



Accueil

Députés

Travaux parlementaires

Exprimez votre opinion !

Vidéo et audio

Calendrier

Ouvrir ▼

L'ABC de l'Assemblée

Visiteurs

Actualités et salle de presse

Bibliothèque

Publications

Activités éducatives

International

Histoire

Accueil > Travaux parlementaires > Travaux des commissions > Journal des débats de la Commission de l'administration publique

Travaux parlementaires

Journal des débats

Travaux de l'Assemblée

Travaux des commissions

Cheminement des projets de loi

Projets de loi

Documents déposés

Calendrier hebdomadaire des travaux

Recherche avancée dans les travaux parlementaires

Mots clés

Utilisez un ou plusieurs critères pour préciser votre recherche. Le critère « Mots clés » est obligatoire.

Type de travaux

Travaux de l'Assemblée et

Type de document

Tous les documents

Sélectionner une période :

De

À

OU

Choisir une session

Session en cours - 40e

Journal des débats de la Commission de l'administration publique

Version préliminaire

Retour à la liste des séances du Journal des débats

40^e législature, 1^{re} session (début : 30 octobre 2012)

Cette version du Journal des débats est une version préliminaire : elle peut donc contenir des erreurs. La version finale du Journal est publiée dans un délai de 2 à 4 mois suivant la date de la séance de la commission.

[Pour en savoir plus sur le Journal des débats et ses différentes versions](#)

Le jeudi 19 septembre 2013 - Vol. 43 N° 11

Entendre la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances concernant sa gestion

[Aller directement au contenu du Journal des débats](#)

Heures

[15 h](#) [15 h 30](#) [16 h](#) [16 h 30](#) [17 h](#) [17 h 30](#)

Journal des débats

15 h (version non révisée)

(Quinze heures cinq minutes)

Le Président (M. Marcoux) : Alors, nous allons commencer la séance. Bienvenue aux membres de la commission, puis bienvenue également à tous nos invités.

M. le secrétaire, vous avez constaté le quorum. Maintenant, y a-t-il des membres qui remplacent?

Le Secrétaire : Oui, monsieur...

Le Président (M. Marcoux) : ...bienvenue aux membres de la commission puis bienvenue également à tous nos invités.

M. le secrétaire, vous avez constaté le quorum. Maintenant, y a-t-il des membres qui remplacent?

Le Secrétaire : Oui, M. le Président. M. Caire (La Peltrie) est remplacé par M. Lévesque (Vanier-Les Rivières); et, comme membre temporaire, nous avons M. Gautrin (Verdun).

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci. Et je demanderais également, si parfois quelqu'un l'avait oublié, de bien vouloir éteindre son cellulaire ou le placer en mode silencieux.

Alors, l'objet de cette séance, c'est de procéder à l'audition qui porte sur la Commission administrative des régimes de retraite suite au rapport du Vérificateur général qui a été déposé au printemps 2013 et, plus précisément, je pense que c'est le chapitre III du rapport du Vérificateur général. Donc, comme c'est prévu à l'ordre du jour, et c'est toujours la tradition à la Commission de l'administration publique, il y a des remarques d'ouverture de la part et de M. le Vérificateur général et, dans ce cas-ci, du président-directeur général de la CARRA. Et suite à ces présentations, il y a un échange avec les membres de la commission qui



Document(s) associé(s) à la séance

▶ [Vidéo/Audio](#)

va durer à peu près 2 h 30, et le temps, comme vous le savez, sera partagé entre le groupe parlementaire formant le gouvernement, groupe parlementaire formant l'opposition officielle et le deuxième groupe d'opposition. Et habituellement nous procédons par des échanges avec des blocs d'à peu près 10 minutes par groupe parlementaire, incluant les questions et réponses, mais évidemment avec beaucoup de flexibilité pour ne pas interrompre parfois une discussion qui s'engage sur un point particulier et, à la fin, on organise ça pour que ça arrive à peu près également.

Alors donc, dans un premier temps, je vais demander au Vérificateur général de faire sa présentation et peut-être, M. le Vérificateur général, pour les personnes qui n'ont pas l'avantage de connaître comme nous les membres de votre équipe, peut-être nous présenter les membres de votre équipe.

M. Samson (Michel) : Merci, M. le Président. Alors, bonjour. D'abord, je suis accompagné de Serge Giguère, qui est le directeur principal, M. Alain Fortin, qui est directeur de vérification, qui était responsable de la vérification qu'on a menée à la CARRA, un petit peu plus loin, Mme Caroline Reny et Mme Stéphanie Bernier, qui ont participé activement au mandat. Je souligne aussi la présence de M. Alain Roger, qui est un stagiaire de la Fondation canadienne de la vérification intégrée, qui nous vient du Cameroun et qui est en stage chez nous, au Vérificateur général, pour neuf mois avec nous. Il est arrivé tout récemment, juste après la fête du Travail.

Donc, M. le Président, messieurs les membres de cette commission, M. le président-directeur général de la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances ainsi que les gens qui vous accompagnent, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique portant sur la Commission administrative des régimes de retraite et d'assurances. Les résultats détaillés de cette vérification ont été publiés dans le rapport que j'ai déposé en juin dernier à l'Assemblée nationale.

La CARRA a pour principal rôle d'administrer les régimes de retraite qui lui sont confiés par le gouvernement du Québec. 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. À ce moment, le coût prévu était de 87,1 millions de dollars. Ce plan devait, entre autres, entraîner une amélioration substantielle des systèmes technologiques de façon à améliorer la performance de l'organisation sous divers volets, tels la qualité des services, la productivité et la qualité des données. Je tiens à préciser que nous avons exclu de nos travaux la dimension des enjeux associés aux obligations actuarielles.

Mes travaux font ressortir que près de trois ans après la mise en fonction de la solution informatique appelée Renouveau et intégration des systèmes essentiels, pièce maîtresse du plan global d'investissement, la CARRA n'a pas atteint ses objectifs en matière d'amélioration de la qualité des services. Les gains souhaités quant au délai de traitement des demandes provenant de sa clientèle ne sont pas au rendez-vous. Les écarts relatifs aux calculs des rentes sont retracés et corrigés jusqu'à plusieurs années après la mise en paiement. De plus, l'utilisation des mécanismes en place n'est pas optimale afin d'assurer la fiabilité des données reçues dans ces systèmes. 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 ou 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.

Par ailleurs, le développement et le déploiement du PGI n'ont pas répondu aux attentes. D'une part, les coûts associés à sa mise en oeuvre ont été plus élevés que ce qui avait...

M. Samson (Michel) : ...des données qui peuvent avoir un impact sur le montant des rentes. Par ailleurs, le développement et le déploiement du PGI n'ont pas répondu aux attentes. D'une part, les coûts associés à sa mise en oeuvre ont été plus élevés que ce qui avait été prévu, soit 108,1 millions de dollars. D'autre part, plusieurs bénéfices attendus ne se sont pas encore 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.

Aussi, j'ai constaté que 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. Finalement, les lacunes décelées à la CARRA en matière de gestion des contrats de services professionnels soulèvent des préoccupations quant au traitement équitable des fournisseurs et à l'utilisation judicieuse des fonds publics. Je vous remercie de votre attention.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. le Vérificateur général.

J'invite maintenant M. André Legault, qui est le président-directeur général de la CARRA, à nous présenter son exposé puis également nous présenter les personnes qui vous accompagnent. Alors, à vous la parole.

M. Legault (André) : Merci, M. le Président. Messieurs de la commission, le Vérificateur général et ses représentants, bonjour. Je vais vous présenter... à l'extrême droite, c'est M. Richard Fortier, qui est le nouveau président du conseil d'administration de la CARRA; alors, M. Pierre St-Michel, qui est le vice-président aux services à la clientèle; M. Denis Gagnon, qui est vice-président de l'administration, vice-présidence, administration; M. Clément Gosselin, qui est le directeur général de l'actuariat, des finances et de l'encadrement des régimes, et, derrière moi, je suis accompagné de M. Laurent-Étienne Desgagnés de mon bureau et également de M. Claude Perreault, qui est notre vérificateur interne.

Sans plus tarder, vous voyez, moi-même étant à la CARRA depuis novembre... fin novembre, nous pouvons affirmer que nous constituons une équipe apportant un regard neuf un peu sur la CARRA. Je me propose d'abord de faire une brève mise en contexte de la CARRA et de son rôle pour aborder ensuite le rapport de vérification de l'optimisation des ressources du Vérificateur général ainsi que le plan d'action qui a été élaboré pour y donner suite.

C'est important de le souligner, cette année, la CARRA fête son 40e anniversaire. En effet, c'est en décembre 1973 que l'Assemblée nationale adoptait la Loi sur le régime de retraite des employés du gouvernement et des organismes publics, le RREGOP, et créait la Commission administrative des régimes de retraite — ça s'appelait la CARR, à ce moment-là — et la mission première de la CARRA, il faut le rappeler, est d'offrir à sa clientèle les services qui lui permettent de bénéficier des avantages des régimes de retraite qu'elle administre. À ce titre, la CARRA est l'un des plus importants administrateurs de régimes de retraite au Canada avec 22 régimes et une clientèle de plus de 1,4 million de personnes.

Voici quelques chiffres qui illustrent effectivement la composition de la clientèle de la CARRA : il y a 571 000 personnes qui participent actuellement à ces régimes; il y en a 521 000 qui n'y participent plus, mais qui vont... ils ont conservé leur droit à des prestations; et finalement il y en a 326 000 qui sont retraités, soit des conjoints survivants ou des orphelins recevant une rente. En 2012, la CARRA a versé plus de 7 milliards de dollars en prestations en effectuant des paiements mensuels à son importante clientèle.

Parlons maintenant du plan global d'investissement, le PGI, auquel fait référence le Vérificateur général. Dès le début des années 2000, la CARRA prévoyait le renouvellement de ses infrastructures technologiques : l'insatisfaction de la clientèle à l'égard des services offerts, l'augmentation imminente des départs à la retraite et la désuétude des systèmes informatiques en place imposaient des changements majeurs. En 2004, la Commission des finances publiques soulignait d'ailleurs les problèmes de la CARRA en matière de technologie de l'information.

En 2003, la CARRA entreprenait une démarche afin de mettre en place les assises de son projet, le plan global d'investissement, un plan d'affaires qu'on peut qualifier de très ambitieux en 2005, visant le remplacement, à l'époque, de 28 systèmes et sous-systèmes technologiques qui étaient désuets, à l'époque. Ce plan d'affaires proposait l'acquisition de solutions technologiques commerciales couvrant l'ensemble des processus d'affaires et un développement informatique permettant leur intégration. La CARRA a ainsi fait l'acquisition de progiciels — il y en a quatre, principalement. Comme on le sait, plusieurs avantages... Les progiciels comportent plusieurs avantages; par contre, le progiciel offre moins de souplesse qu'une solution informatique développée de façon plus traditionnelle. Pour cette raison...

M. Legault (André) : ...principalement. Comme on le sait, plusieurs avantages... les progiciels comportent plusieurs avantages. Par contre, le progiciel offre moins de souplesse qu'une solution informatique développée de façon plus traditionnelle. Pour cette raison, l'implantation d'un progiciel comporte le double défi d'adapter fortement l'organisation du travail au nouvel environnement et d'avoir une gestion du changement efficace.

Outre cet enjeu de taille, les principaux risques du projet étaient liés, entre autres, aux aspects suivants. L'échéancier, qui était très ambitieux. L'ampleur de la conversion des données des anciens systèmes aux nouveaux systèmes. On parle à ce moment-là de 35 millions de données couvrant une période de plus de 40 ans et nécessitant la création de 227 dépôts transitoires lors de leur conversion. Le manque d'expertise de la CARRA en gestion de projets informatiques et en gestion du changement. La difficulté d'appliquer des modifications d'envergure aux régimes de retraite en cours de projet. Le degré élevé d'automatisation qui était attendu avec ces nouveaux systèmes là. Et la souplesse requise en ce qui concerne les processus et les procédures de travail pour s'adapter aux nouvelles façons de faire exigées par les nouvelles applications technologiques.

Je crois vraiment important de souligner, M. le Président, que les risques évoqués se sont concrétisés en grande partie. Le coût estimé, au départ, était de 87 millions de dollars, soit à l'intérieur d'une fourchette de scénarios optimistes et pessimistes se situant de 65 millions à près de 100 millions de dollars. Comme le soulignait déjà le Vérificateur général dans son tome II 2008-2009, en décembre 2008, la CARRA revoyait la portée ainsi que l'échéancier du projet pour prévoir, au lieu d'une livraison unique — un «bing bang», qu'on appelle — prévoir cinq livraisons, ce qui faisait passer son projet à 108 millions. Cette décision était nécessaire à ce moment-là afin de réduire le risque du projet.

Le système a présenté de sérieux problèmes de performance au moment de son démarrage, ce qui a compromis la qualité des services à la clientèle et nu grandement au climat de travail. Les chiffres parlent d'ailleurs d'eux-mêmes à cet égard. Depuis 2009-2010, la CARRA a vécu le départ de plus de 400 employés réguliers, soit par mutation vers d'autres organismes ou ministères — donc, ça, c'est 289 — soit du fait du départ à la retraite, 117 personnes. Si on exprime ça en pourcentage du nombre d'employés réguliers, sur la moyenne des quatre années, ça représente 70 % des employés qui ont quitté. Donc, même à ce jour, quand on regarde en 2012-2013, le taux de mutation se situe encore à 11,5 %.

À ce jour, l'organisme est toujours en train de se relever de cette période difficile. Cependant, on ne peut pas passer sous silence les importants efforts fournis depuis 2011 pour améliorer la situation. Les résultats d'aujourd'hui démontrent que les progrès obtenus, notamment en ce qui concerne les services téléphoniques, le règlement de certains inventaires et les plaintes... Par ailleurs, je tiens à souligner que la CARRA avait déjà mis en route plusieurs actions dans sa planification stratégique 2012-2015, bien avant le début des travaux du Vérificateur général, signe qu'elle était consciente des défis auxquels elle était confrontée.

Aujourd'hui, l'objectif poursuivi est de continuer à stabiliser la situation pour ensuite parvenir à progresser normalement. Les causes des problèmes rencontrés par la CARRA pendant et après le projet sont vraiment nombreuses. Le plus récent rapport du vérificateur, en juin dernier, dresse un portrait de ce qui a été vécu par l'organisme jusqu'à maintenant. Comme la CARRA l'a souligné dans ses commentaires, la mission première de l'organisme est de garantir à sa clientèle qu'elle puisse bénéficier pleinement des avantages de son régime de retraite. La CARRA assure par ailleurs la continuité des revenus et la fiabilité des calculs.

Les recommandations du Vérificateur général rejoignent nos propres constats, et nous avons élaboré un plan d'action, qui a été approuvé par notre conseil d'administration le 29 août dernier, afin de les mettre en œuvre. Ces actions, que nous considérons comme essentielles, seront réalisées à l'intérieur des échéanciers prévus, tout en tenant compte de la situation actuelle de la CARRA. Les premières actions déjà en cours, ou qui démarreront sous peu, consistent en majorité en des correctifs aux problèmes observés, que ce soit à l'égard du degré de précision des données recueillies auprès des employeurs, ou de la performance des opérations. De plus, il importe de réviser en profondeur l'organisation du travail afin qu'elle s'harmonise à la solution informatique.

Il est également essentiel que la CARRA continue de développer son expertise en technologie de l'information en recrutant des gens dans ce domaine et en réduisant plus globalement son taux de mutation. Le succès en cette matière passe par un environnement de travail adéquat, tant en matière d'organisation du travail, comme je l'ai mentionné plus tôt, que d'environnement physique. Notons à ce sujet que le plan de mobilisation du personnel de la CARRA a été rédigé dans l'optique, notamment, de...

M. Legault (André) : ...les succès en cette matière passent par un environnement de travail adéquat, tant en matière d'organisation du travail, comme je l'ai mentionné plus tôt, que d'environnement physique. Notons à ce sujet que le plan de mobilisation du personnel de la CARRA a été rédigé dans l'optique notamment de régler ces deux problèmes. À la lecture du plan d'action, vous avez pu constater que, pour chacun des grands volets des recommandations du vérificateur, la CARRA fait état d'actions en cours ou à entreprendre.

Ces actions visent, entre autres, les éléments suivants, on a cinq grands éléments, premier élément, la poursuite de l'amélioration des délais de traitement des demandes de la clientèle. C'est une des sources des plaintes les plus élevées. À cet égard, le plan d'action prévoit principalement cinq actions dont la mise en place d'une unité spéciale de traitement des inventaires, c'est déjà fait, c'est en place; l'augmentation de la proportion des demandes de rente dont les calculs sont automatisés, ça, c'est en constante progression actuellement, tout en maintenant le haut degré d'exactitude ces calculs; puis l'optimisation des processus d'affaires et l'organisation du travail.

Deuxième élément : le rehaussement de la qualité des données et la consolidation du processus de transmission de celles-ci en provenance de 1 400 employeurs. Ce volet du plan d'action comporte plus de huit interventions dont plusieurs étaient déjà démarrées au moment du

rapport du Vérificateur général, dont la mise en place d'une unité consacrée à la vigie de la qualité des données, le renforcement de la collaboration avec les employeurs, la correction des données encore en erreur, l'appariement, lorsque possible, de celles-ci avec celles détenues par d'autres organismes ou ministères et l'amélioration des fonctionnalités de transmission des données des employeurs.

Troisième élément du plan d'action : les objectifs poursuivis en matière de fonctionnalité et d'automatisation. Il y a lieu de poursuivre, de finaliser les actions déjà en cours particulièrement dans le domaine de l'amélioration de la qualité des données et de l'optimisation des processus. Ce n'est qu'à la lumière des résultats de ces actions que, dans un second temps, lors du renouvellement de la planification stratégique, pourront être établies une nouvelle vision d'affaires en ce qui a trait au degré d'automatisation et de prestation électronique de services ainsi que le niveau d'investissement nécessaire à le réaliser.

Quatrième élément : la gouvernance de la sécurité de l'information et la gestion de risques. Concernant ce volet, il y a lieu de mettre à jour la gouvernance de la gestion intégrée des risques et de la sécurité et de poser quelques gestes marquants, dont la sécurisation des environnements de travail et l'élaboration d'un programme de prévention et de détection de la fraude.

Cinquième élément : l'amélioration d'information de gestion. Plus précisément, il est nécessaire de consolider la mettre en place d'un bureau de projets, de réviser le tableau de bord et de développer un environnement informationnel adéquat.

Sixième élément : la propagation d'une expertise interne en technologies de l'information. Donc, il y a lieu de poursuivre la dotation en remplaçant le personnel contractuel.

En conclusion, la CARRA a vécu un grand bouleversement au cours des dernières années, pour de multiples raisons, les choses ont évolué différemment de ce qui était prévu initialement. Beaucoup de choses ont toutefois été accomplies depuis 2010 et, aujourd'hui, en 2013, la CARRA poursuit l'importante phase de stabilisation et de consolidation qui permettra, d'ici trois ans, d'optimiser les investissements faits à ce jour.

Le plan d'action que nous avons établi apportera d'importantes corrections sur les plans techniques et administratifs en minimisant le plus possible les perturbations au sein de l'organisme. Nous... également les efforts investis dans le plan de mobilisation pour appuyer, mobiliser, finaliser encore davantage le personnel que je remercie pour son dévouement et son engagement de chaque instant.

En tout temps, le personnel de la CARRA persévère dans ses efforts pour poursuivre la migration de ses services en plaçant la clientèle au cœur de ses actions. Je vous remercie, et nous sommes disponibles à répondre à vos questions.

Le Président (M. Marcoux) : Je vous remercie, M. Legault. Alors, maintenant, nous allons commencer la période d'échange avec les membres de la commission. Chaque groupe parlementaire, à la fois le gouvernement et l'opposition officielle, dispose environ une heure et un peu plus de minutes et, pour le deuxième groupe d'opposition, c'est à peu près 17 minutes. Donc, nous allons commencer, et je me tourne vers le vice-président, le député de Sherbrooke, pour poser les premières questions.

M. Cardin : ...

Le Président (M. Marcoux) : On y va par bloc de 10 minutes à peu près...

M. Cardin : 10 minutes, d'accord.

Le Président (M. Marcoux) : ...comme la tradition que nous avons adoptée au cours de la dernière année.

M. Cardin : Je ne voudrais pas m'accaparer du micro, je vais essayer de faire rouler les questions avec mes collègues.

Le Président (M. Marcoux) : Ce n'est pas parce que ce n'est pas intéressant, là, ce n'est pas parce que ce n'est pas intéressant.

M. Cardin : Non, non, non, je le sais. Vous allez revenir plus souvent. C'est certain, en introduction, on pourrait discuter de bien des éléments, des éléments passés, mais, pour la plupart, vous êtes de nouveaux joueurs à l'intérieur de cette organisation-là et de la gestion. Donc, je ne m'attarderai pas beaucoup, mais sauf qu'on va quand même avoir à tirer, tu sais, quand même, des conclusions et même probablement suggérer des choses...

M. Cardin : ...donc je ne m'attarderai pas beaucoup, mais sauf qu'on va quand même avoir à tirer, tu sais, quand même des conclusions et même probablement suggérer des choses, je crois, d'ailleurs pour l'ensemble de ce qui est du monde informatique parce que, dans un premier temps, on disait à quelque part — je crois que c'est vous, M. Legault — ou dans le rapport, là, on en a vu beaucoup... eu beaucoup d'information à l'effet

que la CARRA n'était pas nécessairement prête et n'avait pas nécessairement les ressources pour en informatique au début lorsque le projet a été lancé.

Moi, la question que je me posais quand même, c'était vraiment, quand vous lancez un projet informatique, si vous n'avez pas les ressources à l'interne, normalement, on va s'appuyer évidemment des gens qui sont capables de faire le suivi et de faire, ce que je dirais, j'appellerais l'organigramme de ce qu'on... de là où on veut aller, hein? Si c'est ça, on va là. Si c'est ça, on va là, on définit. À côté, il y a quand même tout le modèle de la gestion qu'il faut qui soit amalgamé à tout ça.

Mais, si je commence par le premier élément parce qu'il semblerait que cet élément-là est la cause, avec le nouveau système qui est... est la cause de bien des maux de tête et des problèmes, c'est la donnée de base que vous recevez des différents employeurs. Il semblerait qu'il y a beaucoup de problèmes, et ces problèmes-là, je ne sais pas... est-ce que ça a dû être quand même dans les étapes, une des premières que vous avez revérifiées, à l'effet, comment vous assurer que l'information, à la base, vous est transmise correctement et complètement?

Le Président (M. Marcoux) : M. Legault.

M. Legault (André) : Merci. Effectivement, c'est fondamental parce que les données de base, c'est toutes les informations que les employeurs nous transmettent. Et, quand on prend les informations, on a 1 400 employeurs, et, ces employeurs, ils ont environ 570 000 participants. Et, quand je dis 570 000 participants, ça fait plus que ça parce qu'il y en a qui ont deux tâches ou deux emplois et ce qui fait en sorte que, quand on reçoit l'information de l'employeur, c'est plus qu'une... parce que chaque emploi a une ligne d'information. Donc, quand on regarde, au lieu d'avoir juste 570 000 lignes, on reçoit 900 000 lignes, et, pour chaque ligne d'information, l'employeur, ça peut aller jusqu'à 37 informations. 37 informations pour chaque ligne parce qu'effectivement, l'employeur, on lui demande dans quel régime il est, la personne a eu quoi comme gains, est-ce que c'était quoi son gain cotisable parce que ce n'est pas la même chose. Exemple, son surtemps n'est pas comptabilisé comme étant... et tout, et tout. Donc, cet ensemble de données là, c'est vraiment fondamental et c'est ça qu'il faut vérifier. Et, ce qu'on a fait dans les systèmes, ce que je comprends de ce qui a été fait dans les systèmes de transmission, c'est qu'on a serré beaucoup, beaucoup, beaucoup les tests pour savoir si c'était compatible.

Je vais vous donner un exemple. Un employé qui a une prime de complexité. Une prime de complexité, vous avez le droit à... effectivement elle fait partie de votre calcul pour votre fonds de pension. Si vous quittez cet emploi-là, puis vous vous en allez dans un autre corps d'emploi pour une autre tâche, et vous n'avez plus cette prime de complexité là, en vertu des conventions collectives, vous avez encore le droit, pendant six mois, à ce montant-là. Le système, lui, il a été programmé et fait en sorte qu'il dit : Ah! il y a quelque chose d'incohérent, il y a quelqu'un qui vient d'avoir un montant, un salaire qui ne va pas avec la cotisation. Donc, vous voyez, le système, c'est vraiment ça qu'il fait, donc on a mis beaucoup, beaucoup de paramètres pour s'assurer effectivement que les «datas» qui sont transmis par les employeurs sont corrects.

Mais il faut aller plus loin que ça. Et là je vais peut-être demander à M. St-Michel qu'il explique, effectivement, ce qu'on est en train de développer avec les employeurs pour encore améliorer ces transmissions de données là puis réduire les temps et s'assurer qu'elles sont bonnes.

Le Président (M. Marcoux) : Donc, M. St-Michel, si vous voulez vous identifier, s'il vous plaît, pour les fins de la transcription des débats.

M. St-Michel (Pierre) : O.K., Pierre St-Michel, vice-président, service à la clientèle à la CARRA. Alors, pour, je dirais, nous conforter puis améliorer beaucoup la qualité des données qui sont transmises par les employeurs, ce que nous avons initié, c'est un projet qu'on appelle le projet Participation, qui vise à améliorer comme tel toutes les données de participation qui sont transmises par les employeurs. Parce que c'est la donnée primaire qui donne lieu à toutes les émissions de documents qu'on fait par la suite, notamment les états de participation.

Le premier objectif que nous avons à l'intérieur du projet, c'est d'améliorer et de rendre convivial tout le lien que nous avons avec les employeurs, c'est-à-dire de faciliter la tâche de l'employeur pour qu'il puisse nous transmettre des données de qualité. Notamment, de corriger en...

[Haut de la page](#)

15 h 30 (version non révisée)

M. St-Michel (Pierre) : ...à l'intérieur du projet, c'est d'améliorer et de rendre convivial tout le lien que nous avons avec les employeurs, c'est-à-dire de faciliter la tâche de l'employeur pour qu'il puisse nous transmettre

des données de qualité, notamment de corriger en direct, quand il va envoyer ses données, parce que le VG l'avait déjà cité, à l'effet qu'il y avait beaucoup d'aller-retour entre l'employeur et la CARRA quand il transmettait ses données, parce qu'il était incorrect. Alors, ce qu'on va développer, c'est d'être un outil qui va lui permettre, en direct, de corriger les données et de gagner du temps.

Également, nous allons améliorer toutes les validations qui ont cours actuellement, c'est-à-dire de les rendre aussi plus explicites, en termes de messages et de communications à l'employeur, pour qu'il comprenne ce qu'il doit corriger et nous allons aussi améliorer les outils mis à notre disposition, nous, la CARRA, dans la mesure où on veut valider les informations d'une façon encore plus rigoureuse et d'aider aussi l'employeur à envoyer des données qui seraient encore plus correctes.

Ça, c'est l'aspect, je vous dirais, qui est l'aspect systémique, ou système ou outils, pour nous aider à obtenir, de la part des employeurs, des données plus concrètes, on a dit, et plus rigoureuses, plus précises. Également, en complément de ça, ce que nous allons renforcer comme approche auprès des employeurs, c'est d'avoir des communications plus fréquentes et plus claires avec eux, pour qu'ils comprennent ce qu'on attend d'eux, par rapport à, notamment, ce que disait M. Legault, l'ensemble des données et l'ensemble, je dirais, des paramètres qu'ils doivent nous transmettre. Nous avons un soutien téléphonique aussi qui est très rigoureux, tu sais, très présent quand on est dans une phase de déclaration, qu'on appelle de DA, déclaration annuelle. Également, nous avons un soutien auprès des nouveaux employés chez les employeurs qui participent à la transmission des données. On observe un roulement important des employés chez les employeurs qui sont responsables de s'acquitter de nous envoyer les données de participation.

Donc, c'est une formation qu'on doit avoir sur une base, je dirais, ponctuelle, mais aussi très récurrente. Au niveau de la formation, c'est quelque chose qu'on va faire cet automne qu'on n'avait pas mis en place avant, c'est-à-dire d'avoir une formation qui va être adaptée aux différentes catégories d'employeurs, notamment ceux de la fonction publique, ceux de la santé et ceux de l'éducation. C'est une première. Avant, nous avions une formation qui était comme générique. Donc, on va avoir une formation qui va être plus spécialisée pour répondre davantage aux besoins des employeurs.

On va aussi avoir des tailles de, je dirais de salles de formation qui vont être plus adéquates, parce qu'on avait observé par le passé qu'il y avait trop de gens qu'on formait en même temps, qui ne facilitait pas l'échange entre nous et les employeurs.

M. Cardin : On voit que dans votre démarche, là, vous êtes avancés et puis ça, ça se concrétise...

M. St-Michel (Pierre) : Oui.

M. Cardin : ...sûrement. On pourra peut-être y revenir tantôt, mais j'ai un de mes collègues qui avait une question aussi de ce premier tour-là.

M. Chapadeau : Bien, merci.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le député...

M. Chapadeau : Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Excusez, je ne l'ai pas mentionné.

M. Chapadeau : Merci, M. le Président. Moi, j'aurais... Il y a un élément que vous avez mentionné... D'abord bienvenue à l'Assemblée nationale. Merci de votre présentation. Vous avez mentionné un élément qui m'a inquiété, là, à la page 7 de votre présentation, c'est-à-dire le départ, là. De plus, vous parlez du climat de travail, un élément qui m'inquiète beaucoup. Vous dites, dans votre présentation, que l'implantation du système, là, nuit grandement... «a compromis la qualité des services et a nuit grandement au climat de travail» et vous faites référence au départ, là, de 400, de plus de 400 employés.

D'abord, moi, j'aimerais vous entendre là-dessus. Qu'est-ce que vous avez mis en place pour... Parce que ça prend une expertise, j'imagine, particulière pour travailler à la CARRA. Quels sont les incitatifs que vous avez mis en place pour vous assurer de garder votre personnel et je sais qu'il y avait une recommandation du Vérificateur général, là, par rapport à cette question-là. J'aimerais vous entendre là-dessus, M. Legault.

Le Président (M. Marcoux) : M. Legault.

M. Legault (André) : Merci. Effectivement, c'est une grande préoccupation parce que quand on arrive puis on voit, en quatre ans, que les gens ont quitté et c'était connu dans la fonction publique que la CARRA, ce n'était pas plus intéressant qu'il faut pour aller travailler là. Puis ce n'est pas juste une question de motivation. Simplement, c'est une question que quand quelqu'un travaille, il n'a pas les bons outils, ça va mal. Ça détériore le climat. Deuxièmement, c'est des inventaires qui sont en train de s'accumuler. Troisièmement, c'est beaucoup de critiques et de plaintes à l'égard du travail, donc, ça... Puis, en plus, on est obligés,

pendant cette période-là de crise, d'embaucher beaucoup pour pouvoir sortir le matériel, comme on dit. Donc, les gens étaient installés pas parfaitement, là. Je vais donner un exemple qu'on est en train de corriger : Le centre d'appels. Bien, on a mis les gens deux par bureau dans un centre d'appels. Ce n'est pas l'idéal dans un centre d'appels, parce que les gens entendent parler l'autre et tout et tout.

Donc, ce sont tous des éléments qui font en sorte que les gens...

M. Legault (André) : ...le centre d'appels, bien on a mis les gens deux par bureau dans un... faire le centre d'appels. Ce n'est pas l'idéal dans un centre d'appels parce que les gens entendent parler l'autre et tout, et tout. Donc, ce sont tous des éléments qui font en sorte que les gens sont un peu découragés. Et, dans la fonction publique, on peut changer d'endroit, donc ils ont changé d'emploi. Donc, c'est là-dessus qu'on travaille. Et d'ailleurs la planification stratégique 2012-2015, ça a été amorcé avant, là, c'est déjà en place. Un des éléments de la planification stratégique, c'est effectivement de travailler sur le personnel. Donc, comment on peut améliorer ça, c'est effectivement en travaillant sur l'amélioration des processus de travail pour faire en sorte que les gens sachent ce qu'ils ont à faire, puis ils ont les outils pour faire ce qu'ils ont à faire. Il n'y a rien de plus décourageant pour quelqu'un de travailler puis que ça ne fonctionne pas

Deuxième point, c'est d'améliorer aussi leur environnement, et vraiment. Et le troisième point, c'est effectivement de donner beaucoup plus d'information, la communication, ce qui a manqué, là, probablement pendant cette période de crise où on allait au plus pressant. Donc, c'est là-dessus qu'on targue. On espère effectivement, là, que ça va porter fruit, mais c'est un des éléments de la planification stratégique. Il y a d'autres éléments, effectivement, là, qu'on met en place pour ça. Mais c'est vraiment l'essentiel est là.

Parce qu'on a fait des présentations. Quand on allés annoncer, par exemple, qu'on a fait des modifications grâce au projet participation, bien j'ai été surpris, les gens disaient : O.K. Vous avez réglé tel problème, tel problème que je rencontre dans ma tâche. Quand est-ce que vous allez régler tel autre, tel autre, tel autre problème que je rencontre dans ma tâche, parce que le système, il ne fonctionne pas? Donc, les gens sont en attente d'avoir des processus de travail qui fonctionnent et qui vont améliorer leurs conditions de travail : c'est ça qu'ils veulent. Peut-être ajouter, M. St-Michel?

Le Président (M. Marcoux) : ...Legault, peut-être que... Oui, brièvement, puis ils pourront revenir, M. le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue. Oui?

M. Legault (André) : ...merci...

M. St-Michel (Pierre) : Pour compléter ce que M. Legault disait, à la vice-présidence, Services à la clientèle, nous avons mené au cours des derniers mois environ une dizaine de rencontres avec nos employés pour revenir sur ce qu'ils ont vécu durant les derniers mois. Et ça nous a permis de porter un diagnostic pour nous projeter vers l'avenir pour corriger des choses. Et, parmi les choses qu'ils attendent de nous, c'est qu'on leur communique d'une façon plus claire tous les changements qui s'en viennent, c'est-à-dire comment ils travaillent, comment ils vont travailler, les impacts des différents projets. Et l'attente qu'ils ont aussi, c'est d'avoir une formation adéquate parce qu'on se souviendra que, dans le dernier projet, la formation des employés s'est faite plus d'une année et demie, même après l'implantation du projet comme tel. Donc, les attentes qu'ils ont par rapport à nous, c'est qu'on fasse de la gestion du changement sérieuse pour qu'ils soient traités correctement pour qu'ils puissent faire leur travail correctement puis rendre un bon service au client.

Le Président (M. Marcoux) : ...merci. Oui, à moins... Très brièvement parce que...

M. Gagnon (Denis) : Oui, bonjour. Denis Gagnon.

Le Président (M. Marcoux) : ...vous identifier, s'il vous plaît.

M. Gagnon (Denis) : Oui. Denis Gagnon, vice-président à l'administration. Alors, quelques points complémentaires. Les employés, pour améliorer le climat de travail des employés, on doit... on a une grande stratégie pour doter des postes additionnels qui ont été autorisés par le conseil d'administration parce que ce qu'on veut faire dans le fond, c'est de permettre aux employés internes de la CARRA d'assumer des rôles qui sont intéressants, stratégiques et qui vont nous permettre de s'approprier progressivement la maîtrise d'œuvre de nos technologies. Alors, ça, c'est un point très important.

Puis un dernier petit point en finissant, récemment, pour essayer d'aller chercher une nouvelle lecture, on a fait un sondage auprès des employés, on n'a pas les résultats détaillés mais ce qu'on peut dire, c'est que les résultats préliminaires sont très encourageants. On sent qu'il y a une progression dans le niveau de satisfaction des employés à la CARRA.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. Gagnon. Donc, je vais

passer maintenant la parole au député de Verdun.

M. Gauthrin : Je vous remercie, et je vous prie de m'excuser parce que je vais probablement poser un certain nombre de questions et, après, partir parce que je ne commence plus à être bien. Là, j'ai une remarque, une demande d'information et deux questions.

Ma première remarque, elle est très positive : il faut que vous soyez conscients que, dans la situation difficile dans laquelle les régimes de pension ont traversé, le RREGOP et le RDPE ont été des régimes qui, malgré tout, se trouvent à l'heure actuelle en solvabilité, etc. Je pense qu'on peut bien commencer à critiquer votre gestion, etc., là, mais la gestion que vous avez faite des deux régimes de pension gouvernementaux, et c'est bon ici de le rappeler, a été, dans la période de crise que la majeure partie des régimes ont traversée, ont été positifs. Je me devais, ici, au minimum, de commencer par vous le signaler parce que c'est un élément positif pour vous.

Deuxième élément, j'ai une demande à vous faire. Vous l'avez remarqué que vous avez beaucoup, parmi... veux dire, vous avez des pensionnés, vous avez des éléments actifs et des éléments qui sont encore inactifs, etc. Vous savez que vous êtes... vos régimes, en majeure partie, sont des régimes à prestations de fin d'emploi, c'est-à-dire prestations déterminées en fin d'emploi. Moi, j'aimerais... est-ce que vous avez...

M. Gauthrin : ...qui sont encore inactifs, etc. Vous savez que vous êtes... vos régimes, en majeure partie, sont des régimes à prestations de fin d'emploi, c'est-à-dire à prestations déterminées en fin d'emploi. Moi, j'aimerais... est-ce que vous avez des statistiques pour savoir quand les... à quel âge les gens quittent en quelque sorte des régimes de pension gouvernementaux. Je vous explique pourquoi. Parce que, pour moi, je fais partie de ceux, et je vais plaider, et j'ai beaucoup de tribunes pour le plaider, il est important malgré tout qu'on puisse avoir un régime de pension qui suive la carrière de quelqu'un et que, quand vous quittez, à ces jeunes, vous conservez bien sûr des éléments de retraite, mais ils sont basés sur le salaire que vous avez au moment où vous quittez, et lorsque vous prendrez votre retraite, peut-être à 60 ou 65 ans, ça n'aura plus réellement... Est-ce que vous avez des statistiques pour ça? Parce que... Vous pourriez me les envoyer et les envoyer aux membres de la commission, parce que je pense que c'est quelque chose...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : On a effectivement... bien, je pense que M. Gosselin, qui est notre chef actuaire...

M. Gauthrin : Vous pourriez me les envoyer.

M. Legault (André) : Bien, on les a même. On peut vous les donner là, là.

M. Gauthrin : Alors... Bien, peut-être, parce que...

M. Legault (André) : Mais ce n'est pas long.

M. Gauthrin : Non, non, parce que je n'ai pas beaucoup de temps, vous pourriez me les envoyer simplement ici, là, parce que là, j'ai deux questions qui me préoccupent et...

Le Président (M. Marcoux) : Vous pourriez les transmettre également, comme vous le suggérez, aux autres membres de la commission, M. Gosselin.

M. Gauthrin : Oui. Alors, vous pouvez me le transmettre.

Maintenant, j'ai deux questions qui me... et qui sont semblables aux questions qui ont été soulevées par le député de Sherbrooke tout à l'heure, c'est sur la fiabilité des données à l'heure actuelle, et il y a... À l'heure actuelle, je reviens dans le rapport du Vérificateur général que vous interrogez, particulièrement sur la recommandation 82 et 83, 82 et 83, qui est à la page 20 du rapport du Vérificateur général qui touche les ententes que vous pouvez avoir avec d'autres ministères et organismes.

Il existe... Bien sûr, vous avez des fichiers, des informations qui sont transmises à la CARRA. Il existe d'autres organismes qui ont de l'information analogue. Je pense au ministère du Revenu par exemple, qui a des relations sur au minimum ce que les gens ont payé et ce qu'ils ont gagné, etc., et est-ce qu'il n'y a pas... si vous pouviez être en mesure de mieux, disons, développer ces ententes entre les différents grands fichiers, et je ne voudrais pas qu'ils communiquent trop, hein, mais il faut... est-ce qu'il y aurait possibilité, à ce moment-là, que vous ayez une amélioration de la qualité de l'information que vous recherchez? Et je dirais, moi, qu'il y aurait une piste, mais vous l'avez. Vous l'avez mais vous ne l'utilisez pas tellement, et si j'ai compris, actuellement ce qui arrive du Vérificateur général, et moi, comme parlementaire, ici, je voudrais vous inciter, un, de continuer à développer ce type d'entente interministères et organismes, et deux, de l'utiliser au maximum.

Alors, est-ce que vous pouvez me dire ce que vous comptez faire?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Oui. Effectivement, on collabore avec les autres organismes. Exemple, on vient, là, tout récemment, de signer une entente avec le Directeur du registre civil concernant les décès, pour faire en sorte de suivre effectivement les décès, pour que les héritiers ou la veuve puissent effectivement avoir les paiements rapidement, les rentes rapidement, et ne pas être obligés de passer dans un long processus. Donc, on a signé ça il y a quelques mois. On a regardé effectivement avec les différents ministères, on continue à regarder avec les différents ministères quelles sont les possibilités de collaboration, et vous pouvez être certain qu'on essaie effectivement de trouver quand il y a un bénéfice à l'avoir.

La problématique qu'on a, c'est premièrement au ministère du Revenu. On a fait l'analyse avec eux. On a commencé une analyse avec eux. Eux sont très informatisés et on est très informatisés. Le genre de renseignements qu'ils prennent, c'est beaucoup monétaire, sur le salaire de la personne, son adresse, bon, des choses semblables. Mais nous, on est... comme je vous ai dit, là, on a 37... on peut aller jusqu'à 37 informations. Donc, le salaire par exemple, je ne sais pas, moi, vous avez fait du surtemps, bien, lui, il est dans son salaire à Revenu Québec mais on ne fait pas la distinction pour les fins de son fonds de pension. Moi, j'ai besoin de savoir que, non, ce surtemps-là ne fait pas partie...

M. Gauthrin : Je comprends...

M. Legault (André) : ...mais on travaille, on travaille effectivement.

M. Gauthrin : Non, non, écoutez, qu'il y ait des problèmes d'harmonisation, oui, mais d'après moi, moi, j'aimerais que... franchement que... et que vous nous fassiez rapport, M. le président, à un moment, à la commission, ici, comment vous améliorez, parce que je crois qu'il y a possibilité d'économie et d'amélioration quant à l'information transmise.

Ma deuxième question, M. Legault, va toucher la recommandation qui m'inquiète à ce moment-là, la recommandation à la page 25 du rapport du Vérificateur général, et la recommandation 115. Il y a de l'information, et je parle actuellement de la protection des renseignements personnels, et il y a... Je vais vous lire la recommandation et je voudrais que vous me disiez qu'est-ce que vous faites pour essayer de la corriger : «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...

M. Gauthrin : ...je vais vous lire la recommandation et je voudrais que vous me dites qu'est-ce que vous faites pour essayer de la corriger : «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 est accessible à un nombre important d'utilisateurs et n'est pas brouillée. Cette pratique permet à des personnes qui n'ont pas besoin dans le cadre de leurs fonctions de consulter des renseignements personnels figurant dans les dossiers de la clientèle, ce qui est en contradiction avec le principe de confidentialité.» Vous permettez, moi, je fais partie de ceux qui ont plaidé beaucoup pour la protection et le maintien de... autant je suis pour un gouvernement ouvert et qu'on développe, mais aussi qu'on protège les renseignements personnels. Et là je voudrais vous poser la question. Ce qui a été soulevé par le Vérificateur général m'interpelle et qu'est-ce que vous avez proposé ou comment vous voyez... résoudre ce problème-là.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, M. Legault.

M. Legault (André) : Je vais tantôt demander à M. Gagnon de préciser puis...

M. Gauthrin : Absolument, il n'y a pas de problème.

M. Legault (André) : Mais ce que je peux vous dire, on est en train de revoir, effectivement, la gouvernance de la sécurité et de la gestion de risque. Ça, c'est un des éléments qu'on adresse dans notre plan d'action, c'est l'élément 6, et on est en train d'élaborer un nouveau cadre normatif de toute la sécurité. Il y en a actuellement, de la sécurité, quand même, mais on veut vraiment revoir, là, un modèle révisé qui va vraiment prévoir des politiques puis de la méthodologie de gestion de la sécurité.

Donc, peut-être, M. Gagnon peut compléter à cet égard-là sur la sécurité.

M. Gauthrin : ...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, excusez, M. le député de Verdun, peut-être vous...

M. Gauthrin : Alors, je vais écouter M. Gagnon. Mais, quand vous aurez refait... je comprends bien... Je crois, moi, comme membre de cette commission, M. le Président, j'aimerais que vous nous le transmettiez à la commission et savoir ce que vous faites, parce que vous comprenez bien que c'est inquiétant pour à la fois et la population et les parlementaires que nous sommes, les représentants de la population.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Gagnon.

M. Gagnon (Denis) : O.K., merci. D'abord, en complément de M. Legault, la sécurité de l'information pour nous, à la CARRA, c'est primordial. On est fort conscients qu'on détient de l'information très privilégiée sur un très grand nombre de citoyens, notre clientèle. Alors, ce qui a été fait récemment, je peux diviser un peu nos grands systèmes, là, j'y vais très général, on peut regrouper nos grands systèmes en deux catégories. Tout notre système RISE, qui a fait l'état du rapport du VG, à ce jour, dans RISE, avec les améliorations récentes qui datent simplement du mois de juin dernier, on a fait des pas de géant. Alors, dans RISE, toutes nos informations sont protégées, sont journalisées, et on...

M. Gauthrin : ...

M. Gagnon (Denis) : Dans RISE, non, elles sont accessibles par nos agents pour être en mesure de donner le service à la clientèle, alors elles ne peuvent pas être brouillées, par contre elles ne sont accédées que par la personne qui en a besoin aux fins de ses tâches. Alors, on avait des petits problèmes à corriger de ce côté-là et ça a été corrigé en juin dernier. Ça, c'est peut-être 90 % de notre environnement technologique.

Maintenant, il reste un 10 % auquel fait référence le Vérificateur général, on appelle ça notre information de gestion pour être en mesure de produire nos différents tableaux de bord, indicateurs, suivis de chacun des éléments de la prestation de services. Alors, dans l'environnement d'information de gestion, il y a également des mesures de protection. Les mesures de protection permettent aux agents qui offrent le service d'aller chercher la même information à laquelle l'agent a droit dans RISE. Par contre, nous...

M. Gauthrin : ...

M. Gagnon (Denis) : La journalisation n'est pas suffisamment précise. Oui, c'est journalisé, mais ce n'est pas journalisé d'une façon assez détaillée pour faciliter les recherches. Alors, ce qu'on veut faire dans notre plan, c'est de compléter nos solutions de journalisation dans notre information de gestion pour être capables de répondre facilement, en cas de besoin, à toute requête qui a été faite, que ce soit dans RISE où on a nos environnements d'information de gestion. On l'a fait récemment, on peut le faire dans l'info de gestion, mais ça demande un effort considérable — le Vérificateur général l'a souligné — et ça induit des manipulations manuelles, donc il y a un risque d'erreur. Alors, dans notre plan, on prévoit revoir complètement l'information de gestion et la sécuriser avec le même niveau de sécurité que ce qu'on retrouve dans RISE.

M. Gauthrin : Mais vous allez nous informer éventuellement lorsque vous aurez développé votre plan...

M. Gagnon (Denis) : Bien, dans le plan d'action, il y a deux, trois actions, là, de mémoire, qui sont spécifiques à ça. Alors, dans le suivi du plan d'action, on va faire part des progrès qui sont faits sur la partie de l'information de gestion à laquelle on réfère dans le plan à l'environnement de travail.

M. Gauthrin : M. le Président, moi, j'ai terminé mes questions, mes collègues en auront peut-être d'autres. Et je tiens à m'excuser, M. le Président, j'ai malheureusement... bien, d'habitude, j'ai une bonne santé, mais là je suis plutôt attaqué par des virus, de méchants virus.

Le Président (M. Marcoux) : Nous vous remercions, M. le député de Verdun, de prendre... Vous avez conscience que... vis-à-vis vos collègues, vous voulez les protéger également.

Une voix : Il nous laisse les microbes, en fait.

Le Président (M. Marcoux) : Bon. Et peut-être simplement, si vous permettez, suite à cette question du député de Verdun, M. Legault, vous avez parlé de la préparation d'un nouveau cadre...

Le Président (M. Marcoux) : ...vous voulez les protéger également.

Des voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Et peut-être simplement, si vous permettez, suite à cette question du député de Verdun, M. Legault, vous avez parlé de la préparation d'un nouveau cadre normatif justement à cet égard-là. Pourriez-vous nous dire à quel moment, dans le cadre de votre échéancier, ce nouveau cadre normatif serait complété et pourrait nous être transmis?

(Consultation)

M. Legault (André) : À l'automne 2014, qu'on prévoit, avec le nouveau cadre normatif. Ce qu'on va faire, on va...

Des voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Excusez. Oui, M. Legault, oui.

M. Legault (André) : Oui. Ce qui est prévu, c'est, à l'automne 2014, le nouveau cadre normatif va être en place. Ce que ça fait, c'est qu'on va... On développe actuellement ce qu'on appelle... on va passer l'approbation au niveau de notre comité de régie à l'interne; on doit après ça passer dans les comités du conseil d'administration pour approbation au comité d'administration et conseil d'administration et, à l'automne 2014, on va pouvoir dire que vraiment il est adopté et en place.

Le Président (M. Marcoux) : Ça veut dire, donc, en septembre 2014, donc dans un an d'ici, votre nouveau cadre normatif pourrait être transmis aux membres de la commission et au Vérificateur général?

M. Legault (André) : J'ai connu un autre député, qui disait : L'automne finit le 21 décembre. Mais on va essayer.

Des voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Ah! Ça dépend peut-être des années. Mais, en 2014, semble-t-il que ce n'est pas le cas.

Je pense qu'on a... Comme il reste peu de temps, peut-être, M. le député d'Orford, on pourrait passer à un autre bloc. À moins que ce soit sur le même sujet?

M. Reid : Bien, en fait, c'est une introduction au reste, et je peux faire ça en deux minutes à peine.

Le Président (M. Marcoux) : En deux minutes? Parfait. Puis, après ça...

M. Reid : Ce que je voulais dire, M. le président, c'est qu'évidemment vous êtes, la plupart, nouvellement arrivés dans la dernière année et il y a quelque chose qui a très mal été, un projet qui a très mal été. Et, quand on voit que ce n'est pas uniquement en informatique, les coûts, les échéances, c'est aussi le personnel qui est parti, etc., donc il y a eu un problème majeur. Ce n'est pas rare en informatique, dans l'histoire de l'informatique, depuis 50 ans, mais pour nous, évidemment, il y a un aspect « comprendre ce qui est arrivé », et ce n'est pas uniquement parce qu'on veut... ce n'est pas parce qu'on veut mettre... épingler quelqu'un, là, mais c'est parce qu'on a aussi une mission, comme commission, de faire des recommandations au Conseil du trésor, enfin à l'appareil gouvernemental, en général, en particulier sur les questions informatiques. Donc on va poser des questions là-dessus.

Et, d'autre part, évidemment, on veut comprendre où la CARRA s'en va. Le président vient de parler d'une date; moi, je pense qu'on est plusieurs à préférer d'avoir au moins certaines informations. Et vous pourriez nous dire lesquelles seraient les plus appropriées avant la fin de la prochaine session pour savoir où ça s'en va. Vous allez nous en dire une partie aujourd'hui, mais on aimerait savoir un petit peu la progression. Parce que l'échéancier est assez long, parce que ça va jusqu'en 2016, donc on peut comprendre qu'il y a des bonnes raisons que vous allez peut-être nous expliquer, mais on aimerait peut-être, on en reparlera, avoir, sur un certain nombre d'éléments, là, des informations avant la fin de la prochaine session.

Puis, entre les deux, bien, bien comprendre le portrait d'aujourd'hui, c'est un peu ce qu'on veut faire. Et, moi, j'aurai des questions à poser, en commençant sur 2004-2005, quand ça a commencé, et peut-être pourriez-vous m'éclairer sur certaines choses qui, me semble-t-il, ne sont pas allées comme c'était prévu. J'ai eu la chance d'avoir une présentation du président de la CARRA au moment de... avant que le conseil décide, là. Et je ne me rappelle pas qu'on ait parlé de tous les risques qu'il y avait là et j'aimerais que vous m'en parliez un petit peu.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, peut-être, M. le député d'Orford, nous pourrions revenir...

M. Reid : Tout à fait.

Le Président (M. Marcoux) : ...retenir votre réponse et nous pourrions revenir dans le prochain bloc.

M. Reid : Je n'ai pas posé mes questions encore, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Non, non. Bien, j'ai bien... Et est-ce que le député de Vanier-Les Rivières maintenant voudrait poser des questions?

M. Lévesque : Oui. Oui. Merci, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, à vous M. le député.

M. Lévesque : Merci beaucoup, M. Legault et aux membres de votre équipe. Bonjour, M. le Vérificateur général et les membres de votre équipe. Chers collègues. Très heureux de vous rencontrer. M. Legault, j'aimerais, s'il vous plaît, que... parce que, dans votre introduction, dans vos remarques d'ouverture, tout à l'heure vous avez parlé de l'utilisation d'un progiciel au lieu d'une solution maison qui aurait peut-être été plus efficace ou... Je voudrais plus bien comprendre, là, c'est quoi, l'enjeu que vous vouliez souligner, là, qu'est-ce que vous avez utilisé à la CARRA par rapport à ce qui aurait pu être utilisable, là. Puis on sait que, là, les

coûts... autant les coûts ont dépassé les scénarios les plus pessimistes de départ lors de l'implantation du modèle d'utilisation des données que vous travaillez présentement, et aussi dans... sur l'efficacité qui était visée, au départ, qu'on visait de rejoindre un certain nombre d'informatisés, à tout le moins, là, d'utilisation des données, que ce soit le plus convivial possible et que ça a raté de façon énorme les cibles. Alors, peut-être m'expliquer, là, pour bien comprendre cette nuance-là que vous mentionniez tout à l'heure dans votre mot.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, M. Legault.

M. Legault (André) : C'est certain, nous, on n'était pas là en 2004, ça fait qu'on a essayé d'aller relire les... beaucoup, beaucoup de rapports, parce qu'il y a eu beaucoup de rapports, soit au conseil d'administration... ils ont fait faire des études à l'extérieur également. Il faut rappeler...

Le Président (M. Marcoux) : ...alors, M. Legault.

M. Legault (André) : C'est certain, nous, on n'était pas là en 2004, ça fait qu'on a essayé d'aller relire beaucoup, beaucoup de rapports parce qu'il y a eu beaucoup de rapports, soit au conseil d'administration, ils ont fait faire des études à l'extérieur également.

Il faut rappeler aussi, à cette époque-là, la CARRA n'était pas encore une entité avec un conseil d'administration, la CARRA était un organisme qui était avec le Conseil du trésor, et c'était beaucoup le Conseil du trésor, c'était même la plateforme centrale technologique qui était à l'extérieur de la CARRA, ce n'était pas... donc il n'y avait pas vraiment d'informaticien à la CARRA. Et, à l'époque, vous avez vu le graphique qui est dans le rapport du Vérificateur général, c'était 5 millions à peu près de dépenses en technologies de l'information. Et ce qui avait été dit à l'époque, quand on a présenté aux élus la question de dire : Est-ce qu'on investit ou pas à la CARRA? Ce qui a été démontré, sur une période de six, huit ans environ, la CARRA en investit environ 7 millions en technologies, alors que la Régie des rentes avait investi au-dessus de 100 millions. Donc, la CARRA était vraiment en arrière de tout et il n'y a aucune comparaison avec les autres, et elle avait des systèmes qui étaient vraiment désuets, qui n'auraient jamais pu continuer de toute façon.

Donc, à ce moment-là, il faut faire à un choix. Qu'est-ce qu'on fait? On fait un développement maison pour administrer 22 régimes de retraite ou on prend des progiciels. Ce que j'ai compris, ils ont fait les analyses, et la solution qui a été privilégiée, c'est de prendre des progiciels. Des progiciels, il n'y en a pas 42, il y en a quatre logiciels actuellement à la CARRA, il y a le progiciel Virtuo, qui est en financier, le fameux progiciel Ariel, qui est le calcul actuariel, puis, après ça, les deux autres sont plutôt des outils de travail pour permettre effectivement de suivre des dossiers avec les agents. Et finalement il y a une couche d'intégration qui intègre les progiciels entre eux. Le développement, c'est de prendre des progiciels et de les intégrer entre eux, sauf que, même Ariel, qui est progiciel de calcul actuariel, quand vous faites ça pour un régime de pension, vous le prenez, puis il fitte pas mal. Mais, quand il faut que vous l'ajustiez pour 22 régimes, régime de pension, c'est autre chose. Donc, la décision, ça a été de faire ça.

Moi, ça me fait penser un peu à un progiciel. Quand vous prenez Word... on nous donne notre Word, on vient à bout de changer, des fois, au lieu de mettre le «a accent aigu», en mettant... puis l'autre, il vous programme un petit bidule puis ça fait en sorte que vous pesez sur le touche puis le «a accent grave», il n'a pas besoin de taper «l'accent grave», la «a» arrive automatique avec l'accent. Bon. Mais un progiciel, tu peux faire des modifications, mais, quand tu vas très, très loin, là tu commences à le rendre vraiment, vraiment particulier pour ça.

Donc, ça a été très, très gros comme programmation puis d'ajustement et ça a été boulonné très, très fort. Vous essayez de codifier 40 ans d'histoire de convention... 40 ans, ou je ne sais pas, 35 ans, à ce moment-là, de conventions collectives à travers un progiciel et avec du monde qui se promènent dans tout ça et qui ont eu des changements de carrière à travers tout ça. Ce que je pense qui est arrivé, ça a été boulonné très, très serré puis ça a été un projet très technologique. Et, quand ils l'ont démarré, bien, les gens qui étaient là... premièrement, le système était très boulonné serré. Deuxièmement, les gens qui étaient là, avant, ils travaillaient en silo, puis là ça devient un travail intégré horizontal, ça n'a pas fonctionné.

M. Lévesque : Si je comprends bien, M. Legault... si vous me permettez...

Le Président (M. Marcoux) : M. le député.

M. Lévesque : M. le Président, je m'excuse. Si je comprends bien, c'est que, vu que vous avez utilisé des logiciels existants, vous les avez implantés, est-ce qu'à votre connaissance ça aurait été plus efficace de développer un logiciel maison adapté à vos propres besoins, à ce moment-là, l'efficacité en aurait gagné? Là je comprends que c'est difficile de présumer qu'est-ce qui en aurait été, mais si on avait développé son propre logiciel, évidemment, là, il y aurait eu... la structure interne

n'aurait pas eu à s'adapter parce qu'elle aurait parti, à ce moment-là, des besoins de l'interne, et le développeur, lui, aurait utilisé ces forces-là à l'interne plutôt qu'utiliser un logiciel pas adapté spécifiquement à vos besoins, là, à ce moment-là, c'est toute la structure des employés.

Et là on a vu toutes les conséquences, vous l'avez cité tout à l'heure, il y a beaucoup de départs, beaucoup de roulement à l'interne, ça peut jouer un rôle sur la gestion de changement, ce n'est pas simple, c'est complexe. Alors, je comprends qu'il y aurait pu avoir opportunité là.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Bien, je vais commencer puis, après ça, je vais permettre à mes collègues qui ont beaucoup joué dans ça, eux aussi, je dirais, c'est comme gérer la game après vous. C'est difficile de dire qu'est-ce que ça aurait été si on avait fait telle chose, c'est excessivement difficile à dire. Moi, je pense... peut-être qu'on va demander à M. Gagnon, qui est vraiment en technologies, après ça, M. St-Michel, qui a tous l'aspect gestion de changement et organisation du travail pour voir un peu ce que ça veut dire d'avoir pris cette orientation-là.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Gagnon.

M. Gagnon (Denis) : Bien, dans les scénarios qui avaient été faits en 2004 2005, un des scénarios, c'était le scénario de développement par des gens de l'interne, par des ressources...

[▲ Haut de la page](#)

16 h (version non révisée)

Une voix : ...voir un peu ce que ça veut dire, d'avoir pris cette orientation-là.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Gagnon.

M. Gagnon (Denis) : Mais, dans les scénarios qui avaient été faits en 2004 2005, un des scénarios, c'était le scénario de développement, là, par des gens de l'interne, par des ressources externes, là, mais sans l'acquisition de progiciel. Et je n'ai pas le chiffre par cœur, mais je sais qu'à ce moment-là c'était un scénario qui était beaucoup plus dispendieux que les autres scénarios.

Refaire l'histoire, c'est toujours un peu plus facile que d'être au début ou au cœur de l'histoire. Moi, mon expérience sur les progiciels, c'est qu'il n'y a jamais un progiciel qui va pouvoir satisfaire tous les besoins. Donc, dans une organisation, quand on a sept, huit ou 10 grandes fonctions d'affaires. Souvent, on porte maintenant beaucoup plus attention à cibler un progiciel qui va pouvoir nous aider dans son domaine spécialisé. À rebours, et je le fais avec beaucoup de réserve parce que je n'y étais pas, à rebours on a peut-être demandé beaucoup au logiciel en place. Donc, la stratégie logicielle est toujours une bonne stratégie dans la mesure où on est capables de mieux encadrer puis de limiter ce qu'on lui demande, au logiciel, en se concentrant sur sa grande force, sur sa spécialité ou sur son créneau.

Aujourd'hui, il y a certains logiciels... progiciels qu'on a achetés qui vont un petit peu trop loin. Et ce qu'on fait depuis, je dirais, depuis un an ou deux, et on va intensifier, dès qu'on fait des modifications maintenant, on se pose la question : Est-ce que la modification, on doit la faire dans le logiciel? Si oui, parce qu'on touche vraiment à une fonction, mettons, très particulière de calcul, Ariel fait nos calculs, bien on va le faire dans Ariel. Mais, si ça touche une fonction qui est plutôt satellite aux fonctions pour lesquelles le logiciel est prévu, on va privilégier de le développer à l'interne. Alors, à rebours c'est plus facile, là, mais on a aussi beaucoup d'expérience des 10 à 15 dernières années, là, dans le développement en mode progiciel.

Le Président (M. Marcoux) : M. St-Michel.

M. St-Michel (Pierre) : Oui, pour compléter. Vous avez raison quand vous évoquez que, quand on fait un développement maison, ça peut couler davantage à l'organisation du travail qui est déjà en place. Mais on a actuellement une solution robuste, robuste, et qui est éprouvée, avec laquelle on a composé pendant trois ans, ça fait qu'on la maîtrise beaucoup mieux. Et le problème qu'il y a eu lors de l'implantation, c'est que l'organisation du travail n'avait pas été adaptée. M. Legault a effleuré l'idée tantôt, c'est que là, on a un flux de traitement qui est intégré, c'est-à-dire qu'on devait travailler de façon horizontale alors que l'organisation du travail n'a pas suivi, qui travaille de façon verticale. Alors, il y a un manque de fluidité actuellement dans le traitement qui explique en partie les délais que nous avons observés qui étaient en augmentation. Alors, dans notre plan d'action, la suite des choses, c'est d'adapter l'organisation du travail à cette nouvelle solution là pour que la solution technique soit adossée sur une organisation de travail qui soit optimale, ce qui n'est pas le cas actuellement.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci. Oui, M. le député.

M. Lévesque : Merci beaucoup, M. le Président. Comprenant, bien sûr, que là, à un moment donné, on a investi 108 millions dans un projet et peut-être plus, seriez-vous en mesure, parce que je regardais dans le rapport du Vérificateur général — à la page 26, on voit, là, le fameux tableau exponentiel, là, qui montre les dépenses de fonctionnement du PGI, quand même ça a été important au niveau des coûts, hein — et là, est-ce qu'on est capables d'avoir une idée assez juste de combien ça va pouvoir coûter pour en arriver à un rendement efficace? Parce qu'évidemment l'objectif ciblé c'est toujours de donner un bon service à nos... aux gens pour qui on travaille. Et c'est nos personnes qui sont demandeurs à l'intérieur de la CARRA. Est-ce qu'on est capables de confirmer les coûts justement que ça va nous coûter pour arriver à atteindre un certain niveau, là? J'entendais par le Vérificateur ce matin qu'on était... on visait peut-être à atteindre 50 % d'efficacité, là. Au moment où on se parle, c'est plus entre 10 % et 20 % et, au départ, c'était 80 % qui était visé. Combien ça pourrait nous coûter, M. le P.D.G., s'il vous plaît? Avez-vous une estimation de ça?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Actuellement, ce qu'on est en train de faire, c'est des correctifs à ce qui a été fait. Donc, on ne se reprojette pas en disant bien comment on veut aller plus loin ou quoi que ce soit. Là, ce qu'on essaie de faire, c'est d'investir pour rentabiliser, au point de vue d'efficacité, les investissements qui ont été faits. Moi, j'aurais deux commentaires à faire. Il faut faire attention, on parle des dépenses en ressources informationnelles. Les dépenses en ressources informationnelles, ça couvre très, très, très large, hein? La définition, là, c'est tout ce qui touche au «data» ou à peu près. Donc, il faut faire attention pour ne pas voir ça, là, comme étant technologie pure, là, tu sais? Ça fait qu'il y a une notion, là, de dépense en ressources informationnelles qu'il faut prendre avec un certain recul.

Deuxièmement, le tableau que vous parlez effectivement qui part de 5 millions au montrant qui est prévu, là, je l'ai contexté un peu tantôt, quand les gens ont rencontré la Commission des finances publiques en 2004 ou 2003 pour prendre la décision d'investir, la démonstration avait été faite qu'en six, huit ans, la CARRA avait mis 7 millions en technologie alors que la Régie des rentes était allée jusqu'à quelque chose comme 100 millions. Par ailleurs... Oui, c'est ça, c'est 128 millions qu'elle avait mis, la Régie des rentes. Ça fait que, quand...

M. Legault (André) : ...décision d'investir. La démonstration avait été faite quand, il y a six, huit ans, la CARRA avait mis 7 millions en technologie, alors que la Régie des rentes était allée jusqu'à quelque chose comme 100 millions. Par ailleurs... Oui, c'est ça, c'est 128 millions qu'elle avait mis, la Régie des rentes. Ça fait que, quand on veut parler effectivement d'investissement suite à l'implantation d'une grosse réforme technologique, il y a quand même des barèmes qui existent. Il y a des barèmes un peu comme Gartner nous donne, des barèmes dans quoi que ça joue à peu près.

Peut-être demander à M. Gagnon, qui est familier avec ces analyses informatiques là, à savoir : quand vous avez fait une grosse réforme informatique, vous vous attendez à quoi après? C'est-u : Bon, je vais avoir cinq ans, je ne dépenserai plus une cenne? Je pense que ce n'est pas tout à fait ça. Gartner nous dit...

En tout cas, je vais vous laisser donner le punch.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Gagnon.

M. Gagnon (Denis) : Oui, alors, quand je suis arrivé en fonction, c'était effectivement une grande préoccupation, là. Donc, ça m'était d'abord véhiculé par M. Legault, et, d'autre part, j'avais l'obligation de me positionner quant à la croissance des coûts, leur stabilité. Alors, une référence qui est reconnue dans le milieu des technologies — parce qu'ils sont mondialement reconnus — c'est la firme Gartner. Ce que Gartner nous dit, c'est un intervalle en pourcentage de coût qui est relativement large. Ils ont plus de misère à être très précis quand on parle de progiciels.

Je vous donne à peu près la citation de Gartner, là. Gartner situe entre 15 % à 45 % les coûts d'entretien et de support de système qui reposent sur des progiciels. Alors, si on fait un calcul rapide, 35 %... mettons qu'on prend 35 % de 108 millions, ça nous donnerait près de 40 millions. Actuellement, si on exclut les projets... Donc, on les met de côté parce que les projets, c'est très variable d'une année à l'autre. Ça peut dépendre... comme, les modifications législatives peuvent venir augmenter notre portefeuille de projets. Alors, sans les projets, nos coûts de ressources informationnelles pour soutenir la solution RISE sont aux alentours de 35 millions. Donc, par rapport à Gartner, qui nous dit : entre 15 % et 45 %, actuellement, on se situe à 32 %. On a baissé un petit peu en 2013.

Donc, actuellement, notre charge d'opération pour tenir la solution en bon état de fonctionnement... nous, on pense qu'on est proches d'une

stabilité. Ce sur quoi on peut difficilement s'avancer, parce que ça dépend de tout l'environnement interne et externe de la CARRA, c'est les investissements qui vont être requis dans les projets.

Le Président (M. Marcoux) : Merci, M. Gagnon. Est-ce que vous voulez votre bloc, M. le député? Il vous reste à peu près quatre, cinq minutes, là.

M. Lévesque : Au total?

Le Président (M. Marcoux) : Oui.

M. Lévesque : O.K., je vais finir...

Le Président (M. Marcoux) : Ou si vous aimez mieux... Pardon?

M. Lévesque : ...avec une question très rapide, M. le Président, très rapide.

Le Président (M. Marcoux) : Non, mais vous pouvez revenir plus tard. Si vous voulez vous garder un peu plus de temps après. C'est pour ça...

M. Lévesque : O.K. À ce moment-là, O.K., je vais garder mon temps pour...

Le Président (M. Marcoux) : Oui? Il vous restera à peu près cinq minutes. Excellent, parfait, je voulais vous l'indiquer.

Alors, M. le député de Deux-Montagnes.

M. Goyer : Oui, M. le Président, merci. Bonjour, tout le monde. Merci d'être là, hein? C'est beaucoup apprécié, surtout pour un petit nouveau qui ne connaît pas nécessairement la CARRA de fond en comble. Mais je me rends compte que c'est un gros, gros modèle, là, 1 400 clients employeurs, 22 régimes. D'ailleurs, je fais partie de vos participants, sans lien d'emploi, parce que j'étais dans les maires et conseillers municipaux.

Ma première question. Est-ce que les 1 400 employeurs sont, en définitive, vos clients? Et je fais référence au conseil d'administration de la CARRA. Est-ce que la CARRA... les nominations à la CARRA sont des nominations seulement que du gouvernement, ou s'il y a des représentants de vos 22 régimes, ou de vos 1 400 employeurs?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Le conseil d'administration de la CARRA — c'est prévu dans la législation de la CARRA — il se compose de trois groupes. Il y a des représentants gouvernementaux, il y a des représentants de la clientèle retraitée, il y a des représentants de... comment je pourrais dire? ... de personnes qui sont participantes dans un des régimes. Et finalement, il y a des membres indépendants. Donc, ça se partage à peu près un tiers-un tiers-un tiers de cette manière-là. Et ils sont... L'ensemble est nommé par le gouvernement, et plusieurs concernant les régimes... ceux qui représentent les régimes de pension, ou les retraités, c'est suite à des consultations... c'est prévu, suite à des consultations auprès des organismes, syndicats, ou les comités de retraite, des choses semblables.

Le Président (M. Marcoux) : Merci.

M. Goyer : On parle...

Le Président (M. Marcoux) : Oui?

M. Goyer : Excusez, M. le Président. On parle beaucoup de coûts au niveau de l'informatique, mais ma sous-question à ma première question, c'est au niveau des coûts d'opération de la CARRA. Elle est assumée, on me dit, 50 % par le gouvernement, 50 % par les 1 400 clients employeurs.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Bon, les coûts d'opération sont effectivement partagés entre les différents régimes de retraite et le gouvernement. Donc, on va commencer par dire — et là corrige-moi, Clément, si je me trompe — c'est 50 % par le gouvernement, et après ça, l'autre partie, elle est divisée entre les régimes de retraite en fonction de l'importance de leur clientèle. Donc, on sait, exemple, que le RREGOP, c'est le grand client. Il y a...

M. Legault (André) : ...corrige-moi, Clément, si je me trompe, c'est 50 % par le gouvernement, et après ça, l'autre partie, elle est divisée entre les régimes de retraite en fonction de l'importance de leur clientèle. Donc, on sait, exemple, que le RREGOP, c'est le grand client, il y a 87 % des participants ou des retraités qui sont du RREGOP, donc c'est lui qui en ramasse beaucoup; l'autre groupe le plus important par la suite, c'est le RRPE, quelque chose comme quatre... 5 % ou 6 %, 5 %, et ensuite, c'est l'ensemble des autres régimes. Donc, la facture est assez variable, c'est dépendant de l'importance du régime de retraite.

M. Goyer : Dans... Le tableau du Vérificateur nous fait... on se rend compte que vous êtes passés, en sept ans, de 2004 à 2011, de 41 % de

prestataires supplémentaires. Bravo de gérer tout ça. Vous passez de 222 000 à 313 000 prestataires, donc, en sept ans, une augmentation de 41 %. Ma question : est-ce que vous savez la boule qui vous attend, la grosseur du nombre? Parce que je fais référence au taux de roulement auquel vous avez fait référence, M. Legault, tantôt. Je me mets dans vos souliers. Je me dis : Ouf! Taux de roulement élevé, puis j'ai-tu un tableau exponentiel, le nombre de demandes de prestataires?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Légaré (André) : Oui. Effectivement, si vous regardez dans notre rapport annuel, le dernier rapport annuel, on donne un peu la projection du nombre de rentiers qu'on va avoir en 2020 ou quelque chose de même, c'est quelque chose comme... 2022, et on donne comme montant, c'est 470 000 pensionnés environ qu'on va avoir en 2022, alors qu'en 2012, on en a 326 000. Donc, c'est une croissance très importante.

Ce qu'il est important de regarder, ce n'est pas tellement le nombre de rentiers, parce qu'on émet les chèques à tous les mois. Ça, une fois que vous êtes dans le système, ça va quand même assez bien, là. Alors, on verse 7 milliards, là, de prestations par année. L'important, c'est de voir est-ce qu'il y a une croissance de la demande de ceux qui vont prendre leur retraite année après année, combien je vais en avoir de dossiers à traiter pour mettre quelqu'un en retraite, entre guillemets. Actuellement et dans les dernières années, on est monté environ à 17 000, 18 000 par année de dossiers à traiter de rentes, quelqu'un... des gens qui veulent prendre leur retraite, et c'est assez... ça va être assez stable dans cette période-là. Donc, on s'attend de traiter environ 18 000 dossiers de rente annuellement de nouvelles personnes qui vont prendre leur retraite.

M. Goyer : Donc, quand je regarde le tableau du Vérificateur où ils disent : Volume à traiter au 31 décembre : 10 000 demandes en 2011; 8 030 en 2012, bon, il y a une progression avantageuse, intéressante pour les gens de la CARRA ou la direction de la CARRA, mais ce que je vois, c'est le nombre de jours de traitement de 134 jours. Je me dis : Comme je suis un participant sans traitement actuellement, je dois-tu vous avertir 150 jours à l'avance que je prends ma retraite?

M. Legault (André) : On espère que... Excusez, M. le Président. On espère que non. Non, mais il faut bien être conscient de ce qui s'est passé, là. 2009. En 2009, je vais prendre les inventaires des trois principaux produits qu'on a. On a les rentes, quelqu'un qui veut avoir sa rente; on a les rachats puis on a ceux qui veulent avoir une estimation de rente. Si je prends au 31 décembre 2009, l'inventaire qu'il y avait à cette époque-là concernant ces trois types de dossier là, c'était environ 8 000. Donc, 2010, au 31 décembre, l'inventaire était de 28 000. Donc, on l'a dit tantôt, ce qui arrivé en 2010, quand l'appareil a démarré, ça n'a pas fonctionné. Donc, l'inventaire a monté. Donc, on s'est ramassé avec un inventaire très important à la fin de 2010. 2011, on a commencé à accélérer le traitement, 21 000 quand même; 2012, on est rendu à 12 000 d'inventaire. Donc, on s'en va en baissant.

En arrivant, on a regardé — et ça avait déjà été pensé avant aussi — c'est un peu comme l'histoire d'emplier le bain puis de le vider en même temps, tu essaies de régler les dossiers passés puis en même temps tu mets les dossiers en cours en retard. Ça fait là, on a dit : Il faudrait arrêter de l'emplier puis de le vider. Ce qui a été choisi comme orientation, c'est de dire : On va créer une équipe spéciale qui va s'occuper des inventaires, et le personnel qui travaille dans les dossiers réguliers annuels va travailler les dossiers annuels, pour faire en sorte qu'on n'endommage pas à tous les ans l'année à traiter. Donc, c'est ce qu'on vise, et pour l'instant, là, on projette qu'on va être correct pour ne pas endommager 2013 et ne pas sortir avec un inventaire en 2013 dans les principaux produits qu'on traite.

Peut-être que je peux demander à M. St-Michel qu'il vous donne la situation, là, à la fin du mois d'août, là, où on en est actuellement, parce qu'on le suit. Le conseil d'administration suit ça à toutes les réunions. On a un comité du conseil d'administration, un comité de service à la clientèle où on fait rapport de nos inventaires, de nos traitements et tout, et tout. Ça fait que si vous permettez.

Le Président (M. Marcoux) : M. St-Michel, vous pouvez donner la projection pour la fin de l'automne 2013.

Une voix : On va y aller au 31 août.

M. St-Michel (Pierre) : Si ça peut vous satisfaire, je vous donnerais le portrait au 31 août. Alors, au niveau des demandes de confirmation de rentes, là, on a un engagement de le faire à l'intérieur de 90 jours, c'est-à-dire qu'on imprime...

M. St-Michel (Pierre) : ...vous satisfaire, je vous donnerais le portrait au 31 août. Alors, au niveau des demandes de confirmations de rentes, là, on a un engagement de le faire à l'intérieur de 90 jours, c'est-à-dire qu'on imprime comme tel le document à l'intérieur de 90 jours et notre durée moyenne actuellement, qu'on a mesuré au 31 août, qui était disponible la semaine passée comme indicateur, c'est 91 jours que nous avons actuellement. En 2011, c'était 134 jours, en moyenne, et en 2012,

c'était 117. Alors, on s'est beaucoup améliorés à ce point de vue là. Peut-être vous en donner d'autres aussi que nous avons, qu'on a été en mesure de compiler. Pour ce qui est des demandes de rachat, c'est-à-dire il s'agit de faire reconnaître dans un régime de retraite, là, des périodes d'absence ou de service moyennant un paiement puis dépendant du régime et des bénéficiaires, là. Donc, pour les demandes de rachat, notre engagement, c'est à l'intérieur de 90 jours. Notre durée moyenne actuellement, c'est 71 jours. En 2011-2012, c'était autour de 200 jours. Alors, on a plus que divisé par deux cette durée. Pour ce qui est des demandes d'estimation de rentes, actuellement, notre durée moyenne, au 31 août, c'est 44 jours comparativement à 120 jours pour notre cible et, en 2011-2012, c'était autour de 120 jours. Donc, on a presque divisé par trois.

Alors, au niveau des délais, on est relativement satisfaits puis, comme le disait M. Legault, une des raisons pour lesquelles on s'est beaucoup améliorés, notamment, au niveau des rentes, c'est la nouvelle direction qui a été créée, qu'on appelle la direction des Opérations spéciales, qui nous a permis... en tout cas, qui va nous permettre, d'ici le mois de novembre, de régler tous les inventaires qu'on accumulés après le projet RISE, là, pour toutes nos demandes de rentes, de 2010, 2011 et 2012. Ces inventaires-là vont être réglés pour le mois de novembre de cette année. Ce qui fait que ça, ça a permis, pendant qu'ils travaillaient sur ces dossiers-là, ça a permis aux gens qui travaillaient sur le courant, de diminuer les délais et de maintenant rencontrer, pour la première fois depuis l'implantation du projet RISE, nos engagements à cet égard-là.

Le Président (M. Marcoux) : M. le député.

M. Goyer : Si je comprends bien, M. le président, le prochain rapport du vérificateur, il va être très positif pour vous? Je le souhaite et je l'espère, surtout, mais je vois que la nouvelle direction a donné des nouvelles orientations qui portent fruit dans votre façon de faire. Mais je voulais juste savoir, parce que j'ai lu dans les notes que 74 % de vos clients-employeurs ne rencontraient pas les échéanciers pour vous donner une information. Parce que vous semblez dire, puis je ne conteste pas, là, vous semblez dire que c'est le système RISE qui était le problème, mais est-ce que vos clients-employeurs respectent vos échéanciers? Parce que quand je lis le rapport du vérificateur, ça m'allume une cloche que vous voulez donner le service, mais la donnée ou l'information, elle ne vous est pas rendue à temps. Est-ce que j'ai une mauvaise impression ou...

Le Président (M. Marcoux) : M. Legault.

M. Legault (André) : Juste avant que... Je veux juste souligner, effectivement, on a réglé 2013, là, parce qu'on pense, on va arriver à la fin, ça va être correct. Il ne faut pas publier qu'on est encore en train de traiter des dossiers de 2010, 2011, 2012. Ça fait qu'il y en a encore qui peuvent dire : Écoutez, mon dossier, là, ça prend du temps à la CARRA, mais il fait partie des inventaires que l'équipe spéciale est en train de régler. Ce qu'on voulait sauver, c'est l'année 2013.

Concernant, effectivement, la transmission des données par les employeurs, en vertu de la législation, c'est marqué que ça doit être fait pour le 1er mars. C'est quelque chose, là. Tu sais, on en parle, l'équipe, on en parle beaucoup. C'est toute une obligation par rapport à toute l'information. Je vous l'ai dit tantôt, chaque emploi risque d'avoir 37 datas, ou disons qu'il y en a juste 20, là. Bien, c'est énorme. C'est en même temps qu'il ferme son année, il fait ses choses pour les impôts, etc. etc. Là-dessus, là, je pense que je vais peut-être laisser un peu commenter M. St-Michel, tous les problèmes qu'il peut avoir là, c'est assez important. Puis l'impulsion, vous le disiez tantôt, pour corriger les inventaires, c'était commencé avant, là, aussi. Ils avaient commencé à y penser, c'est pas juste nous autres, là. Regardez, il y a des pas, les gens, là, ils ont avancé aussi puis on a juste appuyé puis on a rajouté d'autres actions. Il faut montrer que les gens, ils avaient réfléchi puis ils avaient avancé.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, brièvement, M. St-Michel.

M. St-Michel (Pierre) : Oui, bien, en fait, brièvement, c'est qu'au niveau de la déclaration annuelle, cette année, pour l'opération de la DA 2012, nous avons retranché à cette période-là — c'est-à-dire le début versus jusqu'à la facturation — on a retranché un mois par rapport à la période de l'année précédente et on pense retrancher un autre mois l'an prochain. Alors, par rapport au 1er mars, c'est certain qu'on ne se compare pas à ça, mais pour la période qui est dédiée à cette période-là, elle est maintenant rétrécie puis on pense la rétrécir davantage.

Aussi, au-delà du respect de la période comme telle, les employeurs, cette année, nous ont envoyé une qualité de données qu'on n'avait pas vue avant RISE, c'est-à-dire des dossiers pour lesquels il y avait des données à corriger, parce qu'elles étaient incorrectes. Il y en avait seulement 44, comparativement à 2 000 l'année précédente. Alors, c'est une grosse, grosse amélioration. C'est un gros succès pour la CARRA actuellement puis on le doit aussi aux employeurs, mais c'est possiblement tout ce qu'on a mis en place aussi pour améliorer la situation, là...

M. St-Michel (Pierre) : ...l'année précédente. Alors, c'est une grosse, grosse amélioration, c'est un gros succès pour la CARRA actuellement, puis on le doit aussi aux employeurs, mais c'est possiblement tout ce qu'on a mis en place aussi pour améliorer la situation.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le député d'Orford, est-ce que vous voulez revenir?

M. Reid : Merci, M. le Président. En fait, j'aimerais commencer un peu par essayer de mieux comprendre pourquoi c'est arrivé, dans le fond, parce que je pense que c'est utile pour tout le monde, puis on a la chance d'avoir des routiers, je ne dirais pas des vieux routiers, mais des routiers, semble-t-il, en tout cas, du système de gestion en général donc, en particulier avec la transformation qui est amenée par un système d'information nouveau.

Vous avez dit tantôt, M. Legault, que c'était un projet qui était très technologique, alors que, finalement, quand on regarde, c'était, d'abord et avant tout, un projet de transformation organisationnelle avec une composante technologique majeure. Et on dirait qu'effectivement, je ne veux pas... moi, la présentation que j'avais eue à l'époque, la présidente du Conseil du trésor m'avait invité à participer à cette présentation-là, c'était effectivement plutôt technique, c'est-à-dire les enjeux liés à progiciel versus logiciel. Parmi les enjeux qui sont ici, on n'avait pas nécessairement parlé de choses comme le degré élevé d'automatisation attendu parce que, nous, on a dû se faire expliquer par le Vérificateur général, ce matin, d'ailleurs pourquoi c'est si compliqué. Il nous avait donné quelques exemples supplémentaires, mais on n'avait pas cette idée-là, et un certain nombre d'éléments qui finalement relèvent davantage des problèmes de transformation d'une organisation qui n'avait pas ce type d'équipement là qui était, vous avez expliqué, en retard par rapport à ça, et qui avait besoin effectivement d'un investissement.

Et j'aimerais ça qu'on regarde peut-être certains aspects. Vous avez souligné des aspects intéressants qui ne sont pas que technologiques, quand on parle, par exemple, de la question de la formation, vous avez parlé tantôt de la formation, vous vous êtes mis à faire de la formation, peut-être que c'est un élément... je voudrais juste savoir si c'est un élément qui avait été vraiment... pas vraiment pris en compte ou, du moins, pas de façon significative par rapport aux besoins énormes de formation quand on transforme toute une organisation, est-ce que vous pouvez juste m'en parler? J'ai trois, quatre points comme ceux-là, juste... non pas s'attarder trop longuement, mais...

Parce que, vous savez, par exemple, moi, je prends l'exemple de SAGIR, le système SAGIR, quand on a partir SAGIR, on a fait... on a élargi la discussion, on a fait un bureau de gouvernance, et on s'est fait poser des questions qui ont fait grossir le projet en termes d'argent et d'échéance, en particulier parce qu'on a ajouté beaucoup d'argent pour la formation, et peut-être un an de plus dans l'implantation globale pour la formation. Et l'on fait avant, la chance, c'est qu'on l'a fait avant. J'ai l'impression qu'ici ce n'est pas un enjeu qui avait été vraiment considéré dans toute son ampleur, est-ce que je me trompe?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Bien, je vais donner... ce n'est pas juste un élément, c'est certain que c'est plusieurs éléments qui ont fait que ce résultat-là... M. St-Michel va pouvoir rajouter. Effectivement, ça a été pensé par des technologues, moi, ce qui m'apparaît, pensé à l'extérieur même, parce qu'imaginez-vous quelqu'un qui avait pour 5 millions de dépenses de technologies par année, il n'avait pas cette connaissance de la technologie, c'est certain. Donc, ça a été beaucoup un projet de technologues, et je crois que le pont ne s'est pas fait non plus avec l'interne, et tout, et tout. M. St-Michel, qui actuellement est en train de reprendre pour revoir les processus, peut aller plus loin pour expliquer effectivement ce qui manque comme fonction pour que ça fonctionne bien.

Le Président (M. Marcoux) : M. St-Michel.

M. St-Michel (Pierre) : Oui. Bien, en fait, vous avez dit que nous étions de vieux routiers qui connaissaient ça, mais je pense que vous connaissez ça aussi, vous, beaucoup.

M. Reid : ...bien, il est poigné avec la décision.

Une voix : ...

Des voix : Ha, ha, ha!

M. St-Michel (Pierre) : Effectivement, puis, c'est encore plus vrai dans un projet qui implique un progiciel, comme le disaient, M. Legault, M. Gagnon tantôt, quand on plante un progiciel, il faut, à toutes fins pratiques, le prendre tel qu'il est. Donc, c'est l'organisation du travail qui doit être modifiée en conséquence. C'est d'autant plus un projet de transformation organisationnelle dans un tel projet puis, assez souvent, on l'aborde comme un projet technologique alors que ce n'est pas le cas.

L'autre chose aussi, c'est qu'il y avait ce qui a été peut-être une certaine

méprise au départ, c'est qu'on avait prévu, comme vous avez dit, une automatisation qui était très, très, très accentuée, ce qui fait en sorte que ça aurait dû minimiser un impact auprès des employés, mais ça n'a pas été le cas. Donc, c'était une estimation qui était relativement théorique, et c'est pour ça que, nous, nous l'avons ramenée de façon plus prudente à à peu près 50 %, avec une définition qu'on pourrait peut-être revenir là-dessus.

M. Reid : ...

M. St-Michel (Pierre) : Oui, exactement. O.K. Donc, cet aspect-là, dans l'autre, ça a fait en sorte qu'il y a une organisation de travail finalement qui est un chantier inachevé qu'on doit maintenant terminer puis l'adapter en fonction de la solution qui a été livrée.

Quant à la formation, le diagnostic qu'on en fait, c'est que nous pensons que peut-être on a été ambitieux par rapport à la portée, on n'a pas...

M. St-Michel (Pierre) : ...maintenant terminer puis d'adapter en fonction de la solution qui a été livrée.

Quant à la formation, le diagnostic qu'on en fait, c'est que nous pensons que peut-être on a été ambitieux par rapport à la portée. On n'a pas pu jouer vraiment sur la date. On a joué une fois de janvier à juin 2010 puis on ne pouvait plus la reporter, ce qui a fait en sorte qu'on a développé jusqu'à l'implantation, et la formation s'est faite après, et là, on a dû l'adapter par la suite, et c'est pour ça qu'elle s'est faite sur une plus longue période, parce que les gens étaient en fonction. Ça n'a pas pu être fait avant. Alors, c'est ça qui nous a rattrapés.

M. Reid : Sans chercher des coupables, là, parce que ce n'est pas ça, le but, là. Le but, c'est d'être capable éventuellement de donner des lignes au principal de la formation, mais la formation, même si on prévoit toujours de la formation, c'est écrit dans les livres qu'il faut en faire, mais en général, la formation, quand on fait des gros changements, les informaticiens ne pensent pas toujours à l'importance de la formation. On pense plutôt à une formation d'utilisateur qu'à une formation qui est liée à la transformation du travail.

Vous avez couvert en formation donc l'organisation du travail, gestion du changement. Un élément qui, avant d'en arriver à l'automatisation, un élément qui me frappe aussi, c'est qu'un des plus gros problèmes, c'est la validation des données de l'employeur. Vous en avez parlé, vous avez beaucoup de travail qui est fait là-dessus. Est-ce que c'est quelque chose... j'ai l'impression, quand je regarde, que c'est quelque chose qui avait été, ça aussi, un petit peu sous-estimé, comme problématique, dans le projet. Parce que ce n'est pas uniquement l'informatique, hein, on le sait, c'est du système, là, on parle d'un système de gestion et d'information, et j'ai l'impression que c'est quelque chose qui avait peut-être été un petit peu sous-estimé. Peut-être pouvez-vous nous donner un éclairage, là, est-ce que... et là-dedans, c'est des éléments périphériques, hein. Un système, c'est moins technique. Il y a des aspects techniques, mais il y a des aspects qui ne sont pas uniquement techniques, là. On parle de beaucoup de monde. On parle d'une complexité d'affaires en quelque sorte, là.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Juste avant qu'on aille plus loin dans ça, effectivement, les données, c'est fondamental, on le sait, mais les données, elles n'ont pas commencé à entrer en 2010, elles sont entrées depuis 1975 ou je ne sais pas quoi, et il y avait une banque de données et il a fallu les convertir, et le système a été codifié pour faire beaucoup de tests, à savoir s'il y a de l'incohérence ou des choses semblables. Et là, il y en a eu tellement puis il y a tellement de particularités qu'à partir du moment où vous voulez déclencher une rente, le système te dit :Wouh! Il arrête là parce qu'il y a une incohérence. Je vais donner des exemples qu'on... puis là, je suis allé voir, puis je suis allé à différents postes. Nous, on appelle ça les 291. 291, c'est un formulaire, parce qu'il faut que tu fasses une correction de données, et donc, quand le dossier bloque, il y a une 291, puis là, il y a quelqu'un qui faut qu'il aille piocher pour trouver c'est quoi qu'est l'erreur.

Je regardais le genre de situation qu'on peut rencontrer. Je vais vous donner juste quelques exemples pour vous montrer comment ça peut être complexe, ce qui a été rentré comme données, puis qu'est-ce qu'il faut que tu tiennes compte. J'ai pris Santé et Services sociaux. Ça a commencé en 1973, là, je vais prendre juste deux années. En 1987, avant le 1^{er} janvier 1987, les bénéfices marginaux, environ 9,3 %, étaient cotisables pour les employés à temps partiel. Pour 1987-1988, la majorité des employeurs du réseau de la santé ont fait des corrections pour enlever les bénéfices marginaux, ce qui a entraîné des cotisations de trop-perçu. Ça, c'est en quelque part dans nos systèmes, là. Avant le 1^{er} janvier 1987, les retraits préventifs étaient inscrits en congés sans traitement puis les employés occasionnels remplaçants temporaires sur appel sont visés par les régimes de retraite à partir du 1^{er} janvier 1987, et il y a eu un forfaitaire, dans cette année-là, de versé de 4 %. Ça, c'est juste l'année 1987, juste l'année 1987. Je pourrais reprendre l'année 2000, un forfaitaire versé de 4 %; les infirmières ont reçu un forfait de 3

%, mais il n'est pas cotisable, il n'est pas cotisable. Augmentation salariale pour la majorité des corps d'emploi de 2,5 % plus rétro de 1,5 % pour l'année 1999 en 2000. Donc, vous voyez, là, j'en ai des pages.

Ça, là, quand on envoie une 291, la personne essaie de trouver dans un dossier qu'est-ce qui ne fonctionne pas. C'est le genre de liste qu'elle peut, là, utiliser pour voir : Bien, c'est-u ça qui est accroché en quelque part. Donc, c'est l'histoire des conventions collectives. Puis là, en plus, si cette personne-là a travaillé dans... à temps partiel, après ça, à temps plein, bien, c'est une autre condition.

Le meilleur exemple que je peux vous donner actuellement qu'on va vivre probablement dans quelques années, parce que ça vient de se produire, c'est qu'il y a des personnes qui sont à l'emploi du gouvernement sur appel. Donc, vous voyez effectivement, à la période des impôts, exemple, Revenu Québec appelle des gens, pendant la période du printemps, pour faire les déclarations d'impôt. Ces personnes-là, si effectivement c'est une dame ou un monsieur, décident de prendre un congé de paternité ou de maternité pendant cette période-là, l'employeur qui l'appelle, la personne va dire : Non, non, je prends un congé de maternité. Donc, maintenant là, ce qui est prévu, c'est que c'est rachetable, cette période-là, mais il faut qu'elle soit... qu'elle ait déclaré qu'elle était en congé de maternité ou de paternité, puis elle doit dire quelle est la période qu'elle prend, et l'employeur l'aurait appelé pour combien de temps dans cette période-là. Donc, il faut que... il va falloir...

[▲ Haut de la page](#)

16 h 30 (version non révisée)

M. Legault (André) : ...ce qui est prévu, c'est que c'est rachetable, cette période-là, mais il faut qu'elle soit... qu'elle ait déclaré qu'elle est en congé de maternité ou de paternité puis elle doit dire quelle est la période qu'elle prend, et l'employeur l'aurait appelée pour combien de temps dans cette période-là. Donc, il va falloir codifier ça à quelque part parce que peut-être dans 10 ans, ou dans 15 ans, quand la personne va vouloir prendre sa retraite, elle va dire : Moi, je veux racheter... parce que dans cette période-là, j'avais pris... même si j'étais sur appel au gouvernement, je voudrais racheter cette période-là parce que j'y ai droit.

Donc, l'employeur, cette année, qui va compléter sa déclaration annuelle, il faudrait qu'il m'envoie une ligne en disant qu'il y a cette personne-là qui aurait pu travailler pendant une période de temps, mais qu'il ne l'a pas appelée, puis c'était à son tour à l'appeler parce qu'elle était sur la liste. Bon, ça fait que, vous voyez, c'est ce genre de «data» là qui fait en sorte qu'on ne peut pas tout codifier ça. Puis quand tu essaies de tous les codifier, bien, le système, il arrête. Il ne peut pas.

Ça fait que c'est juste un exemple que je voulais donner. Peut-être que monsieur...

Une voix : J'ai posé...

M. Legault (André) : ...Moi, je suis un fiscaliste. La fiscalité, c'est complexe. Mais les régimes de retraite du gouvernement, et toutes les règles, c'est assez complexe.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le député d'Orford, oui.

M. Reid : Je ne sais pas s'il me reste...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, une couple de minutes.

M. Reid : Parce que, bien, j'ai deux questions. Il y en a une qui est la suite de ce que j'ai dit par rapport à ce que vous venez de dire. C'est que, d'une part, cette complexité-là et la complexité de la transmission, etc., avaient-elles été vues comme étant un enjeu majeur — moi, je n'avais pas entendu parler de ça, en tout cas — dès le début, là? Parce que ça, c'est le genre d'erreur qu'on voit de temps en temps, puis est-ce que c'est...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Ils l'avaient mis dans un des risques.

M. Reid : Oui, bien, j'ai vu qu'il y avait un risque de... ça, c'est de transposition de...

M. Legault (André) : Bien, c'était un risque de complexité du projet.

M. Reid : Sur les bases de données, les transferts de bases de données. Ça, c'est classique, là, les transferts de bases de données... Quand on a des nouveaux systèmes, il faut transférer. Mais la complexité liée à ce monde-là avait été peut-être sous-estimée, ou en tout cas, été...

Moi, je pense que... ce que ça me dit peut-être... Et puis je vais arriver avec ma dernière question après, hein, dans un autre bloc. Mais ça me dit peut-être qu'effectivement l'analyse qui avait été faite — et vous y

avez répondu en partie — était une analyse qui était, d'abord et avant tout, faite par des gens plutôt informaticiens que... ou en tout cas, qui n'avaient pas dans leur équipe des gestionnaires expérimentés qui ont tendance à regarder les projets d'informatique avec d'autres yeux pour voir d'autres problèmes qui ne sont pas toujours évidents pour les informaticiens. Pourtant, les mots sont les mêmes, là. De la formation, il y en a toujours. C'est marqué dans le petit livre qu'il faut en faire. Des conversions de données, il y en a toujours parce qu'on part d'un système de fichiers, on va à un autre système de fichier. Mais pour eux, c'est quelque chose qui est souvent très simple, alors que, dans un environnement, si les gestionnaires connaissant le système sont plus impliqués, on a des chances...

Et là j'ai l'impression que peut-être... Puis ce n'est pas des blâmes, là, mais peut-être que... ça veut dire qu'il faut peut-être qu'on apporte une attention spéciale partout dans le gouvernement du Québec. Pas juste là, d'ailleurs, parce qu'il y en a partout, des problèmes. Mais c'est un élément clé, là.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, brièvement, M. Legault.

M. Legault (André) : Bien, moi, ce que je dirais : Effectivement, c'est une préoccupation, et c'est pour ça qu'il ne faut pas penser d'aller à un taux d'automatisation, avec une définition d'automatisation très, très haute, là.

M. Reid : On va y revenir tantôt...

M. Legault (André) : Parce que, regardez, là... Bon, on va y revenir parce que, regardez, là, automatisation, ça a ses limites.

M. Reid : Oui. Ma prochaine question, qui a un aspect ancien et nouveau, vous allez voir.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, je vais céder la parole maintenant au député de Vanier-Les Rivières.

M. Lévesque : Merci, M. le Président. Je voudrais juste, pour ma compréhension, M. Legault, comprendre c'est quoi, le changement de gouvernance que vous mentionniez tout à l'heure. À l'époque, c'était quoi? Le Conseil du trésor avait une plus grande implication sur la CARRA. Maintenant, le fonctionnement, c'est davantage avec un organisme un peu séparé, là? Je suis un nouvel élu, hein, donc...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Effectivement, à l'époque, il n'y avait pas de conseil d'administration. C'était vraiment un... ça relevait directement du Conseil du trésor, et même, la technologie était au Conseil du trésor à ce moment-là. Donc, on n'avait pas vraiment... La plateforme centrale, c'était directement au Conseil du trésor. Alors que, quand, effectivement, il y a eu le projet qui a été présenté à la Commission des finances publiques, et qu'ils ont dit : Effectivement, il faut aller de l'avant avec du financement, il faut réinvestir dans ça, il y a eu un choix qui a été fait de dire : Oui, on va prendre une corporation... pas une corporation, mais une entité avec une gouverne, avec un conseil d'administration qui va pouvoir effectivement jauger les besoins et les besoins d'investissement, et tout, et tout. C'est ça qui s'est passé, et ça s'est passé en 2007. Donc, le projet était déjà démarré.

M. Lévesque : Donc, les décisions se prenaient à quel endroit? Ça, c'était le Conseil du trésor lui-même qui... Quand on a décidé d'implanter le PGI, là, c'est le Conseil du trésor qui prenait la décision?

M. Legault (André) : C'était... Les comités de retraite également étaient dans les décisions. C'était le fait que c'était les comités de retraite qui décidaient des orientations.

Le Président (M. Marcoux) : Mais est-ce qu'il n'y avait pas quand même, à l'époque, un comité de gestion ou un comité de retraite qui était composé de représentants justement d'un certain nombre de régimes qui n'était pas un conseil d'administration...

M. Legault (André) : Non, c'était...

Le Président (M. Marcoux) : ...mais qui avait... exerçait une certaine...

M. Legault (André) : Qui avait mainmise un peu sur les orientations, effectivement.

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Excusez, M. le député.

M. Lévesque : Pas de problème, M. le Président. Quand on regarde ça, bien, je regardais toute l'énumération des menus détails, là, que vous aviez à l'intérieur, que vous aviez à vous adapter à établir, à l'intérieur, ça fait toujours penser un peu à l'épisode d'Astérix, là, dans *Les 12...*

M. Lévesque : ...député.

Une voix : Pas de problème.

M. Lévesque : M. le Président, Quand on regarde ça, bien, je regardais

toute l'énumération des menus détails, là, que vous aviez à l'intérieur, que vous aviez à vous adapter à établir à l'intérieur. Ça fait toujours penser un peu à l'épisode d'Astérix, là, dans *Les 12 travaux*, là, quand il rentre pour aller chercher son fameux formulaire, là. Tu sais, à un moment donné, c'est compliqué puis ça peut bien rendre les gens un peu dingues, aussi, hein? Puis, ce n'est pas évident, mais comment se fait-il qu'on n'arrive pas à se servir des expériences? Le Vérificateur général, qui fait un excellent travail de nous mettre en... nous démontrer, à chaque fois, les problématiques qu'on a, notamment l'informatique. Ça, c'est un élément qui est important, où est-ce qu'on vit des dépassements de coûts, là, tellement incroyables.

Comment se fait-il qu'à l'intérieur du gouvernement ou à l'intérieur d'un organisme comme le CARRA... Puis ce n'est pas dans le but de chercher des coupables encore une fois. L'objectif, c'est qu'on puisse, l'ensemble du ministère et l'ensemble des Québécois puisse payer le juste prix pour les justes services qu'on obtient, là. Comment se fait-il qu'à chaque fois, on vit la même affaire : 25 %, 30 %, 50 % de dépassement de coûts, que les gens ne sont pas capables de voir que dans tel organisme, ça n'avait pas fonctionné, là, que l'implantation des logiciels a été ardue à cause d'une expérience, telle que les progiciels que vous mentionnez tout à l'heure puis qu'on n'est pas capables de prendre cette bonne pratique-là ou ces erreurs-là qu'on a faites puis qu'on se parle entre ministères? Je ne sais pas si la question est plus à la CARRA ou au Vérificateur général ou à autre, mais bon.

(Consultation)

Le Président (M. Marcoux) : M. Legault, avez-vous des commentaires et après, on pourra demander au vérificateur?

M. Legault (André) : À cet égard-là, il n'y a pas beaucoup d'organismes gouvernementaux. Au gouvernement du Québec, il n'y a pas eu beaucoup d'implantation de progiciels, hein? C'est une expérience qui est assez unique... bien, pas unique, mais il n'y en a pas eu beaucoup d'expériences d'organismes qui ont pris des progiciels pour implanter des progiciels puis que ce soit complexe ou pas, là. J'en connais peut-être deux, trois, mais il n'y en a pas eu beaucoup. Donc, c'est toute une autre approche également, là, en termes d'approche technologique et de la manière de la gérer puis de l'implanter et tout et tout. Donc, ça, c'était un peu novateur dans ce sens-là puis c'était peut-être ambitieux à ce moment-là, avec l'expertise qu'on avait. Et ça va un peu dans l'approche de dire : On va donner ça clé en main — je dis ça de même, là — clé en main, là, puis vous allez me donner un produit. Ça ressemble un peu, là, entre le choix de bâtir un édifice en disant : Je veux telle bâtisse puis je vais en prendre. Comment tu me charges puis je vais la prendre quand elle va être finie puis là, tu as besoin d'avoir fait bien tes devis, parce que s'ils trouvent des choses que tu as oublié, il va te les charger puis s'ils trouvent des choses qu'il va faire des économies, il ne te les donnera pas. Alors qu'aujourd'hui, beaucoup, beaucoup de constructions, on le sait, ce qu'ils font, ils le font par lot. Donc, au lieu de prendre un clé en main, tu fais le lot des fondations, les lots de ci, des ça. Donc, c'est la différence un peu, là, que je dirais, à gérer. Ça fait qu'on veut effectivement que quelqu'un prenne le projet globalement puis qu'il te livre quelque chose, mais finalement, ça n'arrive pas au bon résultat. Il va dire : Bien, c'est parce que tu as changé des affaires en cours de route, bon, etc., etc., etc. Ça fait en sorte que ça a fini, ça a coûté plus cher, mais ça a coûté plus cher. C'est une opinion, là, tout à fait...

Le Président (M. Marcoux) : M. le Vérificateur général, avez-vous un commentaire?

M. Samson (Michel) : Oui, merci, M. le Président. Peut-être juste pour compléter rapidement par rapport à ce que M. Legault disait. Écoutez, vous savez, dans les dernières années, on a fait quand même un certain nombre de rapports sur différents projets informatiques puis je vous dirais, les trois grands éléments, souvent, qui reviennent constamment dans les problèmes qu'on rencontre : mauvaise définition des besoins ou peu de définition des besoins dès le départ. Qu'est-ce qu'on veut exactement? Est-ce qu'on a bien défini? Où on veut aller? Le manque d'expertise à l'interne — M. Legault l'a souligné tout à l'heure — à l'interne de l'entité. Lorsqu'on lance un projet, pas assez d'expertise, on confie ça à l'externe puis on perd un peu le contrôle du projet. Troisième élément, c'est que, malheureusement, souvent, les gros projets informatiques, on les gère uniquement comme un projet informatique et non un projet de transformation organisationnelle, puis encore là, il n'y a pas d'adaptation, pas de formation. Nous, ce qu'on voit, c'est le trois grands, je vous dirais les trois éléments principaux, souvent, dans les problématiques qu'on rencontre dans ces projets-là.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci. Est-ce que ça va, M. le député?

Une voix : Oui, merci beaucoup.

Le Président (M. Marcoux) : Très bien, merci. Maintenant, M. le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue.

M. Chapadeau : Merci, M. le Président. Moi, j'aimerais vous entendre sur

la gestion des contrats, là. Ça fait partie du rapport du Vérificateur général, là, au chapitre III, là, paragraphes 150 à 162. Un peu comme disait le collègue de Vanier-Les Rivières, par rapport à toute la question des dépassements de coûts, le Vérificateur général soulève certains éléments qui sont fort préoccupants, là, pour... En tout cas, à regarder ça, là, j'ai un petit peu de difficulté. Des coûts initiaux prévus à 75 millions pour...

M. Chapadeau : ...le Vérificateur général soulève certains éléments qui sont fort préoccupants, là, pour... en tout cas, à regarder ça, là, j'ai un petit peu de difficulté. Des coûts initiaux prévus à 75 millions pour terminer avec des augmentations de 57,2 %. La question de la délégation de pouvoir aussi, qui est soulevée par le Vérificateur général, où il y a des avenants, il y a des modifications qui ont été faites au contrat, à travers d'avenants. Et certains de ces avenants-là, qui ont des valeurs de plus de 2 millions, n'ont pas été autorisés par le conseil d'administration, donc pas le... uniquement par le P.D.G. Est-ce que... Quelles sont les modifications qui ont été apportées pour... d'abord, pour éviter qu'on se... qu'on perpétue ces choses-là, là, ces erreurs-là? Qui coûtent finalement... Qui coutent cher, là. Et là moi, je veux voir... J'aimerais ça savoir quel règlement relatif à la délégation de pouvoir a été modifié, qui permet de... qui va nous permettre, dans l'avenir, d'éviter ce genre d'erreurs là.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Oui. Effectivement, je vais... Pour la question, là, de la gestion des contrats, et les niveaux d'approbation, et la réglementation en regard avec le C.A., donc effectivement on a changé le règlement. Il était déjà approuvé par le conseil d'administration. C'est que, maintenant, tout contrat de 2 millions et plus, effectivement, il faut que ça aille au C.A. Donc, ça, c'est clair. Et on a apporté aussi une modification concernant les avenants. Parce que les avenants, comme vous disiez... comme c'est écrit dans le rapport, les avenants n'avaient pas... ce n'était pas obligatoire d'aller voir le C.A. Là, ce qui est prévu pour les avenants qui concernent des contrats de plus de 2 millions, s'il dépasse de 10 % ou 200 000 \$, il faut absolument aller retourner au conseil d'administration faire approuver l'avenant.

Ici, on a eu un contrat qui est en bas de 2 millions, et qui fait en sorte que l'avenant l'amène au-dessus de 2 millions, il faut effectivement aller au conseil d'administration pour les faire approuver. Donc, on a modifié le règlement. Ça, je pense c'est au début de l'été.

Une voix : Au mois de juin.

M. Legault (André) : Au mois de juin.

Concernant la question des coûts, peut-être Denis pourrait rajouter sur les contrats.

Des voix : ...

M. Gagnon (Denis) : Alors, pour les contrats, on a fait déjà beaucoup d'actions. On a mis en place beaucoup d'actions, qui sont en place, là, pour essayer de mieux contrôler les contrats, donc limiter les avenants, et aussi mieux comprendre l'offre de service des fournisseurs, puis être en mesure aussi d'avoir un plus grand nombre de soumissionnaires sur nos contrats. Alors, je vous donne un peu en vrac, là, quelques actions qui sont déjà en place.

Alors, on a déjà un processus de cueillette de renseignements dans chacun des appels d'offres qu'on publie. On s'assure... On demande aux soumissionnaires qu'ils viennent chercher l'appel d'offres. S'ils ne soumissionnent pas, on leur demande de nous indiquer quelle est la raison pour laquelle ils n'ont pas soumissionné. S'ils ne remplissent pas le formulaire, on les appelle. On essaie de se créer un registre pour comprendre pourquoi, l'appel d'offres, ils n'ont pas pu y donner suite.

L'autre chose importante qu'on a faite, dans nos... pour favoriser une plus grande ouverture, on a aussi... on révise systématiquement nos documents d'appel d'offres. Donc, on sait que la capacité des fournisseurs à répondre est influencée par nos critères puis nos exigences. Alors, ce qu'on s'assure, c'est d'avoir les bonnes exigences, celles qui sont le plus pertinentes à nos besoins, mais pas trop élevées non plus. Parce que plus c'est élevé, c'est une cause souvent où les fournisseurs nous disent qu'ils ne sont pas en mesure de répondre parce que nos exigences sont trop importantes.

L'autre chose qu'on a faite, on a révisé complètement toutes les règles concernant les comités de sélection. Donc, les comités de sélection respectent les meilleures pratiques, là, telles qu'elles sont prescrites par le Vérificateur général.

Et, autre geste très important qui a été fait récemment, dans toute l'histoire de RISE, dans toutes ces années-là, il y a eu un choix au départ, qui était de confier à un seul fournisseur, un intégrateur, l'ensemble de la solution RISE puis sont développés. Ce que ça fait, c'est que ça nous amène, suite à un appel d'offres public, à donner un contrat de très grande envergure qui occupe une grosse partie de notre... Je dirais, de nos honoraires professionnels, de notre budget, qui est prévu en

consultation.

Alors, plus récemment, ces contrats-là prennent fin progressivement, depuis la fin de RISE, et, plutôt que de retourner en appel d'offres avec la même approche de tout intégrer nos besoins dans un méga appel d'offres, bien, on prend plutôt l'approche de segmenter nos appels d'offres par spécialité. Alors, le contrat d'intégration de RISE, qui était le plus gros contrat, on a fait... la nouvelle stratégie prévoit qu'on segmente en six appels d'offres, à peu près l'équivalent du contenu qui était prévu dans le contrat original.

Alors, actuellement, ça, c'est en cours. On a deux appels d'offres qui sont terminés, puis il y a quatre autres appels d'offres à venir. Alors, ce que ça va nous permettre de faire, dans le fond, c'est de mieux cibler les créneaux de marché, de permettre à plus de firmes de nous déposer des propositions, d'avoir des meilleures propositions puis d'avoir une meilleure concurrence sur le marché. Donc...

M. Gagnon (Denis) : ...appel d'offres à venir. Alors, ce que ça va nous permettre de faire dans le fond, c'est de mieux cibler les créneaux de marché, de permettre à plus de firmes de nous déposer des propositions, d'avoir des meilleures propositions puis d'avoir une meilleure concurrence sur le marché. Donc, on s'attend d'avoir des prix meilleurs que ce qu'on avait auparavant. Et l'autre élément très important que ça nous permet de faire, c'est que plutôt que d'être dépendant envers un seul fournisseur, parce qu'il y a un mégacontrat, à ce moment-là, on a est plus en contrôle, et en gestion, et en gouvernance avec les six éventuels fournisseurs qui vont répondre à nos appels d'offres.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. Gagnon. M. le député.

M. Chapadeau : Oui. J'aimerais... Il y a également... Le Vérificateur général mentionne qu'il y a un projet qui est cours, là, de 16 millions, qui s'appelle projet participation. C'est ça? Pouvez-vous nous parler de ce projet-là puis pourquoi un projet de 16 millions additionnels aux 108 millions qui ont déjà été dépensés?

Le Président (M. Marcoux) : Oui. M. Legault.

M. Legault (André) : Bien, je vais débiter. Donc, effectivement, c'est toute la... Le projet participation, c'est toute la question des données qui arrivent des employeurs. Et le projet participation, il a trois blocs, O.K.? Il y a un premier bloc que c'était de compléter les cycles annuels. Compléter les cycles annuels, pourquoi? C'est qu'en 2009 2010... 2008, 2009, 2010, les déclarations annuelles des employeurs avaient été un peu mises de côté parce qu'on était en train de faire RISE. Et ça avait laissé ce qu'on appelle des employeurs que leur facturation n'était balancée encore, puis qu'il y avait des lignes de certains employés qui n'étaient pas réglées. Donc, le projet participation, un des blocs, c'est de laver cet inventaire-là, entre guillemets. Ça représente environ 13 %, 14 % du coût du projet. Ça ne veut pas dire que c'est un contrat, là, ça. C'est un projet. Donc, il va y avoir des gens de l'interne, des gens de l'externe, qui travaillent sur ce projet-là.

Un deuxième bloc, c'était de travailler vraiment sur la cohérence des données, parce qu'on savait qu'il y avait des données qui avaient été, comment je peux dire, pas transférées, mais converties avec des incohérences. Donc, il faut retrouver ces incohérences-là. Le Vérificateur général en fait état dans son rapport. Donc, il faut corriger ces incohérences-là qui ont été introduites dans la nouvelle banque de données. Ça, ça représente un autre 14 %, 15 % des coûts. Et le dernier, et qui est le plus important, c'est des modifications systémiques qui vont permettre cette fluidité et cette, comment je peux dire, fluidité et amélioration des données qui proviennent des employeurs. Peut-être M. St-Michel peut rajouter pour cette partie systémique là, ce que ça veut dire effectivement, là, dans le projet participation.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. St-Michel.

M. St-Michel (Pierre) : Ah, excusez-moi. En fait, les résultats qui sont attendus de participation, c'est, comme le disait M. Legault, c'est l'amélioration comme telle des données. Puis le lien qu'il y a avec l'ensemble de la problématique de la CARRA actuellement, c'est la question des délais de traitement. Alors, que ce que j'ai expliqué tantôt en termes d'amélioration au niveau des délais de traitement, de la durée moyenne, c'est dû à l'amélioration des données de participation qui sont meilleures, en fait, par rapport à ce qui sont transmis au niveau des employeurs. Et on faisait état tantôt de la qualité des données qui avaient été transférées en 2012 versus 2011. C'est qu'on a seulement 44 dossiers qui sont en problème au niveau des données de participation comparativement à 2 000 en 2012 et à 6 000 en 2010. Alors, c'est la raison qui justifie, en fait, là, les améliorations systémiques qui viennent avec le projet comme tel. C'est l'amélioration de la qualité des données et l'effet direct qu'il y a sur les délais de traitement.

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Merci. M. le député, avez-vous d'autres questions?

M. Chapadeau : ...

Le Président (M. Marcoux) : Oui. Mais on peut revenir. On peut... Nous sommes très flexibles. Si vous préférez prendre un autre sujet, on peut, comme il reste peu de temps, aller du côté de l'opposition.

M. Chapadeau : Sur la participation.

Le Président (M. Marcoux) : Ah! Sur la participation, continuez. Allez-y.

M. Chapadeau : D'accord. Puis je vais laisser M. Legault continuer, s'il n'avait pas terminé.

Le Président (M. Marcoux) : Non. Je pense qu'il avait terminé. C'est ce que j'avais compris.

M. Chapadeau : Bien, donc, une fois que la participation est complète, au niveau de l'automatisation, vous avez dit avec la complexité des calculs, en tout cas, puis des données au début... Et puis, est-ce que c'est toujours un objectif que vous allez préciser, ou vous avez peut-être... Selon les résultats, vous l'avez probablement augmenté. Et puis les objectifs sont quoi? Puis les moyens d'y arriver sont...

Le Président (M. Marcoux) : M. Legault, je pense que vous avez mentionné tout à l'heure qu'il y avait déjà eu un progrès. Alors, c'est peut-être intéressant dans le cadre de la question, là, de notre vice-président de savoir où vous êtes rendus puis...

M. Legault (André) : Effectivement. Tout à fait. On va devancer un peu la question, là, du député d'Orford. Écoutez, l'automatisation, la première chose qu'il faut s'entendre, ce que ça veut dire, l'automatisation. Parce que, là, peut-être M. St-Michel tantôt va mieux expliquer, là. C'est quoi, de l'automatisation? Ça va... C'est-u de passer complètement de papier à quelque chose qui est tout automatique ou... Bon. La problématique qu'il y a eu au départ, c'est effectivement le système, quand on voulait traiter une rente, le système bloquait. Donc, tu es obligé d'intervenir pour corriger. Et il bloquait dans presque tous les cas. Donc...

M. Legault (André) : ...tout automatique, ou... Bon.

La problématique qu'il y a eu au départ c'est... effectivement, le système... quand on voulait traiter une rente, le système bloquait, donc tu es obligé d'intervenir pour corriger, et il bloquait dans presque tous les cas. Donc, c'est de savoir combien de fois qu'il arrête et combien de fois ça peut passer automatique. On est partis de presque rien, et maintenant, on peut vous dire qu'on est peut-être rendus, en termes d'automatisation pure, je dirais, à environ 20 %, environ 20 %. Mais après ça, quand on dit : Bien, le reste, il ne passe pas, est-ce qu'effectivement ce n'est plus de l'automatisation? Il arrête peut-être juste une fois, on ne le sait pas, là.

Ça fait que, là-dessus, je vais demander à M. St-Michel parce que c'est beaucoup là-dessus qu'on essaie de travailler. C'est de dire : C'est quoi, les efforts que ça demande quand on est obligés... quand le système arrête pour traiter cette rente-là? C'est-u une fois ou deux fois? Parce que là, actuellement, il y en avait qui arrêtaient, puis tu corrigeais celle-là. Woups! Il repartait et il te corrigeait une autre affaire. Donc, peut-être, M. St-Michel, complétez, là.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. St-Michel.

M. St-Michel (Pierre) : C'est une définition qui est très sévère, c'est-à-dire qu'on considère qu'un processus est automatisé lorsqu'il l'est complètement, de bout en bout. Alors, nous avons eu la discussion avec le Vérificateur général à savoir que nous, on pense qu'il serait approprié de revoir cette définition-là parce que, si on prend... Puis d'y aller davantage à comptabiliser les arrêts de traitement, les diminutions d'arrêt de traitement. Alors, si on prend un processus qui peut comprendre une centaine d'arrêts de traitement, puis que, finalement, on en règle 99, et qu'il en reste un, bien, on considère qu'il n'est pas automatisé. Alors, on pense que c'est trop sévère comme définition.

Alors, ce qu'on veut proposer, nous, pour le suivi, pour la suite des choses, c'est d'y aller au niveau du délai de traitement comme tel. Alors, ce qui est envisagé. En 2012, ce qu'on a comptabilisé, là, c'est qu'il y avait 60 000 arrêts de traitement possibles et qu'on pense, en 2014, le diviser par deux. Alors, on pense que ça va être davantage représentatif, là, des efforts que nous allons faire puis l'effort que ça pourrait donner, là, comme bienfait positif sur les délais comme tels.

Le Président (M. Marcoux) : ...est-ce qu'il y a... Suite à ça, est-ce qu'il y a eu des discussions avec le Vérificateur général sur, justement, la portée de cette définition entre automatisation puis arrêt de délai de traitement?

Une voix : ...

M. Samson (Michel) : Juste pour préciser, lorsque, dans le rapport, on parle qu'il y avait un pourcentage d'automatisation qui était prévu, de 80 %, c'est... Lors du projet initial, c'est la CARRA qui avait, dans ses documents, avancé le chiffre de 80 %. Mais ce que M. St-Michel vient d'expliquer... Effectivement, si, dans un système pour le traitement, on avait 50 problématiques puis on réussit à en régler 49, puis il en reste

seulement une, bien, je pense qu'on a fait de grands pas, là. Alors, soit que le processus d'automatisation, le vocable que la CARRA utilisait initialement, peut-être qu'il mérite d'être modifié ou changé, puis c'est certain qu'on va être ouverts aux discussions avec l'équipe de la CARRA là-dessus.

Le Président (M. Marcoux) : Et il y aura un nouveau critère d'évaluation?

M. Samson (Michel) : Sûrement.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, maintenant, M. le député de Jean-Lesage.

M. Drolet : Merci beaucoup, M. le Président. Messieurs, bien, bienvenue, et ça me fait un énorme plaisir de vous rencontrer. Merci à l'équipe, aussi, du Vérificateur général, qu'on a eu l'occasion de rencontrer ce matin. C'est toujours un plaisir d'en savoir plus sur notre société.

Écoutez, moi, je dis toujours... j'ai toujours, depuis que je suis en politique... Je suis arrivé et j'ai tombé à la CAP au début et j'ai sorti un petit peu, amis là, je suis revenu. Et je viens du milieu des affaires puis je regarde toujours à peu près le même discours que l'on fait, quand on est ici, pour être capables d'en savoir plus sur vos modèles de gestion. Souvent, ce qu'on entend, régulièrement, il y a eu des changements de postes. Vous êtes arrivés en novembre, ou il y a des changements, et tout ça. Et là on parle de plusieurs roulements de personnel et de personnel de gestion cadre, pas juste du personnel, que je vais vous parler tantôt, de votre propre personnel, mais de votre... Et ça amène, en fait, plein d'interrogations, puis vous ne pouvez pas répondre du passé... Vous êtes arrivés là, et puis... Et ça, ça amène... En fait, vous avez des problèmes de gestion.

Moi, ce que j'aimerais vous demander... Puis je dis ça pour toutes les autres sociétés que j'ai pu rencontrer auparavant. À un moment donné, quand on regarde, avec les défis que vous avez aujourd'hui, avec tout ce qui se passe dans le contexte, justement, de l'informatisation, et tout ça... On vous l'a posée tantôt, la question, à savoir si vous vous parlez, des fois. On parlait du ministère du Revenu versus..., mais aussi dans d'autres bonnes pratiques comme tel, est-ce que c'est tout le temps, peut-être, en silo puis en petite chasse gardée de vos affaires, sans pour autant aller plus loin pour en savoir plus, de bonnes manières de faire, pour être capables, finalement, de corriger le tir, malgré que vous n'avez pas tous les mêmes défis en tant que gestionnaires? Vous avez un portefeuille important avec la CARRA, mais...

Moi, en étant un homme d'affaires... Puis je vois mon collègue de... puis mes autres collègues vous ont tous posé la question : les coûts. Nous, on s'interroge toujours sur les coûts, puis nos citoyens aussi nous parlent de coûts en tant que députés de comtés. Ils n'en reviennent pas, des fois, de voir les dépassements comme ça puis ils se demandent : Pourquoi? Qu'est-ce que vous faites là? Est-ce que vous leur posez des questions? Qu'est-ce qu'ils vous répondent? Et là quand on vous écoute, on comprend plein de choses qui peuvent avoir effet pour toutes ces choses-là. Puis tantôt, avec ce que vous avez mentionné, de 1987 puis tout ce qui a...

M. Drolet : ...ils n'en reviennent pas, des fois, de voir les dépassements comme ça, puis ils se demandent pourquoi. Qu'est-ce que vous faites là? Est-ce que vous leur posez des questions? Qu'est-ce qu'ils vous répondent? Et là, quand on vous écoute, on comprend plein de choses qui peuvent avoir effet

pour toutes ces choses-là. Puis tantôt, avec qu'est-ce que vous avez mentionné de 1987 puis tout ce qui... mais ça m'amène... ça ne corrige pas le tir pour autant. Puis on rencontre le Vérificateur général puis le Vérificateur général nous parle de vous en disant, bien, qu'il y aurait des choses à faire pour améliorer la situation.

Moi, M. le président, je me pose la question suivante : On pourrait-y, à un moment donné, arriver à aller en amont pour dire quelque part qu'on puisse faire d'avance des choses pour ne pas avoir, après, à la corriger parce que le Vérificateur général vous dit des situations. Ça, c'est une chose qui m'interroge.

Et aussi, ce qu'on entend beaucoup, puis ça, ça a été même dit souvent, même le Vérificateur général l'a dit, le roulement de personnel que vous avez maintenant, malgré qu'avant on était fiers de notre société d'État parce qu'on disait que travailler au gouvernement, c'était pour 30 ans, puis c'était à la vie, puis une belle pension, puis tu te foutais un petit peu du salaire parce que tu avais des conditions de travail favorables à l'avenir. Maintenant, on voit que notre génération d'aujourd'hui, ce n'est peut-être plus nécessairement le cas. Il y a de la compétition dans le privé puis vous avez un roulement de personnel qui vous amène à avoir un défi de roulement aussi, puis ce que je vous disais tantôt, vous, en tant que gestionnaire, mais aussi votre personnel. Est-ce que le privé justement, la compétitivité de notre salaire, parce qu'on entend souvent ça, en tant que société, que vous n'êtes pas assez compétitifs souvent et que vous perdez des bonnes personnes, ce qui fait en sorte que

malheureusement, bien, ça ralentit des fois des choses importantes dans votre progression pour...

Et je voulais aussi vous demander, on parle d'employeurs que vous avez... on va appeler ça des clients finalement que vous avez à faire la gestion, est-ce qu'il y en a trop en fait, finalement, pour... En boîte, c'est un petit peu ce que je voulais vous demander, pour ma connaissance à moi, parce que dans le privé, s'il fallait que des fois il arrive des dépassements de coûts aussi importants, je conclus, peu importe la grosseur, de petites, moyennes, grandes entreprises que je représente, vous savez ce qui arriverait, vous êtes fiscaliste, bon, puis tout le monde serait... puis les emplois seraient perdus. Puis là, maintenant, bien, le système protège plein de choses, de faiblesses, puis ça, maintenant, je pense qu'il faudrait le corriger, parce qu'on s'interroge beaucoup sur les coûts puis on n'a pas de réponse à donner quand on lit les journaux puis qu'on dit que les régimes de pension sont ci ou ça. Ça fait que je m'interroge. Je vous laisse aller. Peut-être que c'est beaucoup de choses, mais...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Je ne sais pas par laquelle commencer, effectivement. La première chose qu'on doit dire, dans la fonction publique, ceux qui font le choix de la fonction publique, ils ont différentes raisons. Après ça, ils peuvent travailler à différents endroits, contrairement au privé. Quand vous entrez dans une firme au privé, c'est que quand vous changez de firme, vous changez de firme, c'est tout le «set-up» change, alors qu'au gouvernement il y a beaucoup de possibilités d'avoir d'autres emplois dans d'autres organismes si le climat est meilleur, si le défi est mieux, etc.

Ce qui s'est passé, ce que je comprends, à la CARRA, ce qui s'est passé, c'est que ce n'était pas un climat agréable de travailler à la CARRA. Tout le monde savait effectivement que ça allait mal, ça allait très mal. Ça fait que les gens n'avaient pas les outils, ils étaient surchargés de travail, ils ne savaient pas comment travailler, etc. Ça fait que ce n'est pas tellement de ne pas avoir attiré des gens du privé, parce qu'on est beaucoup dans le secteur gouvernemental, c'est beaucoup, des fois, d'aller... Les gens, ils disaient : Bon. Bien, moi, je vais aller travailler plutôt à la RAMQ ou à Revenu Québec ou, bon, etc. Ça fait qu'à partir du moment où la réputation devient que c'est très difficile, les gens, ils ne sont pas intéressés, effectivement. Ça, c'est le gros problème.

Puis qu'est-ce qui fait qu'un employé aime travailler dans un employeur au gouvernement, un employeur donné, parce que ça va être les mêmes conditions salariales, ça va être les mêmes choses, c'est le climat de travail, l'organisation du travail, la communication, la bonne gestion, le fonctionnement avec les... avec ses supérieurs. C'est comme ça qu'il va être heureux, et donc, avec la crise qui a été vécue en 2010, en 2010, là, c'était dépêchez-vous. Le feu était pris, là. Je veux dire, puis là, ils n'avaient pas le temps de... tu sais, c'est vraiment, les rentes, il fallait qu'elles sortent, et tout, et tout, puis on était en avance de fonds puis il n'y avait plus... bon, toutes sortes de choses. Ça fait que c'est ça qui a créé cette problématique-là, cette crise-là. Mais ça prend un certain temps avant de résorber une crise, avant que vous refassiez la confiance, que les gens soient intéressés. On l'a fait, effectivement, comme...

Tantôt, M. Gagnon le soulignait, il a fait une soirée — En as-tu parlé? Non, tu n'en as pas parlé? — Bien, ça valait la peine. Tu vas pouvoir en parler, parce qu'on est en train de faire du recrutement. En technologie, on dit : Est-ce qu'effectivement on peut recruter en technologie? Est-ce qu'il y a des gens qui veulent venir en technologie? Ça fait que je pense qu'on pourrait donner cette expérience-là, puis après ça, on continuera sur d'autres points que vous avez soulevés. Peut-être, M. Gagnon.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Gagnon.

M. Gagnon (Denis) : Alors, spécifiquement là-dessus, dans notre plan de conversion pour ajouter des postes internes de plus, pour remplacer du personnel externe, on sait qu'il faut sortir des sentiers battus. Alors, seulement afficher nos postes de façon standard dans les mécanismes qui sont prévus au gouvernement, ça ne fonctionnera pas, d'autant plus quand on a plusieurs postes à combler, parce qu'actuellement on cherche 32 nouvelles personnes dans le département des technologies puis dans toutes sortes de spécialités en technologie. Alors, l'initiative qu'on a prise la semaine dernière, c'est de mettre sur pied, avec la Direction des ressources humaines, des communications et des technologies chez nous, c'est d'organiser un 5 à 8 carrières...

[▲ Haut de la page](#)

17 h (version non révisée)

M. Gagnon (Denis) : ...des technologies puis dans toutes sortes de spécialités en technologie. Alors, l'initiative qu'on a prise la semaine dernière, c'est de mettre sur pied, avec la direction des Ressources

humaines, des Communications et des Technologies chez nous, c'est d'organiser un 5-à-8 carrières, spécifique pour la CARRA, en invitant tous les gens qui sont sur les listes de déclaration d'aptitudes, donc qui ont déjà passé les concours pour accéder à un emploi dans la fonction publique et on a eu 150 personnes, 152 ou 153 personnes, là, qui se sont présentées, dont plusieurs personnes sont dans le privé. Donc, on a un bon mélange entre des gens qui travaillent dans le privé et d'autres personnes qui sont au gouvernement, mais dans d'autres classes d'emplois puis qui souhaitent progresser dans leur carrière.

Alors 150 personnes pour doter 30 postes, ce n'est pas trop, mais c'est très encourageant comme nombre de candidatures. Ça fait seulement une semaine, on a... Aux dernières nouvelles, on avait, je pense, trois personnes de confirmées qui venaient du privé qui voulaient rejoindre la CARRA. Je pense qu'on va aller facilement à 10 à 15 suite à cet événement-là qui a organisé. Mais je peux juste appuyer ce que M. Legault dit. Ce qu'il faut, dans le fond, les gens ne veulent pas venir à un endroit où ce n'est pas sain, ils n'entendent pas des bonnes affaires, ils ont... Parce qu'ils ont le choix, alors, c'est des ressources qui sont rares. Ils ont le choix, alors, nous, ce qu'il faut trouver, c'est une façon de se démarquer. Il faut leur donner des défis, mais des défis qui sont réalistes. Si on met trop de pression, si la charge est beaucoup trop élevée, ils vont finir par regarder dans d'autres organisations. Alors, ce qu'on a beaucoup fait la semaine passée, c'est de promouvoir la CARRA, promouvoir son environnement technologique...

Une voix : ...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault, vous vouliez ajouter quelque chose?

M. Legault (André) : Bien, peut-être juste répondre sur les... Bien, les salaires, c'est un choix à la fonction publique à un moment donné.

M. Drolet : Est-ce vous avez... Par rapport au début, justement, à ce moment-là, une de mes questions, c'était ça aussi, parce que souvent, j'ai entendu le Conseil du trésor, M. Monty dire qu'à un moment donné qu'il y avait des problèmes de pertes de compétence parce que justement, la compétitivité du privé ne suivait pas, la fonction publique ne suivait pas.

M. Legault (André) : Bien...

Le Président (M. Marcoux) : M. Legault.

M. Legault (André) : Peut-être dans certains corps particuliers d'emplois, O.K.? Il y a certains corps particuliers d'emplois qui, effectivement, là, ça peut être difficile par rapport au privé, parce que les technologies, ça commence à étirer un peu, là, un peu, mais en tout cas. Ingénieurs, peut-être actuaire, bon... peut-être actuaire.

Mais à un moment donné, c'est un choix aussi, la fonction publique, hein? Vous savez, vous voulez travailler dans la fonction publique ou... Mais les gens, ils ont l'image... L'image, c'est un... oui, mais la première chose, c'est l'image qui compte. Les gens, ils s'imaginent que des fois, la fonction publique, c'est rond-de-cuir, ça ne bouge pas puis... Pourtant, c'est plein de beaux défis, mais ça, il faut que les gens, tant qu'ils ne sont pas venus voir ça, ils ne le voient pas.

Par ailleurs, vous avez soulevé tantôt la question avec les autres organismes. On est membres, effectivement, des grands organismes, on a ce qu'on appelle le CEGO. On est le G7 ou le G8, là, dépendamment s'il y en a un qui s'ajoute ou un qui part, c'est beau. On se réunit fréquemment pour discuter de différents dossiers pour, exemple, le service à la clientèle : les comparaisons, comment vous marchez? Est-ce que vous avez fait des choses, vous autres? Vous en êtes où dans votre téléphonie? Avez-vous des problèmes dans certains secteurs? Donc, on a une espèce de «club» qui est formalisé, avec des sous-comités qui siègent. C'est un sous-comité service à la clientèle, un sous-comité technologie, un... différents sous-comités avec les grands organismes, qui sont la SAAQ, Revenu Québec, Nous, la CARRA, la Régie des rentes. On est... Donc, on se réunit fréquemment, tant au niveau des présidents qu'après ça, des sous-comités puis qui travaillent ensemble, dire : Bien, il y a peut-être telle chose qu'on pourrait faire, aller chercher tel... pas bénéfice, mais telle expérience qu'eux ont eue et tout. On le fait. On le fait.

M. Drolet : Mais j'aimerais ajouter, M. le Président, juste une petite affaire, parce que je vois le Vérificateur général puis moi, ça m'intrigue de voir... souvent de voir la critique. Est-ce que... Puis là, je ne connais pas les règles de gouvernance, parce que je n'ai peut-être pas assez d'expérience à ce stade-ci. Je n'ai jamais posé la question, mais le Vérificateur général ne pourrait pas être de pratique utilisation dans ce temps-là, pour connaître tout ce que c'est qu'il voit comme faiblesses. Ce que vous avez vu avec votre équipe, bien, souvent, ça ne pourrait pas être des bonnes pratiques de gestion à ces fameuses réunions-là, comme vous dites, pour être en mesure d'identifier des problèmes, des fois, qui pourraient être importants en coûts et les charges qui seraient peut-être chargées par le Vérificateur général pourraient être sauvées dans des coûts.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce que c'est à M. Legault qu'on demande de répondre?

M. Legault (André) : Bien, regardez, il a fait des... Prenons la question des contrats. Bon, bien, effectivement, ce qui est en train d'aider tout le monde, effectivement, en disant : Prenez telle approche puis telle approche et allez-y, là, comme la segmentation des contrats. C'est un peu ça qu'on nous a dit : Trouvez d'autres pistes de manières de faire, parce que lui, il les voit toutes, effectivement, puis il dit : Regardez, vous arrivez dans... vous... Il y a beaucoup de choses que le Vérificateur général, effectivement, soulève dans ses rapports qui nous amènent vers de la meilleure gouvernance dans ce sens-là. Ça, c'est certain. Je pense qu'on peut... C'est un apport. Peut-être que Denis peut rajouter là-dessus puis Pierre aussi a des choses à cet égard-là. Bien, peut-être Pierre en premier.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. St-Michel...

M. Legault (André) : ...que le Vérificateur général, effectivement,, soulève dans ses rapports qui nous emmènent vers de la meilleure gouvernance, dans ce sens-là. Ça, c'est certain. Je pense qu'on peut... C'est un apport. Peut-être, Denis peut rajouter là-dessus, puis Pierre aussi a des choses à cet égard-là. Bien, peut-être Pierre en premier.

M. St-Michel (Pierre) : Oui. En fait...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. St-Michel.

M. St-Michel (Pierre) : ...c'est un point qui avait été soulevé par le député, il voulait savoir si on avait bien compris que... Est-ce que vous demandiez si on avait trop de clients? Est-ce que vous...

M. Drolet : Oui. Mais ça, c'est une de... Ça, c'est... Bien...

M. St-Michel (Pierre) : Vous référiez au nombre d'employeurs?

M. Drolet : Au nombre d'employeurs.

M. St-Michel (Pierre) : Seulement une petite information technique qui peut être intéressante : c'est qu'il y a beaucoup d'employeurs qui font affaire à ce qu'on appelle des «centres traiteurs de paie», et il y en a une quinzaine qui regroupent à peu près 600 employeurs, dont les commissions scolaires, les collèges, etc. Donc, ça fait en sorte que notre interface n'est pas avec 1 400, mais c'est ces 15-là plus les autres.

M. Drolet : Bon. O.K.

M. St-Michel (Pierre) : Donc, ça amoindrit un peu l'interface, là, ou le nombre de contacts qu'on peut avoir avec les clients.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. St-Michel. M. le député de Beauce-Sud, c'est que notre bloc de temps est déjà d'un peu dépassé. On pourrait passer... Et nous allons vous revenir tout de suite après. Alors, M. le député de Deux-Montagnes.

M. Goyer : Oui. Deux petites questions. C'est quasiment en réaction aux difficultés de recrutement. Le siège social de la CARRA, il est où?

M. Legault (André) : Il est à Québec.

M. Goyer : Ah!

Des voix: ...

M. Goyer : Non, non, non! Attendez, attendez! Non, non, non!

... Avez-vous un bureau à Montréal, ou tout est concentré dans la... toutes vos fonctions, vos...

M. Legault (André) : Actuellement, la CARRA, il n'y a pas de bureau à Montréal. Je veux dire, on ne fait pas beaucoup de ce que je dirais contact client en personne, là, c'est vraiment très courriel. Il y a des gens qui viennent à nos bureaux, mais on n'a pas des comptoirs, contrairement à, je ne sais pas, moi, à la Société de l'assurance automobile, où tu vas aller chercher ton permis de conduire, quoi que ce soit. Quand tu veux avoir ta rente, tu complètes des formulaires avec ton employeur, puis tu le fais parvenir, et tout et tout. Donc, on est concentrés à Québec, mais à Québec on est dans cinq édifices. 59 % de notre personnel est au 475 Saint-Amable; on a 19 % de notre personnel qui est dans l'édifice G; on a 12 % de notre personnel qui est sur le boulevard René-Lévesque, le 150 René-Lévesque; on est 5 % qui est à 333 rue Saint-Amable; puis on a un autre 5 % qui est sur Grande Allée, au 140 Grande Allée. Ce n'est pas facilitant.

M. Goyer : Vous avez parlé au début d'un problème de rétention du personnel où, d'un coup, il y en a plusieurs qui sont partis. Mais moi, j'ai essayé de faire un rapport, un parallèle avec le 40 ans d'existence. Ça se pourrait-u qu'il y ait des...

M. Legault (André) : Qui avaient atteint leur...

M. Goyer : Bien, qui avaient atteint, puis, quand ils ont vu les rentes qu'ils étaient pour recevoir, en faisant leurs propres calculs, ils ont dit : Bonjour, là!

M. Legault (André) : C'est bon. Effectivement, sur le groupe qui est parti, on en a 126 ou 129 que c'est une retraite. Donc, ça représentait à peu près ça, 20 %, là, tu sais, 20 %, alors que les autres, c'est des mutations qu'ils ont faites dans d'autres organismes ou dans d'autres ministères, qui représentent autour de 50 % sur le quatre ans, là. Mais, quand je dis ça, il faut faire attention, parce que ce n'est pas dire : C'étaient les gens qui sont là, puis il y en a 50 % qui sont partis. Il y a peut-être des gens qui sont venus, dans nos statistiques, puis qui ont dit : Oh mon Dieu! Après six mois, ils ont dit : Regarde, là, ce n'est pas ma place, puis qui sont retournés. Donc, c'est difficile de dire : Est-ce que ce sont des gens qui étaient là de longue, longue date et que ce sont tous ceux-là qui sont partis? Donc, il y a un peu de tout dans ça. C'est ça.

M. Goyer : Mon autre question, c'est par rapport aux plaintes. Je sais bien que, comme dirigeant, on n'en veut pas, des plaintes. Mais avez-vous un bureau que j'appellerais «l'ombudsman de la CARRA»? Est-ce qu'il y a un bureau où les gens peuvent déposer une plainte? Est-ce que le nombre de plaintes a augmenté? Vous me voyez venir, hein. Est-ce que le nombre de plaintes a augmenté, surtout depuis 2010? Y a-tu un parallèle, en d'autres termes, entre le temps d'attente, le nombre de plaintes?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Oui. C'est clair et net que les plaintes, suite à... La mise en marche du système a déclenché beaucoup, beaucoup, beaucoup de plaintes. Et, pour vous dire, c'est qu'en 2010 il y avait à peu près 1 238 plaintes; en 2011, c'est monté à 2 562, donc on a fait plus que doubler ou presque, puis ça, je ne tiens pas compte des insatisfactions, parce qu'il y a des plaintes puis il y a des insatisfactions; en 2012, on a ramené, on a baissé de plus de 50 % les plaintes, donc on est passé de 2 562 à 1 037; et, à la même date, cette année, par rapport à la date de l'an passé, là, en termes de plaintes, on aurait baissé aux alentours de 30 % le volume de plaintes.

Ce qu'on vient de faire aussi, on vient de formaliser un bureau des plaintes. Dans notre structure, là, on dit effectivement : On va avoir un bureau des plaintes spécifique qui fait partie de notre organigramme pour pas juste traiter les plaintes, mais faire en sorte que ce soit une analyse de plaintes qui dit, bien, c'est quoi, les grandes erreurs ou les grands volets qu'il faudrait corriger dans la machine; ne pas faire plainte par plainte, mais faire une analyse plus globale de... essayer de...

M. Legault (André) : ...traité les plaintes, mais faire en sorte que ce soit une analyse de plaintes qui dit : Bien, c'est quoi, c'est quoi, les grandes erreurs ou les grands volets qu'il faudrait corriger dans la machine? Ne pas faire plainte par plainte, mais faire une analyse plus globale d'essayer de changer les tendances à l'égard de certaines plaintes.

La majorité des plaintes, c'est les délais de traitement. C'est les délais de traitement, parce qu'effectivement les gens... et ça, malgré qu'on a quand même un programme, un programme qu'on appelle des premiers versements, là. Quelqu'un qui s'en va à la retraite, on ne veut pas qu'il manque de revenus. Donc, le mois suivant son arrêt d'emploi, là, le mois suivant, on lui verse tout de suite un montant. Donc, les gens, ils ne sont pas en manque de revenus. Ça, c'est super important. La CARRA, ça a été son objectif premier, de ne jamais laisser les gens sans revenus. Donc, on fait un premier paiement, puis on continue ce paiement-là jusqu'à tant qu'on ait fini. Et ça, c'est estimé. On fait un paiement qui est estimé par rapport à la rente qu'on estime qu'on va lui verser. Donc, on prend un pourcentage, mais on essaie. Puis, après ça, bien, c'est le temps de traiter la rente, puis aller finaliser ce traitement-là. Donc, quand les gens se plaignent du délai, habituellement, ce n'est pas le délai du premier versement, c'est le délai de dire : Bien, quand est-ce que je vais savoir mon chiffre final? C'est ça qui ressort beaucoup.

Le Président (M. Marcoux) : Merci. M. le député. Oui.

M. Goyer : J'ai le pressentiment que vous allez avoir à traiter un autre 2.29, qui va être équité salariale.

M. Legault (André) : Ça, c'est un autre problème, l'équité salariale. Bien, ce n'est pas un problème. Excusez. Pour la CARRA, ça amène... ça amène des...

Des voix : ...

M. Legault (André) : Non, c'est ça. Regardez, on vient... le gouvernement vient de s'entendre, justement, dans le secteur de la santé, au printemps, là. Un dernier groupe, je pense... Peut-être pas un dernier groupe, mais un autre groupe. Il y a une quarantaine de mille dossiers où on vient effectivement de s'entendre sur l'équité salariale. Ça, ce que ça veut dire, ça veut dire que, dans les données qui sont déjà accumulées dans nos systèmes, il faut apporter des corrections. Et ceux

qui sont déjà en rente, on doit venir recalculer leur rente pour tenir compte de cette équité salariale là. Et ça, il y en a eu beaucoup, beaucoup, hein? Trompons-nous pas. Ça fait que ça, c'est un travail énorme. Actuellement, on a beaucoup de rentes à réviser, là, de ce type-là.

M. Goyer : Une dernière. C'est une impression, mais comment organiser un système informatique quand chaque... 1,4 million de personnes est probablement un cas, cas par cas, là? Je vous dis ça, je ne connais pas les systèmes informatiques, mais je connais beaucoup de monde qui sont pensionnés de la CARRA, si on peut dire, puis chaque cas est un cas, hein? La personne est enceinte, elle a un congé de maternité, elle a racheté ses rentes, elle a racheté ses années de services, des commissions scolaires qui n'existent plus, la personne, il a fallu qu'elle coure après ces anciens employeurs parce que ça ne concordait pas avec la référence au dossier. Finalement, là, ce que je peux vous dire, ce n'est pas quand vous pesez sur le bouton que vous émettez le chèque, là, qui est le problème. Les délais ne sont pas là. C'est de ramasser l'information. Et moi, je suis surpris, mais je ne connais pas le système informatique, mais je suis drôlement surpris de dire : On va investir 118 millions dans un système informatique pour gérer 1,4 million de cas qui vont être différents, puis, dans 1,4 million de cas là, ils ont tous 10, 12 cas spécifiques. Je trouve ça énorme. Mais peut-être que je suis naïf, là, dans ce dossier-là, là.

Le Président (M. Marcoux) : M. Legault.

M. Legault (André) : Bien, ça ne pouvait pas rester papier non plus, là. Ça, c'est l'autre point. Ça ne pouvait pas rester papier. Il fallait que ça avance. Vous le dites, c'est vrai. En plus, moi, je compare ça un peu à un contrat de mariage, ton contrat de retraite.

Une voix : Je n'ai jamais voulu me marier, moi.

M. Legault (André) : Non, non. C'est à la fin de tout que tu regardes ton dossier. Tu avais-tu un bon contrat? Bien, quand tu viens pour prendre ta retraite, tu regardes : Est-ce qu'ils ont tout mis ce que j'avais, ce que j'avais pendant ma période de vie, là? Tu sais? Ça fait que c'est ça. Puis ça se passe au moment où tu veux l'avoir, ta rente, puis tu as décidé que tu dis à ton employeur : Je prends ma retraite le mois prochain. Puis ça, c'est ton dernier employeur. Tu en as peut-être eu six ou sept avant. Puis, de plus en plus, c'est ça, parce que les gens... avant, ils sont rares ceux qui faisaient toute leur carrière dans un emploi, pour un même employeur, puis aujourd'hui c'est encore plus vrai. Les jeunes, ils vivent plus vite... en tout cas. Donc, effectivement, il y a une complexité.

Le Président (M. Marcoux) : Oui. D'autres questions?

M. Cardin : Oui. Ça va...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le vice-président, député de Sherbrooke.

M. Cardin : Oui, merci. Ça va toucher quand même un peu, parce que l'exemple de ces commissions scolaires, même s'il y en a qui sont disparues, bien, ces dossiers-là ne sont pas nécessairement disparus. Vous aviez commencé à les... sûrement, à l'époque, là, à voir les gens, parce que le seul dossier de leur rente, techniquement, ce n'est pas nécessairement l'employeur qui le possède. C'est comme s'ils vous le transféreraient, d'année en année, avec les informations de base qu'ils vous donnent. Donc, vous en avez quand même un bon... une bonne quantité d'informations, qui ont une base quand même...

M. Cardin : ...c'est comme s'il vous le transférait d'année en année avec les informations de base qu'il vous donne. Donc, vous en avez quand même un bon... une bonne quantité d'information qui a une base quand même relativement bonne. Je dirais bonne. Mais c'est avec des événements, là, ponctuels pour chaque personne, qui peuvent survenir à travers le temps, qui est plus difficile à récupérer. Mais j'imagine, pour en avoir reçu, d'avoir un relevé de prestation à chaque année, ces gens-là, depuis le début qu'ils reçoivent et qu'ils peuvent suivre dans leur propre dossier l'ensemble des événements aussi qui va se...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault.

M. Legault (André) : Oui. Effectivement. Avant, comme vous dites, les employeurs nous envoient les informations au fur et à mesure de la vie de l'individu, là, et de l'occupation qu'il a eue année après année. Avant la réforme des systèmes, et ça, c'est la beauté des systèmes, c'est qu'actuellement les systèmes vont permettre, puis on a commencé à la faire, d'envoyer un relevé de participation, qu'on appelle, ce qui ne se faisait pas dans les anciens systèmes, là, vraiment. Là, maintenant, on l'a fait en 2011, je crois. On en a envoyé pour ceux du RREGOP et ceux du RRPE. Si on prend cette année, on en a envoyé, je pense, pour les députés, on en a envoyé pour les élus municipaux au mois de juin, hein?

M. Cardin : ...faire une parenthèse, ça date de...

M. Legault (André) : Oui, oui, mais ... ça ramasse toute la partie...

M. Cardin : C'est important.

M. Legault (André) : Oui, oui. Et ensuite, l'an prochain, on va revenir avec le RREGOP et le RRPE, puis on veut essayer de les produire à peu près année après année dans le futur. Mais c'est le système qui va permettre ça. Avant ça, ça aurait été... Ça n'aurait pas été possible. Donc, c'en est, une amélioration des systèmes, ça.

M. Cardin : Non, je n'ai pas terminé. Ça, c'était juste pour faire suite à...

Une voix : O.K.

M. Cardin : Non. Parce que je regardais votre plan d'action de la CARRA et effectivement on en a discuté un peu, puis on trouvait que, compte tenu du fait que c'est supposé d'être... le système était supposé d'être en marche depuis déjà un certain temps, ou à peu près, là, dans la période où nous sommes, et puis que, là, on s'aperçoit que, si on regarde à un moment donné décembre 2016, effectuer un diagnostic, ensuite procéder à l'optimisation des processus d'affaires, on se posait des questions voir si ce n'était pas un petit peu long. Et, à ce moment-là, on avait comme idée ou intention, peut-être, de vous voir plus souvent pour voir la façon que ça se développe tout ça. Mais... Parce que c'est le service à la clientèle, hein? Et, si on regarde le 1 400 000 personnes, il reste que là-dessus il y a 326 retraités, ce qui peut porter à penser qu'eux autres, c'est le chèque. On n'a plus nécessairement de retour à faire sur eux. Il y en a 571 000 personnes qui participent. Là, c'est l'accumulation d'information et puis la mise à jour. Puis il y en a 521 personnes qui ne participent plus, ayant conservé leur droit. Bien, là, ça, c'est plus tranquille, ça, là. C'est... À moins que vous alliez récupérer des données qui sont moins... les ajuster.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, brièvement, M. Legault.

M. Legault (André) : Bien, les 521 000 sont peut-être... Ils paraissent plus tranquilles, mais, quand vient le temps de prendre leur retraite, des fois, c'est plus compliqué. Parce que, là ça fait 10 ans qu'ils ne sont plus à l'emploi du gouvernement. Le dernier employeur, c'était qui? Puis ils ne se... Tu sais, ça n'a l'air de rien, mais ceux qui sont dans la banque puis qui vont prendre leur retraite à un moment donné, là, c'est assez complexe, là, à... Puis, en plus, des fois, ils peuvent avoir deux choix. La première chose, quand ils arrivent à... Si on part à 55 ans puis ils le décident, ils peuvent choisir de ramasser l'argent qu'ils avaient là ou ils peuvent choisir d'avoir la rente. Ça fait que, si, nous, on leur envoie un premier choix, tu sais : Tu veux-tu ramasser l'argent ou tu veux avoir une rente? Ça fait que, là, s'il nous répond : Je veux avoir une rente. Là, il faut lui envoyer un deuxième formulaire : Quel choix que tu fais? Tu veux-tu avoir 50 % de ta rente ou il faut que ton conjoint ait le 60 % à la place? Parce que, là quand on lui envoie ça, il faut faire les deux calculs. Parce qu'avant ça, on disait aux gens : Quand tu fais ton choix de retraite, tu choisis de bonifier la rente à ta conjointe, mais on ne disait pas ce que ça représentait comme montant. Là, maintenant, ce qu'on fait, quand on lui fait faire le choix, on a fait les deux calculs. On a fait le calcul à 60 % puis on a fait le calcul à 50 %. Et là, il prend une décision éclairée. Bien, avant qu'on lui envoie... Ça a rajouté des délais, ça. Avant qu'on lui envoie ce choix-là, il regarde ça. Il dit : O.K., moi je prends celui-là. Ça revient, on fait le calcul, et tout et tout. Donc, c'est un autre point.

Pour revenir à 2016, il faut bien comprendre. Là, on arrive puis on a eu un système qui n'a pas fonctionné puis il a bloqué. Puis là, on est en correction. On est en train de l'optimiser puis de le corriger. Quand on a mis dans la vision : Est-ce qu'on a un PGI, le plan global d'investissement? Bien, je dirais, on est entre deux PGI. Il y a eu le gros PGI qui a été fait en 2004-2005 en disant : On va investir pour faire un gros système. Et là, on a fait le gros système. Puis là, on est en train de, comment je peux dire, de l'améliorer et de l'optimiser. Mais qu'est-ce qu'on se dit, c'est en 2015, avec les investissements qu'on fait dans participation, dans automatisation, dans différentes affaires, en 2015, on va finir cette période un peu d'optimisation de nos systèmes, et là, on va pouvoir se donner une autre perspective d'avenir. Est-ce qu'on refait un autre PGI...

M. Legault (André) : ...ce qu'on se dit, c'est, en 2015, avec les investissements qu'on fait dans la participation, dans l'automatisation, dans différentes affaires, en 2015, on va finir cette période un peu d'optimisation de nos systèmes, et là, on va pouvoir se donner une autre perspective d'avenir. Est-ce qu'on fait un autre PGI en disant : Est-ce qu'on peut améliorer plus que juste augmenter le taux d'automatisation puis régler les erreurs? Exemple, on pourrait penser, est-ce qu'on pourrait croire que quelqu'un pourrait aller voir son dossier de participation en ligne par exemple, est-ce qu'on pourrait penser ça? On va se redonner une vision d'affaires, et c'est dans ce sens-là qu'est écrit, là, 2016, c'est quel plan d'affaires qu'on va se donner pour notre prochaine planification stratégique.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. Legault. Maintenant, je cède la parole au député de Beauce-Sud.

M. Dutil : Merci. On constate... la technologie, c'est fantastique. Vous

avez dit : On ne pouvait pas rester au papier. Je comprends bien, sauf que si on avait dû rester au papier, on serait restés au papier puis on aurait moins compliqué les choses, et l'illusion est un petit peu qu'on peut compliquer à l'infini, là, puis je pense qu'il y a une capacité infinie de la part des législateurs de compliquer les choses, tu sais. Regarde, fiez-vous à nous autres, on peut vous la compliquer, là, jusqu'à la mort.

Une voix : On le constate.

M. Dutil : Donc, effectivement, vous n'aurez plus à nous payer une retraite à la mort, donc ça réglerait votre problème. Mais ce que je veux dire par là, c'est que s'il n'y a pas un frein à cette complexité-là, ça va se compliquer encore plus. Et un des freins, puis je l'ai vécu au Revenu, un des freins, c'était que le Revenu s'assoit avec les Finances puis dise : Non, non, non, pas de même, là. Vous êtes malades, là, vous ne ferez pas ça compliqué comme ça. On n'y arrivera jamais. Et étant donné que c'est à toutes les années qu'il y a des budgets puis qu'il y a des modifications, bien, cette interaction-là est utile pour diminuer la complexité, bien que ce le soit trop.

Est-ce que ce mécanisme-là existe au niveau de la Régie des rentes? Est-ce que vous pouvez dire, intervenir auprès de ceux qui font des recommandations aux législateurs pour dire : Wo! Regarde, tout ce que vous allez faire là, ça va complexifier d'une façon importante pour une affaire qui est de 50 \$ par année, là — je caricature, là — qui va faire une différence de 50 \$ par année pour les rentes. Vous allez nous mettre dans le système des choses qui vont des millions par année. Est-ce que ça existe? Puis sinon, est-ce qu'il y aurait moyen que ça existe d'avoir une espèce de feed-back des gens qui s'occupent de rentes pour dire gouvernement puis dire aux gens qui font des lois : Savez-vous, vous auriez intérêt à nous consulter avant de faire des choses, parce que ça a des conséquences puis on n'est pas capables de faire ça à l'infini, de la complexité?

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. Legault,

M. Legault (André) : C'est un peu... C'est toute la question des négociations de conventions collectives beaucoup, hein? C'est là que ça se joue, la question de régimes de retraite. Est-ce qu'on peut, effectivement... C'est certain, même le président du C.A. m'en parlait à un moment donné. Est-ce qu'on peut, effectivement, quand on veut faire tel genre de chose, leur dire : Écoutez, ce que ça veut dire, ça va faire tel, tel, tel impact. Effectivement, il n'y a pas de mécanisme actuellement, mais là, présentement, le Conseil du trésor a fait certaines modifications et ils sont venus nous voir. Ça, c'est assez nouveau. C'est assez nouveau, parce qu'ils ont amené certaines... ils avaient certaines propositions de modifications dans certaines conventions. Ils ont dit, ils sont venus nous consulter avant. On a discuté avec eux pour leur dire, hein, pour leur dire ce que ça faisait comme résultat et tout. Mais, par ailleurs, c'est beaucoup des conventions, effectivement, avec les comités de retraite. Le comité de retraite qui décide d'aller dans un sens... Tantôt, je vous donnais l'exemple de la personne qui peut être sur appel puis tu dis : Prends un congé de maternité. Bien, en premier, on avait interprété que non, cette personne-là, selon nous, elle ne peut pas faire un rachat pendant cette période-là, parce qu'elle n'est pas en emploi. Bien, l'interprétation des conventions collectives fait en sorte que non, effectivement, elle y a droit. Donc, ça va quand même assez loin.

Donc, je dois vous dire qu'effectivement, il y a plus... il y a plus de sensibilité auprès du Conseil du trésor maintenant. De là à dire qu'on va pouvoir avoir un gros effet sur la... Je ne peux pas vous dire.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. le député.

M. Dutil : ...le système va s'écrouler si on n'arrive pas à dire qu'il faut tenir compte de la complexification qu'on fait. Regarde, on ne sera pas capable... il n'y aura pas d'ordinateurs qui vont être capables de gérer nos patentes, là, si on continue à le faire de la façon dont on le fait. Tout le monde complique tout tout le temps, là, c'est ce qui se passe, là. Tout le monde complique tout tout le temps, on va régler ça par des belles machines qui s'appellent l'informatique.

Puis ce n'est pas vrai qu'il va falloir... il va falloir, à un moment donné, que négociation après négociation, dire : Regarde, la ligne est là, on ne fera pas cette complexification-là, on va trouver une façon plus simple de le faire si on doit aller dans des choses. À la fin, qu'est-ce qu'on veut? On veut qu'il y ait un revenu garanti à la retraite en fonction des cotisations faites, c'est une phrase pas compliquée, ça, hein? Y a-tu-moyen de revenir à l'essentiel puis dire : À la fin, on va te le donner peut-être sur des critères moins compliqués pour te le donner. Ça va te donner le même résultat, mais ça va être moins compliqué de l'analyser, et ainsi de suite.

Alors, moi, je pense qu'il y aurait lieu et que vous, puis d'autres fassent des recommandations régulièrement pour dire ça, que là c'est trop compliqué, y a-tu moyen de le simplifier? Puis, avant de continuer à nous compliquer la vie, y a-tu moyen que vous nous consultiez? Je suis heureux d'entendre que le Trésor a commencé à le faire...

M. Dutil : ...régulièrement pour dire : Ça, là, ce qu'il y a là, c'est trop compliqué. Y a-tu moyen de le simplifier? Puis, avant de continuer à nous compliquer la vie, y a-tu moyen que vous nous consultiez? Je suis heureux d'entendre que le Trésor a commencé à le faire.

Une voix : C'est surtout le Trésor, parce qu'il n'y a pas d'autre instance impliquée, gouvernementale.

M. Legault (André) : ...négociations syndicales avec le Trésor. Puis après ça, les comités de retraite, comment ils interprètent, c'est... mais...

M. Dutil : Le paramètre n'est pas là. C'est juste ça que je dis, là. Il y a des négociations, mais il n'y a pas un paramètre qui dit : Arrêtez d'en rajouter, on va se noyer. On va se noyer.

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce qu'il y avait d'autres questions? M. le député de Beauce-Sud?

M. Dutil : Non, ça va.

Le Président (M. Marcoux) : Il n'y en a pas d'autres de ce côté-ci non plus?

Une voix : Oui.

Le Président (M. Marcoux) : Ah, oui? Excusez. Ah, M. le député de Rouyn-Noranda—Témiscamingue, oui.

M. Chapadeau : Une petite dernière. J'aurais peut-être une petite dernière sur le paragraphe 162, là, par rapport à la dépendance aux firmes de... Une des recommandations ou un constat du Vérificateur général, les besoins récurrents de la CARRA, en ce qui a trait aux travaux confiés à des firmes, l'exposent à un risque élevé de la dépendance envers elles pour ce qui est du fonctionnement du système... dans les années à venir. Qu'est-ce que vous avez à répondre à ce constat-là, là, du... où ce risque qui est là puis qui est élevé, là, qui semble?

Le Président (M. Marcoux) : Oui. M. Gagnon.

M. Gagnon (Denis) : Oui. La question de la dépendance, il faut revenir sur la stratégie initiale, qui prévoyait de confier à un intégrateur à peu près l'ensemble du développement, là. Alors, effectivement, ça, ça nous met dans une situation de dépendance si, au moment de la réalisation du projet, il n'y a pas déjà une sensibilité pour pouvoir introduire des permanents, donc du personnel interne sur des fonctions clés, tout au long du projet, pour après ça être capable d'accueillir le projet en récurrence et prendre la relève éventuellement du fournisseur.

Alors, ce qu'on a fait actuellement, parce que c'est une grande préoccupation — c'était le cas, c'est encore le cas mais partiellement, parce qu'on a fait des bons pas en avant — il faut d'abord mettre sur pied de nouvelles équipes. On a parlé tantôt qu'on était en recrutement pour une trentaine de personnes, et donc il faut recruter ces équipes-là. Il faut aussi les développer, les former. Parce que, quand ces gens arrivent là, on a parlé beaucoup aujourd'hui, il y a beaucoup de discussions sur la complexité et du régime, mais aussi des technologies, donc c'est gens-là ne sont pas nécessairement productifs et opérationnels comme on le souhaiterait au premier jour. Et il faut aussi tenir compte des technologies avec lesquels on doit travailler. Alors, ce qu'on fait actuellement, notre première cible, c'est de doter notre noyau d'expertise, doter tous nos postes, de les former, et après ça d'assigner ce personnel-là sur des rôles clés. Alors, les rôles clés, on a déjà une référence au Conseil du trésor, avec le dirigeant principal de l'information. Il nous fait des suggestions quant aux rôles clés, le type de fonction occupé. On peut parler des chargés de projet, des architectes, des principaux analystes. Alors, ce qu'on fait actuellement, c'est ça.

L'autre élément très important sur lequel on travaille, on a beaucoup parlé que, la solution, il y avait beaucoup de développement interne, mais il y avait aussi une place importante au progiciel. Alors, dans le domaine du progiciel, il y a une dépendance minimale duquel on ne peut pas se sortir, parce que le fournisseur, il y a une propriété intellectuelle sur le progiciel. On ne peut pas le modifier, le progiciel.

Par contre, ce qu'on peut faire, on peut travailler sur toutes les fonctions satellites au progiciel. Donc, son opération, le fait de le paramétrer, le fait de l'utiliser. On a des utilisateurs à temps plein sur les progiciels. Alors, on a beaucoup travaillé déjà là-dessus, donc la fonction d'opération des progiciels. On a diminué notre dépendance envers les fournisseurs de progiciels, mais il y en a une certaine dépendance qui va rester. Alors, essentiellement, c'est ce qu'on est en train de faire.

On a aussi, en termes de ressources internes, établi des cibles. Donc, le fait d'ajouter des postes, c'est encore des bonnes pratiques qui nous sont prescrites par le dirigeant principal de l'information. Ce qu'on veut, dans le fond, c'est que, dans notre fonctionnement régulier, on vise à ce qu'il y ait 70 % de notre personnel qui soit du personnel interne. Dans les projets, on vise 30 %. Dans le fonctionnement, aujourd'hui, on est près de 50 %, et, si on arrive à doter nos 30 postes, on va atteindre, à la fin 2014, notre cible de 70 %.

Dernier élément que je voulais signaler, je vais aller rapidement, parce que j'en ai parlé un peu tantôt, c'est qu'on ne redonne plus non plus... on ne renouvelle plus les contrats avec les méga-contrats auxquels j'ai référé tantôt. On a beaucoup plus une stratégie de segmenter nos appels d'offres et de les coordonner avec notre expertise interne. Alors, c'est l'exemple que j'ai donné tantôt, de partir d'un méga-contrat puis de le segmenter en six contrats par domaine de spécialité.

Le Président (M. Marcoux) : Merci. Est-ce que ça va? Oui.

M. Chapadeau : J'ai peut-être juste une dernière question : il y a combien d'employés? Peut-être, vous l'avez dit. Dans la CARRA, il y a combien d'employés au total?

M. Gagnon (Denis) : Au dernier relevé, on était un petit peu plus que 1 100 employés. Dans le domaine des ressources informationnelles, on parle de 380, 390 personnes internes, externes confondues...

[▲ Haut de la page](#)

17 h 30 (version non révisée)

M. Chapadeau : ...dans la CARRA, il y a combien d'employés au total?

M. Gagnon (Denis) : Au dernier relevé, on était un peu plus que 1 100 employés. Dans le domaine des ressources informationnelles, on parle de 380, 390 personnes, internes et externes confondus.

Le Président (M. Marcoux) : Ça va? Alors, M. le député d'Orford, vous voulez poser quelques questions.

M. Reid : Bien, c'est un thème, en tout cas — puis on aura peut-être quelques petits échanges — mais c'est finalement l'automatisation. On a l'impression, quand on a entendu tantôt les réactions, que l'automatisation, ce qui rabaisse le niveau actuellement, c'est des erreurs qui font des arrêts. Puis, bon, je pense que c'est intéressant d'avoir une autre façon de compter les éléments... disons, les diminutions d'automatisation qui sont liées à ça. Mais il y avait, dans... ce qu'on a compris, en tout cas, à l'origine, il y avait un taux d'automatisation prévu de l'ordre de 80 %. Moi, ça me fait penser à la règle de Pareto, qui a dû être appliquée de façon un peu aveugle dans le sens de dire : C'est compliqué, mais en général, 80 %, c'est assez simple, puis il y a 20 % qui est bien compliqué. Donc, on va automatiser le 80 %, puis le reste, bien...

Moi, je ne sais pas si c'est quelque chose de semblable... Parce que c'est souvent le cas. C'est une façon aussi de voir les choses. Mais si je poursuis ce que mon collègue ici, à ma gauche, disait tantôt au niveau de la complexité. Il y a des décisions qui sont difficilement programmables, là, tu sais. Ou si on les programme, ça finit par coûter bien plus cher de les programmer que de prendre un ordinateur fantastique qui s'appelle un cerveau humain, puis, quitte à multiplier le nombre de cerveaux qui travaillent sur des dossiers...

Et tu sais, en informatique, il y a des modes, là. À la fin des années 1970, on disait que, dans les années 1980, le papier allait disparaître, y compris les imprimantes, parce que ça allait être remplacé par des écrans. C'est vrai, là, ça a été enseigné à l'université, là. Et dans les années 1990, il y a eu une grande mode sur les systèmes d'aide à la décision, ou d'aide au travail humain, autrement dit, qui étaient liés à du jugement puis à de l'expertise. C'est souvent ça. La complexité, là, on la règle souvent par du monde qui prennent de l'expérience. Ils ont de l'expertise puis ils appliquent leur jugement quand ils ont toutes les données, donc on peut leur donner des outils pour, effectivement, utiliser le jugement.

Mais si on avait pensé qu'il y avait 20 % qui n'étaient pas programmables ou automatisables, ça veut dire qu'il y a encore des tâches de cette nature-là qui doivent être faites par des processus impliquant des êtres humains, en tout cas, des jugements humains. Et est-ce que vous prévoyez que, même si vous montez comme à 50 %, ou quelque chose comme ça, il y a encore une bonne partie du travail qui est faite? Et à ce moment-là, je me demande si, d'une part, le 20 %, on avait prévu de faire quelque chose pour eux, mais dans une approche... plutôt qu'automatisation, dans une approche soutien à une personne qui doit prendre des décisions, ou faire des calculs, ou, en tout cas. Et sinon, est-ce que vous avez... quand on parle de l'avenir, donc, pour cette portion-là, qu'elle soit 50 %, ou plus, ou moins, est-ce que vous avez des projets de système, à l'intérieur de tout ce grand système-là, qui vont faciliter le travail humain, qui va être encore nécessaire de toute façon? Puis ce qui est vraiment nécessaire, c'est toujours, à toutes fins pratiques, un jugement, une expertise, plutôt que de commencer à compiler les papiers, là.

Le Président (M. Marcoux) : ...M. Legault.

M. Legault (André) : Bon, effectivement... D'ailleurs, le Vérificateur

général en parle dans son rapport, ce qu'il appelle les outils compensatoires. Les outils compensatoires, c'est exactement ça, c'est-à-dire, ce n'est pas tout le gros système. C'est avec ces outils-là qu'on traite certains dossiers. Il y a certains régimes, d'ailleurs, même si les données ou les choses sont dans le gros système, les traitements se font par les outils compensatoires. Exemple, je pense...si je prends le régime des députés. Le régime des députés n'est pas RISE pur, là. On passe par les outils compensatoires.

Des voix : Ha! Ha! Ha!

M. Legault (André) : Donc... Et ces outils-là sont là pour rester, effectivement, puis il faut...

Ça fait que peut-être M. St-Michel peut compléter là-dessus. Parce qu'effectivement c'est important, là. On n'ira jamais, comme vous dites à la règle de Pareto, là.

M. Reid : On parlait, tantôt... mon collègue parlait de la complexité. Plus la complexité est grande, plus ça devient impossible ou pas rentable partout, là, de...

M. St-Michel (Pierre) : On connaît effectivement...

Le Président (M. Marcoux) : Oui, M. St-Michel...

M. St-Michel (Pierre) : Excusez... Merci. Donc, effectivement, ce qu'on va considérer comme variable pour décider si on va automatiser ou y aller de façon manuelle, il y a au moins deux variables, c'est : est-ce qu'on parle de cas peu fréquents, O.K. ? Comme des régimes qui seront fermés actuellement qui n'admettent plus d'adhésion comme telle ou des cas complexes. Et, tantôt, on a référé aux changements d'organisation de travail qui vont se faire sur trois ans, ça va être dans le cadre de ce projet-là qu'on va faire les analyses ou quand on va frapper un plafond par rapport à l'automatisation. La suite, pour nous, c'est d'optimiser les processus. C'est-à-dire qu'actuellement on a des processus manuels, parce qu'ils ne sont pas automatisables, mais on verra si on peut le faire. Et, si on ne peut pas automatiser, bien, on va les optimiser. Mais on ne pensera pas les intégrer dans la machine comme tel.

M. Reid : ...il y aura des aides informatiques pour avoir accès aux données, là, comme ça.

M. St-Michel (Pierre) : ...de processus peut rester manuel, mais nous allons l'optimiser pour le rendre plus efficace. Mais pas au prix d'aller...

M. St-Michel (Pierre) : ...bien, on va les optimiser. Mais on ne pensera pas à les intégrer dans la machine comme telle.

M. Reid : ...optimiser, vous voulez dire : Il y aura des aides informatiques pour avoir accès aux données, là, comme ça?

M. St-Michel (Pierre) : Oui. Le processus peut rester manuel, mais nous...

M. Reid : O.K.

M. St-Michel (Pierre) : ...allons l'optimiser pour le rendre plus efficace.

M. Reid : C'est ça, c'est ça, c'est ça.

M. St-Michel (Pierre) : Mais pas au prix d'aller l'automatiser, parce que les coûts-bénéfices ne le justifieraient pas.

M. Reid : L'humain reste au coeur du travail, de la décision, du jugement qui est porté?

M. St-Michel (Pierre) : Exactement, parce qu'il y a des cas complexes qu'on n'arrivera pas à informatiser.

M. Reid : Mais non! C'est ça. C'est bon. Bien, ça répond à ma question, M. le Président.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci, M. le député. J'aurais peut-être simplement une courte question. M. Legault, dans la page 13 de votre document, de votre présentation, vous dites : «Il est nécessaire de consolider la mise en place d'un bureau de projets.» Alors, pourriez-vous nous dire de... C'est un bureau de projets dont les fins seraient pour quoi? Parce que...

M. Legault (André) : Bien... Oui, effectivement. Donc...

Le Président (M. Marcoux) : Est-ce que c'est pour des projets d'information ou si...

M. Legault (André) : C'est plus, effectivement, pour des projets. Les projets, normalement, à la CARRA, c'est des projets qui comportent de la technologie, qui comportent aussi des processus de travail, et tout, et tout. Actuellement, on a créé une nouvelle direction qui s'appelle la Direction générale de la planification et de la performance, et le bureau de projets va être dans ça. Ce qui arrive, c'est que les projets, actuellement, sont gérés avec des bonnes normes, possiblement, mais chacun un peu différemment. Le bureau de projets, une de ses tâches, lui, là, c'est de

normer les manières de procéder dans les projets, les normer, et eux sont à l'extérieur, ça fait qu'ils font en sorte de dire : Bien, les bonnes normes pour faire un projet, ça va être ça, ça, ça. Donc, ça, c'est un de ses rôles.

Un deuxième rôle qu'il va avoir.... C'est certain, quand on arrive à la fin de l'année, il faut faire le budget de l'année suivante, et là il y a des gens qui disent : Bien, moi, j'aurais besoin d'un projet pour changer telle affaire; l'autre, il dit : Moi, je veux améliorer telle chose; l'autre veut améliorer telle chose, et c'est le bureau de projets qui doit ramasser ça puis dire : Bien, écoutez, là, qu'est-ce qui est fondamental, qu'est-ce qui est essentiel? Qu'est-ce qu'on va mettre dans notre programmation à venir? Est-ce que ça rentre dans notre programmation? Est-ce qu'on a effectivement la capacité... Exemple je vais en donner un, exemple, là — il y en a un qui s'en vient au gouvernement, c'est le changement de Windows. Tout le monde parle qu'il faut changer le... On est rendu à... Vous aussi, vous devez changer, probablement. Oui? Bon. Bien, Windows, là, on ne peut pas dire : On part le projet comme ça, si on n'a pas fait toutes les analyses de la capacité de travail des gens qui vont être impliqués dans ce projet-là. Un exemple, c'est... Oui, c'est un projet technologique. Mais, du côté des services à la clientèle, eux, ils ont beaucoup de petits programmes qui utilisent ces technologies-là, et eux vont être impactés par ce changement-là, puis il faut s'assurer qu'ils font fonctionner quand il va le changer, le Windows. Donc, vous voyez, le bureau de projets, lui, c'est vraiment global et normaliser également, effectivement, les pratiques à cet égard-là. Ses principales fonctions, ça va être ça.

Le Président (M. Marcoux) : Et est-ce qu'il est déjà en place ou...

M. Legault (André) : Bien, on a créé la direction. À l'automne, il va commencer à y avoir des premiers gestes. On a mis des dates : 2013, 2014. Oui, effectivement, il s'en vient avec... Mais on ne peut pas toutes les faire en même temps.

Le Président (M. Marcoux) : Non. Et qui va relever de...

M. Legault (André) : Il relève d'un directeur général qui ne relève pas de la technologie puis qui ne relève pas des services à la clientèle, qui relève du président.

Le Président (M. Marcoux) : Dernière question. Évidemment, il y a la loi sur la gouvernance, là, des ressources... des projets... en fait, des ressources informationnelles, la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles. La CARRA est couverte par cette loi-là?

M. Legault (André) : Oui.

Le Président (M. Marcoux) : Donc, il y a un encadrement aussi et un lien avec le Conseil du trésor. Est-ce que, dans le cadre de ce que vous faites et de la normalisation de développement de normes — je suis entièrement d'accord — est-ce que ce qui est développé au Conseil du trésor peut servir? En d'autres termes, est-ce que c'est complètement nouveau ou inédit? Vous dites : On peut, justement... le Conseil du trésor peut apporter une contribution à cet égard-là ou par rapport à ce qui se fait au conseil, là... ou les directeurs de l'information, là...

M. Legault (André) : Oui, oui. Bien...

Le Président (M. Marcoux) : ...le directeur principal de l'information.

M. Legault (André) : Non, effectivement. Et le Conseil du trésor a développé des règles et des normes. Exemple, quand vous avez un projet de moins de 1 million, vous faites approuver telle chose, quand vous avez un projet de tel... de 1 million à 2 millions, je crois qu'il faut présenter notre... il faut faire parvenir au Conseil du trésor, au directeur de l'information ton... comment t'appelles...

Une voix : Ta fiche d'affaires.

M. Legault (André) : Le dossier d'affaires. Quand tu es rendu à un autre montant, tu as un autre...

Une voix : Tu as le C.A.

M. Legault (André) : Oui, bien, il y a toujours le C.A., ça, c'est certain, mais, en plus, avec le Trésor, on fait parvenir tout ça auprès du DPI puis on suit effectivement ses règles. Ça, c'est certain qu'on fonctionne avec eux aussi.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, merci. S'il n'y a pas d'autres questions...

M. Cardin : Moi, j'aurais juste une petite chose.

Le Président (M. Marcoux) : Oui, allez.

M. Cardin : Parce que M. Legault nous a dit tantôt qu'il est fiscaliste, donc ça me fait penser justement, par analogie, compte tenu aussi de ce que notre collègue, le député de Beauce, qui disait qu'il y avait... on complexifiait les...

Le Président (M. Marcoux) : Beauce-Sud.

M. Cardin : Beauce-Sud, excusez-moi...

M. Dutil : ...

M. Cardin : ...que les choses étaient toujours de plus en plus complexes, mais en fiscalité, vous savez aussi, c'est de plus en plus complexe. Puis on avait...

Une voix : ...Beauce-Sud.

M. Cardin : Beauce-Sud, excusez-moi.

Des voix : ...

M. Cardin : Que les choses étaient toujours de plus en plus complexes. Mais, en fiscalité, vous le savez aussi, c'est de plus en plus complexe. Puis on avait quand même de bons logiciels de préparation d'impôt, que ce soit pour le revenu de particuliers ou de compagnies. Mais il arrivait souvent qu'on pesait sur le F9 puis: «Calcul impossible». Pourquoi? Parce qu'il y avait des petites erreurs, des petites erreurs de l'année en cours. Puis, on corrigeait et, après ça, on pouvait calculer.

Mais, par contre, la loi de l'impôt, ça, c'est quelque chose de compliqué, de très compliqué. S'il y a quelque chose que le législateur complexifie avec quand même une certaine force, c'est bien ça. Et, à un moment donné, mais, pour réussir... Il ne boguera pas, mais, pour réussir, à un moment donné, à faire la déclaration finale de l'individu lors de sa dernière déclaration, il faut reculer dans le temps pour corriger justement des choses. Ça fait que je trouve ça tellement, là, similaire, dans le fond, et puis je ne m'en passerais... Je ne m'en aurais pas passé, des logiciels d'impôt, plus aujourd'hui, c'est pour ça qu'on ne peut pas reculer avec 1,4 million de clients et faire ça manuellement. Non, moi, je ne recommencerais pas; puis vous non plus, j'en suis persuadé.

À ce moment-là, bien, il faut qu'il soit de plus en plus performant, parce qu'il y a des calculs, vous savez, très complexes à l'intérieur de tout ça, qui sont rendus... nos logiciels fiscaux qui les font. Et puis, bien, il s'agit de donner la bonne information. Ça, c'est primordial, puis c'est d'ailleurs la base. C'est pour ça qu'on est pressés que la base soit solide.

M. Legault (André) : Je suis bien d'accord avec vous, puis... Mais je disais... Quand je disais ça, avec l'impôt, c'est vrai. Quand vous dites : À l'occasion, il faut retourner en arrière cinq ans, des fois sept ans... mais, en tout cas, alors que, là, dans le régime de retraite, vous me dites, on a accumulé de l'information pendant 30 ans, 35 ans. Puis, s'il y en a une qui bogue en quelque part, puis qu'on a paramétré le système pour détecter une incohérence, il va arrêter puis il va dire : Ça ne fonctionne pas. Donc, c'est ça, on est allés là.

Et c'est pour ça, tantôt, moi, je vais peut-être revenir sur les échéanciers — vous avez soulevé les échéanciers. Notre plan, il est quand même très ambitieux, là, parce qu'on a... On est à la fin de 2013, ou 2014 2015. C'est... c'est ça. Ça fait que, donc, on a essayé d'être réalistes en ayant un plan réaliste, puis on dit : Les prochaines choses qu'il y a, ça va aller vraiment avec la prochaine planification stratégique. On se concentre sur l'amélioration qu'on peut faire avec les outils qu'on a donnés. Et c'est pour ça qu'il est monté comme ça, notre plan d'action, avec des dates qui vont plus loin. Parce que, tout vouloir faire, on pense que... Mais c'est déjà très ambitieux, mais ça rejoint beaucoup notre planification stratégique. Je pense que je l'ai dit tantôt en ouverture, c'étaient des choses... Mais on rajoute des gestes suite aux recommandations du Vérificateur général.

Le Président (M. Marcoux) : Oui?

M. Goyer : Une petite parenthèse, M. le Président, pour enlever une fausse... une mauvaise impression. Quand j'ai fait le lien entre le recrutement et le... le lieu du siège social. C'est parce que, dans ma tête à moi, je me dis : Ça doit être difficile de recruter 30 nouveaux postes comme ça dans une ville où il y a le plein emploi, 4 % de chômage. C'est la difficulté que j'entrevois, en me disant : Peut-être qu'ils sont à Montréal puis ça va être plus facile, mais...

M. Legault (André) : Il y en avait de Sherbrooke.

M. Goyer : Il y en avait de Sherbrooke? Bon, c'est bon, ça. Mais... Merci beaucoup.

Le Président (M. Marcoux) : Alors donc, s'il n'y a pas d'autres questions, bien, remercier... vous remercier, M. Legault et tous les membres de votre équipe. Évidemment, le Vérificateur général également, je vais vous donner la parole. Je pense que la CARRA a vécu certaines années un peu plus turbulentes. Et c'est arrivé dans la vie des organisations. L'impression que j'ai, et je pense que c'est sans doute partagé par mes collègues, c'est que c'est bien repris et il y a des actions qui ont été posées qui, déjà, commencent à porter fruit, soit notamment vis-à-vis de la clientèle. Je pense que c'est la préoccupation importante.

Et que ce soit pour le volume de traitement, les délais de traitement,

l'automatisation ou le nombre d'arrêts de... d'arrêts de traitement, peu importe comment vous pouvez le qualifier, la nouvelle stratégie en matière de contrat, quand vous mentionnez que des recommandations qui avaient été faites par le Vérificateur général, tout ce qui touche les demandes d'appel d'offres, les niveaux d'approbation, je pense que c'est important, c'est en place. Et, par exemple, les comités de sélection également. Les discussions avec les employeurs, parce que ce que nous comprenons, c'est que la qualité des données est essentielle, est majeure pour améliorer le reste du traitement... du fonctionnement de la place... de la mise en place de certaines unités spéciales, dont le bureau de projet.

Par ailleurs... Et quand vous mentionniez que...

Le Président (M. Marcoux) : ...majeur pour améliorer le reste du traitement, du fonctionnement, la place... la mise en place de certaines unités spéciales dont le bureau de projets. Par ailleurs, quand vous mentionniez que votre plan était ambitieux, puis je peux comprendre, mais faisant état à certaines questions peut-être de mes collègues, parfois il est bon, pour nous en tout cas, parce que nous ne sommes pas évidemment dans la gestion quotidienne, d'avoir des rapports progrès périodiques qui nous permettent d'évaluer justement la mise en œuvre du plan d'action, sans attendre dans deux ans ou deux ans et demi. Et nous allons certainement à cet égard-là demander, nous allons le préciser, certains rapports périodiques où on peut mesurer quand même l'évolution, là, des différentes mesures qui sont contenues dans votre plan d'action. Je pense que c'est important de le faire, et peut-être que c'est un peu plus exigeant pour vous que d'être obligé de faire ces rapports-là. Ça n'a pas besoin d'être des piles de documents, mais au moins d'avoir des mesures qui permettent d'évaluer, là, le progrès.

Il y a certaines demandes qui ont été faites aussi, là, je pense qu'elles vont être dans le transcript, notamment tout ce qui touche la confidentialité, les ententes avec d'autres administrations, le cadre normatif. Et donc, ça, je pense que vous pourrez nous fournir quand... à quel âge les employés quittent, vous avez déjà l'information, M. Gosselin.

Alors donc, on voudrait vous remercier. Je pense que c'est toujours fait, le travail et le rôle de la Commission de l'administration publique, dans la perspective, comme parlementaire et au nom de population que nous représentons, puis vous avez certainement le même objectif aussi, c'est d'assurer une gestion la plus efficace possible des fonds publics, en tout cas, c'est ça, la plus efficace et la plus efficace possible des fonds publics.

Donc, je vous demanderais, M. Thétraut... M. Legault, si vous avez quelques derniers commentaires, et subséquemment j'invite le Vérificateur général à faire également... dire un mot, s'il le souhaite. Alors, M. Legault.

M. Legault (André) : M. le Président, et les membres, je vous remercie beaucoup. Je veux dire, ça a été un échange très constructif. Je dois vous dire, on pose des gestes, il y a des gestes qui étaient commencés avant. Moi, je vois la nouvelle équipe, c'est un peu comme une course à relais. Pas une course à obstacles, mais une course à relais. C'est qu'il y a des gens qui ont commencé des choses, nous, on a pris le relais, on a pris le bâton, on continue avec pour amener l'amélioration.

Concernant le suivi, effectivement, soyez assurés, le conseil d'administration, le président ici, nous a déjà fait part qu'eux aussi veulent suivre le plan d'action, et vous allez être certains que... ils ont des intérêts communs. Donc, encore une fois, merci beaucoup de l'accueil puis de l'échange qui a été très bien. Puis merci au Vérificateur général de sa participation.

Le Président (M. Marcoux) : Merci, M. Legault. M. Samson.

M. Samson (Michel) : Merci, M. le Président. Bien, rapidement, écoutez, je reprends un peu dans la continuité de vos propos. Notre rapport faisait quand même état de défis importants à relever par la CARRA, particulièrement à l'égard des services à la clientèle. Je pense que les échanges de cet après-midi ont permis de voir que beaucoup de gestes ont été posés, et d'autres seront posés à court terme avec le plan d'action que la CARRA a déposé. On peut donc dire que tout est en place pour améliorer la situation.

Je tiens aussi à souligner que je me réjouis de la présence de M. Fortier, le président du conseil d'administration. Je pense qu'en matière de gouvernance, de voir le président du conseil d'administration ici présent, c'est un geste qui montre que le conseil a vraiment à cœur le bon fonctionnement et la saine gouvernance de l'organisation. Donc, je voulais quand même le souligner.

Et, en terminant, M. Legault, et à toute votre équipe, encore une fois, merci pour votre collaboration lors de la vérification. Je sais qu'on est dérangeants, qu'on pose beaucoup de questions, mais vous avez... votre équipe et vous avez offert une excellente collaboration, donc merci encore.

Le Président (M. Marcoux) : Alors, au nom des parlementaires, je

pense que je voudrais également me joindre aux propos du Vérificateur général pour remercier M. Fortier, comme président du conseil. Je peux vous dire que, nous aussi, nous l'apprécions beaucoup, et, je pense, c'est important, la présence du président du conseil. Merci. Bonne fin de journée.

Nous allons ajourner, nous, pour quelques minutes seulement. Je vais demander aux parlementaires de demeurer ici pour quelques minutes pour avoir la dernière conclusion. Merci.

(Fin de la séance à 17 h 49)

[▲ Haut de la page](#)

 [Fils RSS](#) | [Liens d'intérêt](#) | [Aide](#) | [Plan du site](#) | [Portail Québec](#) | [Accessibilité](#)

  [Suivez-nous](#) | [À propos du site](#) | [© Assemblée nationale du Québec](#) | [Mobile](#)