié par 20 avenants. Au final, il aura coûté 75,8 millions de dollars, ce qui représente une augmentation de 57,2 % : 43,4 millions pour le volet forfaitaire, 32,4 millions pour les deux autres volets.

154 Selon le règlement de délégation de pouvoir de la CARRA, tout contrat d'une valeur supérieure à 2 millions de dollars doit être autorisé par le conseil d'administration, ce qui a été fait à l'égard du contrat initial pour commencer RISE. Cependant, tout avenant lié à un contrat autorisé par le conseil d'administration, peu importe sa valeur, ne nécessite que l'autorisation du président-directeur général. Ainsi, le conseil d'administration n'a pas eu à autoriser trois avenants d'une valeur supérieure à 2 millions de dollars et totalisant 14,8 millions. Il est à noter qu'une telle autorisation a été donnée à l'égard des deux derniers avenants dont la valeur était supérieure à 2 millions de dollars, ce qui devrait être la façon de faire dans tous les cas.

155 De plus, certains éléments nous paraissent discutables, dont ceux-ci :

- L'appel d'offres faisait référence à la possibilité d'un ajout pour couvrir des dépenses imprévues, sans donner un ordre de grandeur à l'égard de ce montant. En raison de l'importance de la somme (5,2 millions de dollars) qui a été ajoutée au contrat initial, il aurait été pertinent de fournir des balises plus précises dans l'appel d'offres pour établir ces dépenses.
- Le contrat prévoyait une clause de pénalité si le fournisseur n'affectait pas à la réalisation des travaux le chargé de projet désigné dans sa proposition. Or, à trois reprises, le chargé de projet a été changé. Nous n'avons retracé qu'une seule autorisation de changement et aucune pénalité n'a été imposée pour les autres substitutions.
- Durant les travaux, des avenants ont permis au fournisseur d'utiliser, aux fins de facturation, des taux différents de ceux figurant dans le contrat initial.
- Le contrat prévoyait des taux d'automatisation à l'égard de la performance du système, taux qui n'ont pas été atteints.

Contrats subséquents

156 Après l'attribution du contrat initial visant à commencer la réalisation du projet RISE, de nouveaux contrats ont été confiés aux deux firmes concernées au départ.

157 L'une d'entre elles a obtenu des contrats totalisant 28,8 millions de dollars, dont deux conclus de gré à gré, pour une valeur totale de 15,1 millions.

158 La deuxième a conclu dans le même contexte des contrats valant en tout 37,6 millions de dollars. Cinq ont été négociés de gré à gré (10,7 millions). Pour les autres, il n'y a pas eu de concurrence puisqu'à la fin du processus d'attribution, cette firme était la seule encore en lice.

159 Globalement, depuis 2005, ces deux firmes ont obtenu de la CARRA plus de 142,2 millions de dollars en matière de contrats, soit environ 46 % de la valeur totale de l'ensemble des contrats qu'elle a accordés durant cette période.

Expertise et dépendance

160 Selon les données de la CARRA, entre 2008 et 2010, 87 % des sommes investies en ressources humaines à l'égard du PGI l'ont été en ressources externes.

161 Après la réalisation du plan, le recours à ce type de ressources est demeuré important : en 2011 et en 2012, 76 % des dépenses en ressources humaines ont été consacrées aux ressources externes.

162 Les besoins récurrents de la CARRA en ce qui a trait aux travaux confiés à des firmes l'exposent à un risque élevé de dépendance envers elles pour ce qui est du fonctionnement de RISE dans les années à venir.

Examen détaillé de contrats

163 Un examen détaillé de 18 contrats a été mené sur la même base que celle ayant trait aux **travaux de vérification** dont les résultats ont été publiés en novembre 2012.

Ces travaux de vérification portaient sur les contrats de services professionnels liés au traitement de l'information.

164 Les lacunes décelées à la CARRA sont en général de même nature que celles qui ont été observées lors de notre vérification publiée antérieurement. Celles-ci soulèvent aussi des préoccupations quant au traitement équitable des fournisseurs et à l'utilisation judicieuse des fonds publics.

165 Le tableau 4 indique, pour différentes étapes de la gestion des contrats examinés, la nature des principales lacunes recensées. Nous fournissons dans les sections subséquentes des explications à leur sujet.

Tableau 4 Synthèse des lacunes relatives aux 18 contrats vérifiés

	Nombre de contrats		
	100 000 \$ et plus	Moins de 100 000 \$	Total
Répartition des contrats sélectionnés	13	5	18
Valeur totale (M\$)	43,5	0,4	43,9
Définition du besoin et estimation des coûts			
Étape mal documentée ou non documentée	12	5	17
Préparation de l'appel d'offres			
Fournisseur assumant une faible part du risque financier	12	2	14
Postes stratégiques occupés par des ressources externes	10	–	10
Sollicitation des fournisseurs			
Concurrence faible :			
Soumissions conformes et acceptables (moyenne par contrat)	1,4	2,4	1,7
Obtention d'une seule soumission conforme et acceptable	8	1	9
Sélection du fournisseur			
Neutralité du comité de sélection susceptible d'amélioration	12	2	14
Suivi des contrats			
Exécution de travaux non prévus dans le contrat	6	–	6
Facturation à des taux non prévus dans le contrat	7	–	7
Non-respect du personnel désigné	12	1	13
Évaluation des fournisseurs¹			
Absence d'évaluation	4	5	9

1. Seulement 9 contrats étaient terminés lors de la vérification.

Définition du besoin et estimation des coûts

166 La définition du besoin et l'estimation des coûts ont pour objectif de préciser avec la plus grande exactitude possible la nature et l'envergure des services requis.

167 Dans 17 des 18 contrats sélectionnés, la définition du besoin et l'estimation des coûts n'étaient pas documentées ou étaient mal documentées.

168 Pour 12 contrats, aucun document ne venait appuyer l'estimation des coûts et, pour 17 contrats, la définition du besoin était peu détaillée.

Préparation de l'appel d'offres

169 L'appel d'offres vise à mettre en concurrence le plus de fournisseurs possible en les invitant à présenter une soumission.

Mode de sollicitation

170 La CARRA utilise trois modes de sollicitation : le gré à gré, l'appel d'offres sur invitation et l'appel d'offres public. Pour les contrats de 100 000 dollars et plus, la règle générale exige le lancement d'un appel d'offres public. Toutefois, si le Centre de services partagés du Québec (CSPQ) a déjà lancé un tel appel d'offres en lien avec le besoin afin de préqualifier des fournisseurs, la CARRA n'est pas tenue de le faire. Toutefois, elle doit inviter l'ensemble des fournisseurs préqualifiés.

171 Lorsque le contrat est inférieur à 100 000 dollars, la politique de la CARRA spécifie que le contrat peut être passé de gré à gré si l'une des conditions suivantes est remplie : l'expertise d'un fournisseur est unique ; la continuité de certaines activités est nécessaire ; le montant n'excède pas 5 000 dollars. Si aucune de ces conditions n'est remplie, la CARRA doit lancer un appel d'offres sur invitation.

172 Le tableau 5 présente les modes de sollicitation utilisés pour les contrats vérifiés.

Tableau 5 Modes de sollicitation utilisés pour les contrats vérifiés

	Contrats de 100 000 \$ et plus		Contrats inférieurs à 100 000 \$		Total	
	Nombre	Valeur (\$)	Nombre	Valeur (\$)	Nombre	Valeur (\$)
Gré à gré	–	–	1	86 000	1	86 000
Appel d'offres sur invitation	1	1 299 400	4	293 050	5	1 592 450
Appel d'offres public	12	42 193 535	–	–	12	42 193 535

173 Les modes de sollicitation des fournisseurs ont suivi les règles établies sauf à deux occasions, alors que certaines d'entre elles n'ont pas été respectées.

174 Pour le contrat de 1 299 400 dollars, comme le permet la réglementation, la CARRA a utilisé la liste des fournisseurs préqualifiés par le CSPQ. Toutefois, elle n'a pas respecté toutes les dispositions réglementaires puisqu'elle a jugé non acceptable la proposition d'un fournisseur invité, alors que cette décision était sous la responsabilité du CSPQ. De plus, nous n'avons retracé aucun document appuyant la décision prise par le comité de sélection de la CARRA de juger non acceptable la proposition du fournisseur.

175 Par ailleurs, pour le contrat de 86 000 dollars passé de gré à gré, la CARRA aurait dû procéder par appel d'offres sur invitation, car aucune des conditions permettant de conclure un contrat de ce type n'était remplie.

Type de rémunération

176 Il existe deux principaux types de rémunération : le forfait et le taux journalier. En ce qui a trait au premier type, le fournisseur s'expose à plus de risque financier, car la somme payée est fixe et invariable, et son paiement est conditionnel à la livraison des résultats attendus. Pour ce qui est du second type, le fournisseur, à la demande de l'entité, lui offre des ressources à un taux journalier ; il n'a aucune obligation de finaliser l'ensemble des travaux.

177 À la CARRA, l'utilisation de la rémunération à taux journalier pour les contrats de services professionnels est généralisée pour ce qui est de la période examinée. Avec ce type de rémunération, les fournisseurs n'assument qu'une faible part des risques associés à l'exécution des contrats en matière de coûts, de respect des délais et de qualité des travaux.

178 Pour 14 des contrats vérifiés ayant une valeur totale de 38,8 millions de dollars, le type de rémunération retenu est le taux journalier.

Postes stratégiques

179 Le SCT a déterminé des postes stratégiques qui devraient être confiés à des ressources internes parce qu'elles possèdent une meilleure connaissance du secteur d'activité propre à l'organisation, qu'elles sont plus susceptibles d'assurer sa gouvernance et qu'elles y maintiennent la connaissance et l'expertise. Voici des exemples de postes considérés comme stratégiques : chargé de projet, conseiller en architecture d'affaires et conseiller en architecture de système.

180 Dans 10 des 18 contrats analysés, au moins un poste figurant dans l'appel d'offres et confié à une ressource externe aurait dû être occupé par une ressource interne puisqu'il répondait aux caractéristiques d'un poste stratégique.

Sollicitation des fournisseurs

181 La sollicitation vise à obtenir plusieurs soumissions conformes et acceptables et, par conséquent, à favoriser une saine compétition entre les fournisseurs. Dans un marché de libre concurrence, plus l'entité reçoit de soumissions conformes, plus les probabilités d'avoir le meilleur prix augmentent.

182 Pour être jugées conformes, les soumissions doivent satisfaire à diverses conditions. Entre autres, elles doivent être déposées dans les délais prescrits et signées par une personne autorisée. Par la suite, afin de déterminer parmi les soumissions conformes celles qui sont acceptables, une analyse de chacune est effectuée en fonction de critères de qualification, ce qui permet d'établir si le niveau minimal de qualité est atteint. Le cas échéant, la soumission est considérée comme acceptable.

183 Pour les contrats de 100 000 dollars et plus, la sollicitation des fournisseurs ne donne pas l'assurance que l'objectif du libre jeu de la concurrence est atteint parce que le nombre moyen de soumissions conformes et acceptables reçues est peu élevé.

184 Comme le montre le tableau 6, la moyenne par contrat des soumissions conformes et acceptables reçues à l'égard des contrats de 100 000 dollars et plus est de 1,4. Pour les contrats inférieurs à 100 000 dollars, le résultat est de 2,4.

Tableau 6 Soumissions reçues à l'égard des contrats vérifiés

	Contrats de 100 000 \$ et plus	Contrats inférieurs à 100 000 \$	Total
Nombre de soumissions conformes et acceptables	18	12	30
Moyenne des soumissions conformes et acceptables par contrat	1,4	2,4	1,7

185 Les résultats de la sollicitation soulèvent des questions, considérant que 12 des 13 contrats de 100 000 dollars et plus ont donné lieu à des appels d'offres publics et que ces appels auraient dû, normalement, susciter l'intérêt d'un nombre plus élevé de fournisseurs potentiels.

186 Il convient de signaler que, sur les 13 contrats de 100 000 dollars et plus que nous avons sélectionnés, 8 contrats se sont conclus après l'obtention d'une seule soumission conforme et acceptable. Pour les 5 autres contrats, la CARRA a obtenu 2 soumissions conformes et acceptables.

Sélection du fournisseur

187 Chaque soumission déposée dans le cadre d'un appel d'offres (sur invitation ou public) est évaluée par un comité de sélection. Pour les contrats sélectionnés, 17 ont nécessité la création d'un tel comité (1 contrat ayant été passé de gré à gré).

188 Son rôle est de juger de la qualité des soumissions reçues à partir d'un minimum de trois critères de sélection, qui sont souvent la qualité de l'équipe proposée, l'expérience du fournisseur ainsi que la qualité de l'approche proposée. Le comité est composé de trois personnes dans le cadre d'un appel d'offres public et de deux personnes lorsque l'appel d'offres est sur invitation.

189 Selon un document du SCT, lors de la composition du comité de sélection, l'entité doit éviter que certains membres puissent exercer ou tenter d'exercer une influence indue sur les autres membres en raison de l'expertise qu'ils possèdent ou du poste qu'ils occupent. Par conséquent, il n'est pas recommandé qu'une personne responsable de la réalisation des travaux fasse partie du comité de sélection, sauf si l'expertise recherchée est très spécialisée. De plus, l'entité doit s'assurer que les membres formant ce comité n'ont pas de lien hiérarchique.

190 Dans la plupart des contrats vérifiés, la neutralité des comités de sélection aurait pu être améliorée.

191 Dans 14 des 17 contrats ayant nécessité la formation d'un comité, un des membres était responsable de la réalisation des travaux, sans que l'on ait justifié la nécessité d'une expertise très spécialisée. D'autre part, dans un de ces comités, il y avait un lien hiérarchique entre des membres.

192 En outre, il est recommandé dans une politique du SCT de prévoir une rotation des membres siégeant à des comités de sélection afin d'obtenir une plus grande diversité d'opinions. Comme la CARRA ne dispose pas de registre des membres ayant fait partie d'un tel comité, elle n'est pas en mesure de s'assurer qu'elle applique cette recommandation.

Suivi des contrats

193 Le contrat porte sur divers aspects, les principaux éléments étant les travaux visés, les modalités relatives à la rémunération et les ressources humaines qui seront affectées aux travaux. La CARRA doit effectuer un suivi rigoureux afin de s'assurer que les éléments précisés dans le contrat par rapport à ces aspects sont respectés.

194 Plusieurs éléments précisés dans les contrats sélectionnés n'ont pas fait l'objet d'un suivi exercé avec rigueur.

195 Des lacunes ont été recensées à de nombreux égards, dont l'exécution de travaux non prévus (6 contrats), la facturation à des taux non prévus dans le contrat (7 contrats) et le non-respect du personnel désigné (13 contrats).

196 Concernant le personnel désigné, soulignons qu'afin de se qualifier et de satisfaire aux critères de sélection relatifs à certains appels d'offres, les firmes sont tenues de présenter une équipe qui doit faire les travaux prévus. Pour les contrats sélectionnés faisant appel à du personnel désigné, la qualité totale de la soumission était basée dans une bonne proportion (entre 55 et 75 %) sur la qualité des ressources présentées, ce qui démontre toute l'importance accordée à cette exigence.

197 Lorsqu'une firme veut changer une ou des ressources proposées dans sa soumission, elle est obligée de faire une demande en ce sens auprès de l'entité. Cette dernière évalue alors si la personne présentée en remplacement répond aux exigences de l'appel d'offres à l'égard des compétences et de l'expérience et, le cas échéant, autorise la substitution.

198 En ce qui a trait aux 13 contrats vérifiés faisant appel à du personnel désigné, les ressources affectées à la réalisation des travaux n'étaient pas toujours celles prévues dans la soumission retenue. En outre, la CARRA n'a pas pu nous démontrer que les remplaçants répondaient aux exigences de l'appel d'offres en matière de compétences et d'expérience (12 contrats), ni fournir l'autorisation écrite à l'égard des substitutions acceptées (12 contrats).

199 Le non-respect des ressources proposées soulève des préoccupations par rapport à l'équité dans l'analyse des soumissions. En effet, les firmes ont tout intérêt à proposer des ressources très expérimentées afin que leur offre atteigne le niveau minimal de qualité exigé aux fins de la sélection. Si elles ne fournissent pas ces ressources quand vient le temps d'exécuter les travaux, le jeu de la saine concurrence s'en trouve faussé.

Évaluation des fournisseurs

200 Le processus ayant trait à l'acquisition de services professionnels et à la réalisation des contrats se termine par l'évaluation des fournisseurs. Cette procédure contribue à déterminer leurs forces et leurs faiblesses et, par conséquent, favorise la qualité des services obtenus par la suite. En effet, la CARRA pourra s'y référer au moment de procéder à de futures acquisitions. De plus, une telle évaluation est utile lorsque vient le temps d'établir la somme à verser au fournisseur en guise de paiement final.

201 Selon la réglementation en vigueur, l'évaluation du fournisseur est obligatoire seulement si son rendement est jugé insatisfaisant. Toutefois, en raison de la pertinence d'une telle évaluation, nous nous serions attendus à ce qu'une évaluation soit versée dans le dossier relatif à chaque contrat. La procédure est d'autant plus importante pour les contrats de 100 000 dollars et plus, compte tenu de leur valeur substantielle.

202 Pour les neuf contrats sélectionnés qui étaient rendus à cette étape, aucune évaluation n'a été réalisée.

Autre observation

203 Outre les observations relatives aux contrats ayant fait l'objet de nos travaux de vérification, une situation particulière a retenu notre attention. Ainsi, en 2006, une entente a été conclue de gré à gré avec une firme concernant l'utilisation par la CARRA d'une application informatique pour la période d'avril 2006 à juin 2009. En échange de l'utilisation de cette application, la CARRA a permis à la firme d'effectuer de la publicité sur son site Web.

204 Après juin 2009, même si l'entente était échue, cette situation a continué. Ce n'est qu'en octobre 2012 qu'une nouvelle entente a été conclue de gré à gré avec la firme, sans analyse de l'impact financier. La seule autorisation retrouvée quant à cette deuxième entente est celle du premier dirigeant.

205 Selon la réglementation, la CARRA aurait dû évaluer le montant de la transaction afin de déterminer le mode de sollicitation à privilégier. Le fait que la CARRA a négocié à deux reprises une telle entente de gré à gré, sans en estimer la valeur, peut soulever un doute à l'égard du traitement équitable des fournisseurs.

Recommandations

206 Les recommandations suivantes s'adressent à la Commission.

- 9** Définir une stratégie quant à l'utilisation des ressources externes en matière de services informatiques afin de détenir une expertise interne dans le domaine et d'avoir une indépendance suffisante à l'égard de ces ressources.
- 10** Documenter la définition du besoin et l'estimation des coûts de manière adéquate.
- 11** S'assurer que la sollicitation des fournisseurs et la sélection de celui qui est retenu favorisent le libre jeu de la concurrence et donnent lieu à un meilleur partage des risques.
- 12** Préciser le règlement relatif à la délégation de pouvoir pour l'autorisation des avenants aux contrats en fonction de la nature et de l'importance des changements qu'ils apportent.
- 13** Améliorer le suivi des éléments figurant dans chaque contrat à l'égard de :
 - la nature des travaux réalisés, pour s'assurer qu'ils correspondent à ceux qui étaient prévus dans le contrat ;
 - l'application des taux prévus dans le contrat lors du paiement du fournisseur ;
 - la réalisation des travaux par le personnel qui avait été désigné lors de l'attribution du contrat.

Commentaire de l'entité vérifiée

L'entité vérifiée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

Commentaires de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances

« **Le client, au cœur de nos actions.** La CARRA, qui est le plus important administrateur de régimes de retraite au Canada, compte un Québécois sur six au sein de sa clientèle.

« Depuis sa fondation, il y a 40 ans, la CARRA n'a de cesse de placer sa clientèle au cœur de ses actions, que ce soit les personnes qui participent aux régimes qu'elle administre ou celles qui reçoivent une rente. Elle a le souci constant de leur offrir un service de qualité.

« L'administration des régimes de retraite s'avère particulièrement complexe en raison des données de participation de ses quelque 1 400 000 clients, recueillies annuellement et qui sont à la base même des calculs des rentes. Le défi premier de la CARRA réside dans sa capacité à établir, à la fin d'une carrière professionnelle pouvant s'échelonner sur 30 à 35 ans, l'exactitude des faits et des données pour effectuer ces calculs.

« Ainsi, la CARRA a pour mission de s'assurer que sa clientèle bénéficie pleinement des avantages auxquels elle a droit, particulièrement en garantissant l'exactitude des calculs qu'elle effectue.

« **Un projet de modernisation indispensable.** Depuis sa création en 1973 et jusqu'en 2010, la CARRA a assuré sa mission avec un environnement informatique compartimenté dont les processus comportaient énormément d'opérations manuelles. L'automatisation du traitement devenait indispensable pour permettre à la CARRA de travailler de façon plus efficace.

« Face aux défis liés à l'accroissement de sa clientèle et aux exigences associées aux nombreuses modifications législatives successives avec lesquelles elle doit composer depuis sa création, en plus de ses opérations courantes, la CARRA a entrepris, en 2005, un plan de modernisation très ambitieux pour lequel les attentes étaient très élevées.

« La solution alors retenue comportait un ensemble intégré d'outils informatiques. Cependant, les besoins résultant de toutes les particularités des différents régimes de retraite, et les difficultés d'adaptation qui y sont associées, ont été sous-estimés à l'origine.

« La CARRA a ainsi rencontré de multiples difficultés pendant la réalisation du projet et la période d'ajustement qui a suivi sa mise en place. Des risques répertoriés au départ se sont notamment matérialisés, l'obligeant ainsi à revoir l'étendue du projet ainsi que son plan d'implantation. De plus, la structure de gouvernance de la CARRA a été profondément revue. En effet, en juin 2007, lors de l'entrée en vigueur de la *Loi sur la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances*, celle-ci s'est vue doter d'un conseil d'administration, alors que le projet avait déjà été planifié et qu'il était en cours de réalisation. Enfin, plusieurs dirigeants et intervenants clés se sont succédé pendant cette période.

« **L'importance de la protection des droits de nos clientèles.** Depuis la mise en œuvre de la modernisation de ses systèmes en 2010, et face aux difficultés rencontrées, le souci de la CARRA a été et demeure de garantir que sa clientèle bénéficie pleinement des avantages de son régime de retraite. Ainsi, deux priorités ont pris beaucoup d'importance, soit :

- assurer la continuité du revenu des retraités (garantissant que la majorité des nouveaux retraités reçoivent des revenus dès le mois suivant celui de la retraite);
- assurer la fiabilité du calcul lorsque vient le temps de confirmer le montant de la rente.

« C'est pourquoi la CARRA, dès ce moment, a choisi temporairement de verser un montant estimatif de la rente au moment de la prise de retraite. Ce choix a été principalement justifié par le fait que la CARRA se devait de procéder à diverses validations afin de s'assurer de la fiabilité et de la qualité des données servant au calcul de la rente ainsi que de l'exactitude des montants de rente confirmés.

« La CARRA a également inclus une étape supplémentaire de certification pour s'assurer de la fiabilité des calculs. Ainsi, selon les critères établis par la CARRA, un certain nombre de demandes de rente suit donc un processus de traitement plus long puisque les calculs sont certifiés avant toute confirmation du montant de rente.

« La CARRA convient que l'ajout de ces validations a entraîné des retards dans la confirmation du montant de plusieurs rentes, l'empêchant de respecter certains de ses engagements liés aux délais de services.

« Outre la certification, la CARRA effectue une vérification par échantillonnage de la conformité des rentes versées un mois après leur confirmation et les quelques écarts décelés sont alors corrigés. Pour l'ensemble des rentes, la révision ultérieure prévue par la loi assure l'exactitude du montant final. Cette révision est normale et essentielle pour tenir compte des événements survenus depuis la confirmation du montant de la rente, par exemple :

- des corrections apportées par l'employeur au dossier de l'employé, particulièrement en ce qui concerne sa dernière année de travail;
- des corrections découlant d'ajustements visant à tenir compte de l'équité salariale.

« La certification des calculs, la vérification de conformité et la dernière étape que constitue la révision légale appliquée à toutes les rentes forment donc le processus mis en place pour assurer la fiabilité et l'établissement final du montant de la rente à la date de la retraite.

« **La situation actuelle.** Depuis la mise en œuvre de la modernisation des systèmes, le personnel de la CARRA persévère dans ses efforts pour poursuivre l'amélioration de ses services à la clientèle, assurer la justesse des rentes versées et parfaire ses processus.

« Aujourd'hui, les résultats démontrent des progrès substantiels en ce qui a trait au service à la clientèle, particulièrement pour ce qui est des délais de traitement. À cet égard, la Protectrice du citoyen, dans son rapport annuel 2011-2012, fait état des progrès accomplis et reconnaît les efforts consentis pour améliorer la situation.

« Tout en gardant la priorité sur les services auxquels elle s'est engagée envers sa clientèle, la CARRA poursuit la stabilisation de ses services. Cette étape habituelle à la suite d'un changement de cette envergure comprend un important plan de renforcement des connaissances du personnel. Celui-ci, débuté dès 2010, vise ainsi à doter la CARRA de l'expertise indispensable à la réalisation optimale de ses activités.

« La mise en place d'un tel plan de réorganisation et d'informatisation comporte inévitablement des bouleversements et des ajustements importants. Cependant la CARRA, avec l'aide de nouveaux intervenants décisionnels, poursuit ses engagements à l'égard d'un service à la hauteur des attentes de sa clientèle. À cet effet, des changements structurels et des améliorations aux outils de travail sont apportés dans un souci constant d'accroître la qualité des services offerts. Grâce aux efforts soutenus et au dévouement de son personnel, la CARRA est entrée dans une phase de consolidation et les indicateurs permettent d'ores et déjà d'affirmer que les mesures adoptées donnent des résultats concrets. »

Annexes et sigles

- Annexe 1** Objectifs de vérification et portée des travaux
- Annexe 2** Régimes de retraite administrés par la Commission
- Annexe 3** Données financières relatives aux régimes de retraite
- Annexe 4** Principales caractéristiques du calcul des rentes de retraite

Sigles

CARRA	Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances	RISE	Renouvellement et intégration des systèmes essentiels
CSPQ	Centre de services partagés du Québec	RREGOP	Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics
DA	Déclaration annuelle	RRPE	Régime de retraite du personnel d'encadrement
PGI	Plan global d'investissement	SCT	Secrétariat du Conseil du trésor

Annexe 1 Objectifs de vérification et portée des travaux

Objectifs de vérification

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à la présente mission de vérification. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement notre conclusion et pour obtenir un niveau élevé d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Ces critères émanent principalement des principes reconnus de saine gestion. Ils se fondent également sur nos travaux de vérification de l'optimisation des ressources antérieurs. Les travaux de vérification dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les normes des missions de certification émises par l'Institut Canadien des Comptables Agréés.

Objectifs de vérification	Critères d'évaluation
Vérifier si la CARRA a mis en place les mécanismes nécessaires afin d'assurer la fiabilité des données reçues des employeurs.	<p>La CARRA :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ obtient les données relatives à la participation aux régimes de retraite des participants au moment opportun ; ■ valide les données afin d'assurer l'exactitude de celles-ci ; ■ corrige les données inexactes, et ce, en temps opportun ; ■ détient de l'information de gestion pertinente ; ■ applique des mesures pour améliorer la fiabilité du processus de collecte d'information.
Évaluer dans quelle mesure la CARRA fournit des services de qualité à sa clientèle tels que ceux relatifs aux demandes de rente.	<p>La CARRA :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ détermine et diffuse des objectifs réalistes et mesurables en ce qui concerne l'accessibilité et la qualité des services offerts ; ■ détient de l'information de gestion pertinente et exacte sur le degré d'atteinte des objectifs de service à la clientèle et en fait une reddition de comptes adéquate ; ■ effectue un suivi régulier à l'égard des objectifs et analyse les écarts entre les objectifs et les résultats atteints ; ■ s'assure que les calculs de rentes sont exacts et respectent les politiques et la réglementation, et ce, dans un souci d'équité ; ■ apporte avec diligence les corrections nécessaires ; ■ applique des mesures pour améliorer la qualité des services à la clientèle.

Objectifs de vérification	Critères d'évaluation
S'assurer que la CARRA a mis en place un processus d'amélioration continue à l'égard du Plan global d'investissement (PGI), plus particulièrement, du projet Renouvellement et intégration des systèmes essentiels (RISE), afin de remplir sa mission de manière efficace et économique.	<p>La CARRA :</p> <ul style="list-style-type: none">■ détient une comparaison entre les bénéfices escomptés et les bénéfices réels ;■ dispose d'un diagnostic des problèmes rencontrés lors de l'implantation du projet RISE et connaît les principaux risques résiduels liés aux opérations courantes ainsi que les éléments à finaliser pour optimiser sa performance ;■ possède un portrait complet des coûts à ce jour et à venir ;■ a l'assurance que les informations et les systèmes sont sécurisés ;■ met en place des mesures afin, d'une part, de pallier les problèmes à court terme et, d'autre part, de régler les problèmes de façon permanente, s'il y a lieu ;■ fait une reddition de comptes claire, complète et en temps opportun aux autorités sur l'évolution de la situation.
S'assurer que la CARRA attribue les contrats de services professionnels selon les règles et les saines pratiques de gestion.	<ul style="list-style-type: none">■ Une évaluation rigoureuse du besoin est effectuée.■ La sollicitation des fournisseurs respecte les règles et favorise l'obtention de plusieurs soumissions.■ La sélection des fournisseurs est effectuée selon les moyens d'évaluation préconisés.■ Les écarts importants entre le montant estimé à l'égard du contrat et la valeur de ce dernier sont expliqués.■ L'attribution des contrats est approuvée par les autorités compétentes.■ La pertinence des modifications apportées aux contrats est démontrée et celles-ci sont approuvées en temps opportun par les autorités compétentes.■ Le suivi des contrats est effectué dans le but de s'assurer, notamment, de la réalisation des travaux par le personnel désigné dans l'offre de services, du respect de l'échéancier et du prix, de l'exactitude de la facturation et de l'évaluation du rendement du fournisseur.

Portée des travaux

Nos travaux visaient à établir si la CARRA administre les régimes de retraite qui lui sont confiés en s'assurant que tous les participants et les prestataires de ces régimes bénéficient des avantages auxquels ils ont droit. Nous avons accordé une attention particulière aux deux principaux régimes de retraite, soit le RREGOP et le RRPE. Pour mener à bien nos travaux, nous avons examiné divers documents et avons recueilli de l'information lors d'entrevues avec les représentants de l'entité.

Nos travaux se sont déroulés de mars 2012 au début d'avril 2013 et notre vérification a porté principalement sur les exercices 2010 à 2012. Toutefois, certains commentaires pourraient avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Le présent rapport n'a pas pour objet de traiter des enjeux associés aux obligations actuarielles.

Annexe 2 Régimes de retraite administrés par la Commission¹

Situation au 31 décembre 2011			
	Valeur de l'actif (en millions de dollars)	Pourcentage de la clientèle	Ouvert ou fermé ²
Régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics (RREGOP)	42 473,4	88,9	Ouvert
Régime de retraite du personnel d'encadrement (RRPE)	7 386,5	4,2	Ouvert
Régime de retraite de l'administration supérieure ³	–	–	Ouvert
Régime de retraite des enseignants	–	3,1	Fermé
Régime de retraite des fonctionnaires	–	1,5	Fermé
Régime de retraite des membres de l'Assemblée nationale	–	–	Ouvert
Régime de retraite des membres de la Sûreté du Québec	371,4	0,8	Ouvert
Régime de retraite de certains enseignants	–	0,4	Fermé
Régime de retraite des agents de la paix en services correctionnels	460,6	0,5	Ouvert
Régime de retraite des élus municipaux	155,3	0,4	Ouvert
Régime de retraite des maires et des conseillers des municipalités	5,1	–	Fermé
Régime de retraite des juges de la Cour du Québec et de certaines cours municipales	–	–	Ouvert
Régime de retraite de certains juges nommés avant le 1 ^{er} janvier 2001	–	–	Fermé
Régime de retraite de certains juges nommés avant le 30 mai 1978	–	–	Fermé
Régime de retraite des employés fédéraux intégrés dans une fonction auprès du gouvernement du Québec	177,4	–	Fermé
Régime de retraite des employés en fonction au Centre hospitalier Côte-des-Neiges	64,9	–	Fermé
Régime de retraite pour le président du Conseil de la Communauté urbaine de l'Outaouais	0,8	–	Fermé
Régime de retraite des anciens employés de la Ville de Saint-Laurent		–	Fermé
Régime de retraite des anciens employés de la cité de Westmount		–	Fermé
Régime de retraite du Protecteur du citoyen et des vice-protecteurs	–	–	Ouvert
Régime de retraite des commissaires de la Commission des valeurs mobilières	–	–	Fermé
Pension accordée à la veuve de M. Pierre Laporte	–	–	Fermé

1. La CARRA administre également sept régimes de prestations supplémentaires et deux régimes d'assurance-vie.

2. Un régime est dit fermé lorsqu'il n'accepte plus de nouveaux cotisants.

3. Les données du Régime de retraite de l'administration supérieure sont incluses dans le Régime de retraite du personnel d'encadrement.

Annexe 3 Données financières relatives aux régimes de retraite

	Valeur au 31 décembre 2011 (en milliards de dollars)			
	RREGOP	RRPE	Autres	Total
Prestations annuelles¹	3,72	0,91	2,05	6,68
Cotisations salariales annuelles²	1,25	0,23	0,04	1,52
Obligations des employés	42,09	8,37	0,56	51,02
Obligations des employeurs	44,89	10,85	22,02	77,76
Total des obligations envers les participants³	86,98	19,22	22,58	128,78
Caisse des employés ⁴	42,47	7,39	1,23	51,09
Fonds d'amortissement des régimes de retraite (FARR) (valeur au marché au 31 mars 2011) ⁵				35,43
Total				86,52

1. Les prestations renvoient à toutes les sommes qui sont versées aux prestataires en vertu d'un régime de retraite ou d'assurance, excluant les transferts.

2. Les cotisations renvoient aux sommes versées par les participants au titre d'un régime de retraite.

3. Ces obligations correspondent à la valeur actuarielle des avantages acquis par les participants et les prestataires, déterminée à partir des hypothèses les plus probables.

4. Il s'agit de la valeur de l'actif pour faire face aux obligations futures.

5. En 1993, le gouvernement a créé le FARR. Ce fonds constitue une réserve liquide qui pourra éventuellement être utilisée pour payer les prestations de retraite des employés des secteurs public et parapublic. Il est géré par la Caisse de dépôt et placement du Québec selon la politique de placement déterminée par le ministre des Finances et de l'Économie.

Annexe 4 Principales caractéristiques du calcul des rentes de retraite

	RREGOP	RRPE
Critère d'admissibilité à une rente sans réduction	60 ans ou 35 années de service	60 ans ou 35 années de service ou 55 ans et facteur 90 ¹
Calcul de la rente de base annuelle	Nombre d'années de service reconnues (maximum de 37 ans au 31 décembre 2012) ² multiplié par le taux d'accumulation (2%) et par le salaire admissible ³ moyen des 5 années de service pendant lesquelles le salaire a été le plus élevé	Nombre d'années de service reconnues (maximum de 37 ans au 31 décembre 2012) ² multiplié par le taux d'accumulation (2%) et par le salaire admissible ³ moyen des 3 années de service pendant lesquelles le salaire a été le plus élevé
Rachat d'année de service ⁴	Possible	Possible
Critère d'admissibilité à une rente immédiate avec réduction	55 ans et moins de 35 années de service	55 ans et moins de 35 années de service, sans facteur 90 ¹
Réduction lorsque le participant ne respecte pas le critère d'admissibilité à une rente sans réduction	Pour chaque mois d'anticipation, diminution de la rente de base de 0,333% (4% par année)	Pour chaque mois d'anticipation, diminution de la rente de base de 0,333% (4% par année)
Réduction lorsque le participant bénéficie d'une rente de retraite versée par la Régie des rentes du Québec (RRQ) (coordination) ⁵	Diminution de la rente de base en fonction du calcul suivant : Taux annuel de coordination de la rente au Régime de rentes du Québec (0,7%) multiplié par le nombre d'années de service reconnues et accomplies depuis le 1 ^{er} janvier 1966 (maximum de 35 années) et par le montant moindre : salaire admissible ³ moyen des 5 dernières années ou moyenne des maximums des gains admissibles (MGA) ⁶ des 5 dernières années	Diminution de la rente de base en fonction du calcul suivant : Taux annuel de coordination de la rente au Régime de rentes du Québec (0,7%) multiplié par le nombre d'années de service reconnues et accomplies depuis le 1 ^{er} janvier 1966 (maximum de 35 années) et par le montant moindre : salaire admissible ³ moyen des 5 dernières années ou moyenne des MGA ⁶ des 5 dernières années.

1. On calcule le facteur 90 en additionnant l'âge aux années de service reconnues.

2. Le maximum sera de 38 ans au 31 décembre 2013.

3. Il s'agit du salaire de base versé à l'employé au cours d'une année civile.

4. Des dispositions permettent de faire compter des périodes d'absence ou de service moyennant le paiement d'un montant par le participant : service antérieur à l'adhésion (emploi d'été), service comme occasionnel, absence sans salaire, etc.

5. Cette réduction est appliquée à compter du mois suivant le 65^e anniversaire, même si le prestataire commence à recevoir la rente versée par la RRQ avant l'âge de 65 ans.

6. Le MGA est le revenu maximal de travail sur lequel un travailleur cotise au RRQ pour une année donnée (50 100 dollars en 2012).