

Enquête sur la variation des taux horaires des ressources de l'Alliance

**Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile**

Québec



Réalisé par :

- Imène-Fattouma Lammali, LLB, MBA, BSc, avocate
- Marie-Sylvie Le Rouzès, MBA, CPA auditrice
- André Laroche, enquêteur

Le 9 octobre 2025

Déroulement de la présentation

- Origine de l'enquête
- Méthodologie
- Mise en contexte
- Constats découlant de l'enquête
- Bonnes pratiques en matière de contrôle interne
- Conclusion

Origine de l'enquête

- Une portion du mandat de la Commission d'enquête sur la gestion de la modernisation des systèmes informatiques de la Société de l'assurance automobile (CESIS) consiste à l'identification des causes et circonstances des problèmes de gestion et de réalisation du programme CASA ayant, notamment, occasionné un dépassement de coûts importants
- Dans l'exécution de ses travaux, l'équipe de la CESIS constate plusieurs situations inexplicables impliquant des modifications de taux horaire à la hausse pour plusieurs ressources de l'Alliance

Méthodologie

- Analyse de la preuve documentaire et testimoniale
 - Documents contractuels
 - Courriels
 - Données du SGPE
 - Témoins rencontrés
- Identification des périodes, des tâches et des ressources visées par des changements de taux horaire
- Échantillonnage de 22 ressources visées par les changements de taux horaire rencontrées par l'équipe d'enquête

Mise en contexte

- Le contrat cadre prévoit les taux horaires des ressources de l'Alliance selon le domaine, le titre d'emploi, la tâche et la période
- Pour la période de réalisation du programme, les taux horaires prévus varient de 82 \$ à 367 \$
- Les deux taux horaires les plus élevés pour les années 1 à 5 visent les ressources « *Expertise de pointe* » (350 \$) et « *Coach* » (367 \$)

Mise en contexte

- Plusieurs listes de différentes ressources externes correspondant au profil « *Expertise de pointe* » sont créées à partir de noms fournis par l'Alliance
- La soumission de l'Alliance prévoit un nombre de 10 790 heures au taux de 350 \$ pour un total approximatif de 3,77 M\$ pour la durée du contrat (L1=3 338 / L2=6 773 / IR=682)

Constats

- Parmi les différentes situations impliquant une modification du taux horaire des ressources de l'Alliance, l'enquête a permis d'identifier 2 situations plus particulières
 1. La surutilisation rapide des heures au taux horaire « Expertise de pointe » à 350 \$
 - Utilisation du taux horaire pour une ressource « Expertise de pointe » pour la mise en place d'une nouvelle version
 2. Modification à la hausse des taux horaires découlant du rapatriement de l'activité de sécurité et de conversion dans le cadre des travaux de la L1

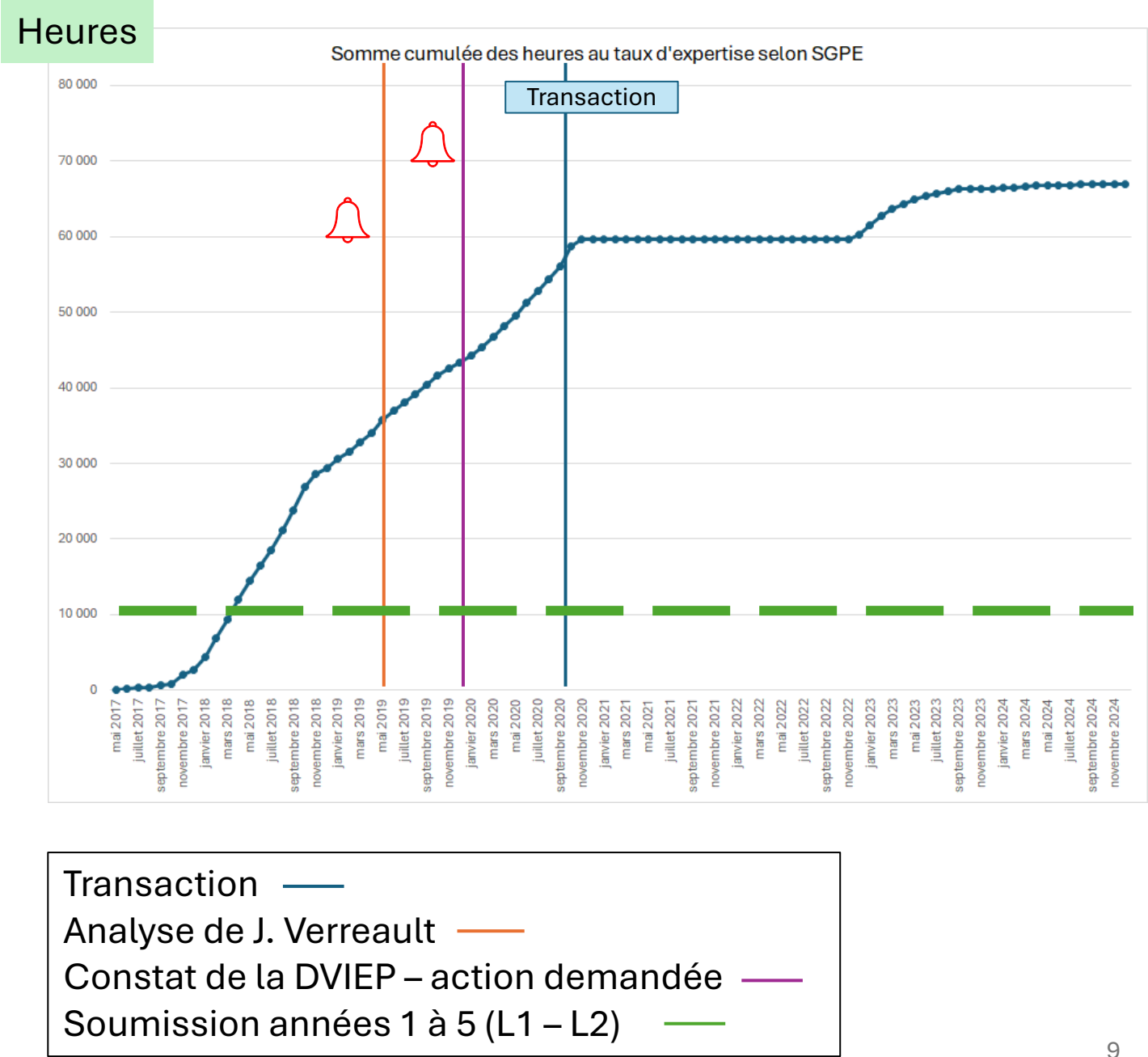
Constats

*surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »*

- Après analyse, l'atteinte du nombre de 10 790 heures au taux de 350 \$ survient dès le mois de mars 2018, soit 9 mois seulement après la signature du contrat
- L'utilisation du taux horaire « *Expertise de pointe* » se poursuit malgré l'atteinte de la cible jusqu'à la signature de la transaction le 30 septembre 2020

Constats

surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »



Constats

*surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »*

- Cette situation est soulevée à l'interne par la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes

Constats

*surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »*

- DAP 84 : Devancement d'une mise à jour majeure
 - Version 1610 de SAP versus la version 1709 dès l'implantation de la livraison 1
 - Impacts : La SAAQ allègue dans une note une augmentation globale de la charge de travail
- L'augmentation de l'utilisation du taux horaire « *expertise de pointe* » est en partie justifiée par l'Alliance par la mise en place plus rapide de la mise à jour

Constats

*surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »*

- Les données répertoriées au système SGPE indiquent que les taux horaires ont été modifiés à la hausse à compter du 1^{er} janvier 2018, alors que la DAP 84 est datée du 14 novembre 2018, soit 11 mois plus tard
- Plusieurs ressources ont vu leur taux horaire passer de 82 \$ à 350 \$ sans explication additionnelle
- Les parties n'ont établi aucune balise pour encadrer le travail nécessitant une ressource « *Expertise de pointe* » justifiant un taux de 350 \$/heure

Constats

*surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »*

- L'équipe d'enquêteurs a rencontré plusieurs ressources ayant vu leur taux horaire modifié à la hausse à 350 \$ à compter du 8 janvier 2018 afin de comprendre la modification de leurs tâches
 - 14 ressources identifiées au SGPE
 - 12 personnes rencontrées
 - 6 cas présentés

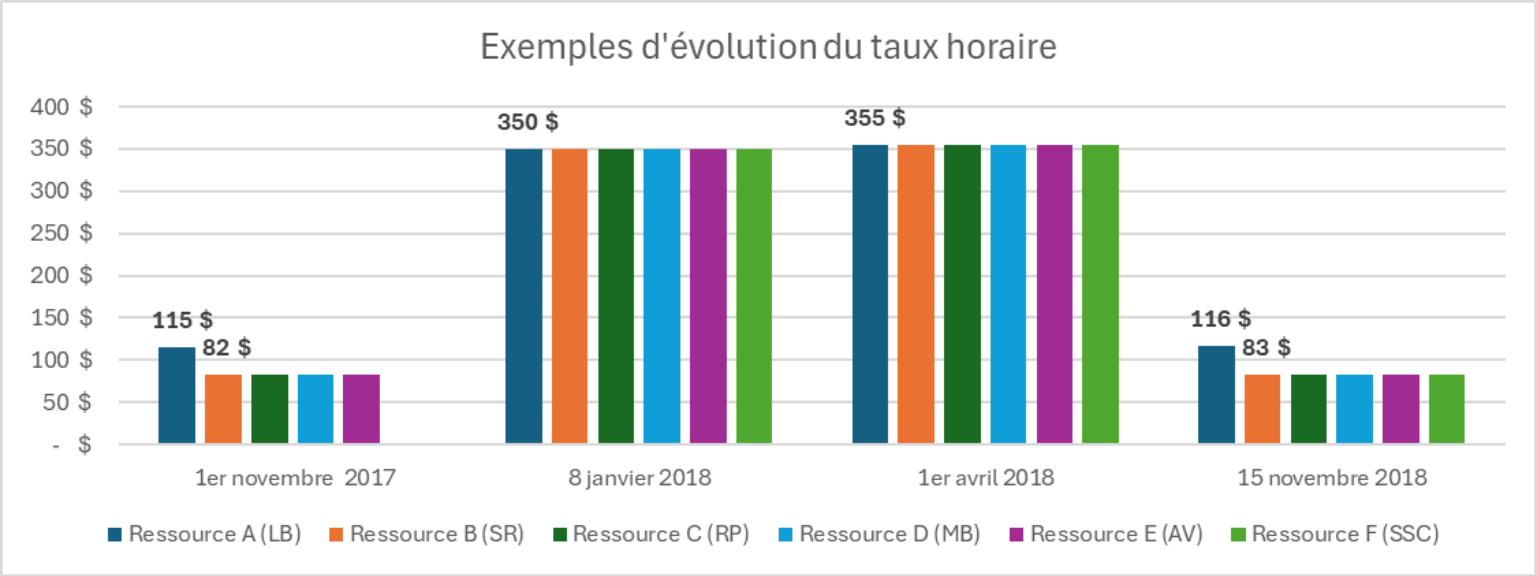
Constats

*surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »*

- Après avoir procédé à la corrélation entre les dates, les taux, les titres et les tâches des ressources visées par les changements de taux au 8 janvier 2018 :
 - 7 des 12 ressources rencontrées confirment ne pas avoir travaillé sur le changement de version
 - Les ressources conservent les mêmes tâches avant et après, mais les taux et les titres changent
 - Automne 2017 : « spécialistes technologiques » jusqu'en février 2018 (82 \$)
 - 2018-02-14 : suite à une demande autorisée par Karl Malenfant, le taux horaire de plusieurs ressources est augmenté à 350 \$ rétroactivement au 1^{er} janvier 2018

Constats

surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »



Constats

surutilisation rapide du taux
« expertise de pointe »

		1er novembre 2017	1er novembre 2017	8 janvier 2018	8 janvier 2018	14 février 2018	1er avril 2018	15 novembre 2018	1er décembre 2018
Ressources	Participation changement de version	Titre d'emploi	Taux horaire	Titre d'emploi	Taux horaire	Titre d'emploi	Taux horaire	Taux horaire	Titre d'emploi
Ressource A	oui	spécialiste intégration	115 \$	spécialiste intégration	350 \$	expert livraison 1	355 \$	116 \$	expert livraison 1
Ressource B	oui	spécialiste techno	82 \$	spécialiste techno	350 \$	expert livraison 1	355 \$	83 \$	expert livraison 1
Ressource C	oui	spécialiste techno	82 \$	spécialiste techno	350 \$	expert livraison 1	355 \$	83 \$	expert livraison 1
Ressource D	oui	spécialiste techno	82 \$	spécialiste techno	350 \$	expert livraison 1	355 \$	83 \$	expert livraison 1
Ressource E	non	spécialiste techno	82 \$	spécialiste techno	350 \$	expert livraison 1	355 \$	83 \$	expert livraison 1
Ressource F	non	-	- \$	spécialiste techno	350 \$	expert livraison 1	355 \$	83 \$	expert livraison 1

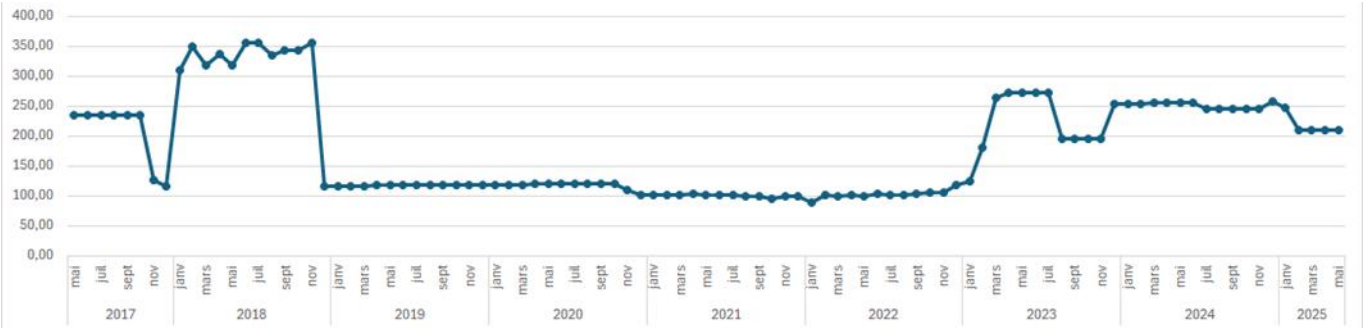
(28 mai 2018)

Constats

utilisation du taux « expertise
de pointe »

- Cas d'espèce -

- Ressource (A)
 - 2017-05-29 : lot 2 - conseiller en outil de gestion des services numériques à **235 \$**
 - 2017-11-01 : lot 4 à **115 \$**
 - 2018-01-08 : **350 \$**
 - 2018-04-01 : **355 \$**
 - Lot 9 à 115 \$ certains jours et lot 4 à 355 \$ pour les mêmes tâches de configuration
 - 2018-12-03 : **116 \$**



Constats

*utilisation du taux « expertise
de pointe »*

- Cas d'espèce -

- Ressource (A)
 - Conseiller en outils de gestion des services numériques
 - Même fonction du début à la fin du projet
 - Est inclus dans la liste des ressources identifiées pouvant effectuer des tâches qualifiées « *d'expertise de pointe* »

Constats

*utilisation du taux « expertise
de pointe »*

- Cas d'espèce -

- Ressource (A)

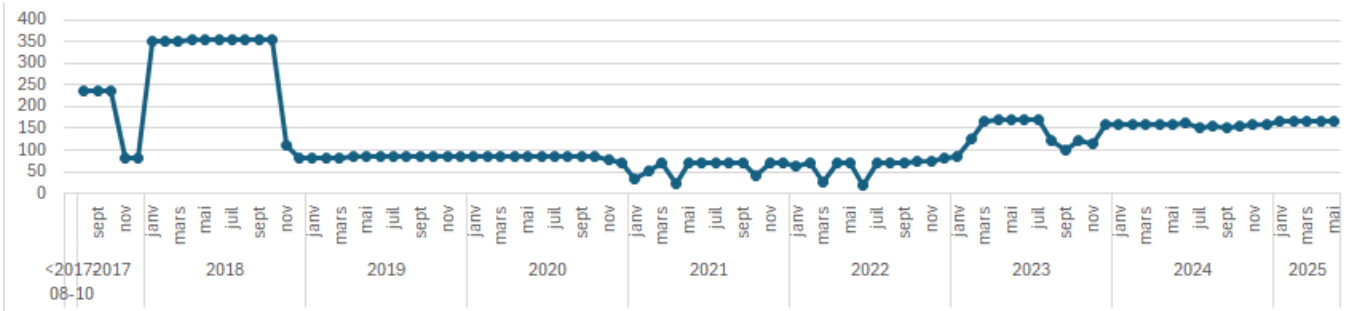
- Elle mentionne qu'aucune expertise différente n'est nécessaire pour programmer la version 1610 ou 1709
- Le changement de version de SAP n'apporte aucune complexité additionnelle
- Elle n'a jamais demandé d'augmentation de son taux horaire à la suite du changement de version
- Le changement de version n'a pas occasionné de modification de ses tâches, à l'exception que cela ait pu occasionné une plus grande charge de travail, mais sans augmentation de difficulté
- Elle mentionne que rien n'explique une majoration de son taux horaire auprès de la SAAQ sous le prétexte du changement de version
- D'un point de vue technique, il s'agit d'une mise à niveau standard ne justifiant en rien une augmentation de son taux horaire

Constats

utilisation du taux « expertise
de pointe »

- Cas d'espèce -

- Ressource (B)
 - Conseiller en infrastructures technologiques
 - 2017-08-10 : lot 2 à **235 \$**
 - 2017-11-01 : lot 4 à **82 \$** (même travail)
 - 2018-01-08 : lot 4 à **350 \$**
 - 2018-04-01 : lot 4 à **355 \$**
 - 2018-11-01 : lot 9 et suivants à **83 \$**



Constats

*utilisation du taux « expertise
de pointe »*

- Cas d'espèce -

- Ressource (B)
 - 2017 : contrat de 5 mois
 - 2018 : renouvellement de son contrat de 12 mois aux mêmes conditions
 - Est inclus dans la liste des ressources identifiées pouvant effectuer des tâches qualifiées « *d'expertise de pointe* »
 - Pendant le projet, aucun changement dans les tâches, l'équipe de travail, son contrat, ni son expertise
 - Aucun changement de ses tâches lorsque la nouvelle version de SAP a été intégrée à la solution

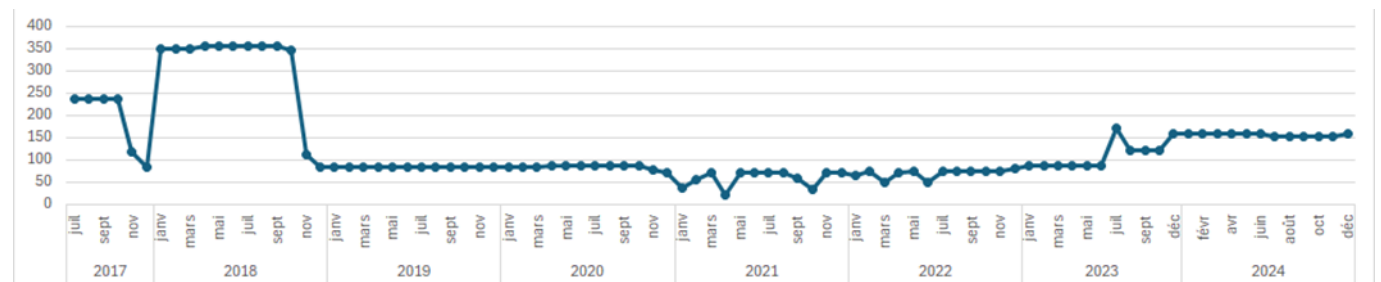
Constats

utilisation du taux « expertise
de pointe »

- Cas d'espèce -

- Ressource (C)

- Conseiller en composante progicielle
- 2017-07-17 : lot 2 à **235 \$**
- 2017-11-01 : lot 4 à **82 \$**
- 2018-01-08 : lot 2 à **350 \$** (mêmes tâches)
- 2018-04-01 : taux à **355 \$**
- 2018-11-01 : lot 9 à **83 \$**
- 2018-11-01 : lot 9 à **83 \$ et varie < 90 \$** jusqu'au 2023-07-03



Constats

*utilisation du taux « expertise
de pointe »*

- Cas d'espèce -

- Ressource (C)
 - 2017 : contrat avec TES
 - Pendant le projet, aucun changement dans les tâches, son contrat, ni son expertise
 - Ressource qualifiée à titre de «basis» = pas rare sur le marché

Constats

*utilisation du taux « expertise
de pointe »*

- Cas d'espèce -

- Ressource (C)
 - Elle n'était pas une personne essentielle à la transition de la version
 - Elle était plutôt un membre de support
 - Ce changement de version n'a pas eu d'impact sur son travail au quotidien

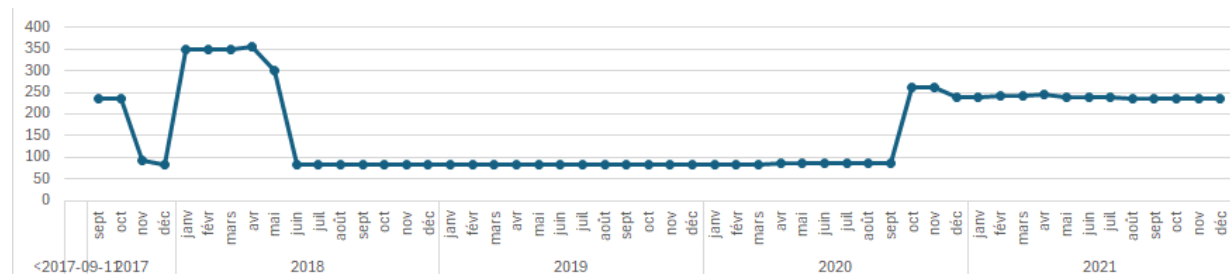
Constats

utilisation du taux « expertise
de pointe »

- Cas d'espèce -

• Ressource (D)

- Leader adjoint
- 2017-09-11 : lot 2 à **235 \$**
- 2017-11-01 : lot 4 à **82 \$**
- 2018-01-08 : lot 4 à **350 \$**
- 2018-04-01 : lot 4 à **355 \$**
- 2018-05-28 : taux à **82 \$** (mêmes tâches)
- 2020-10-05 : taux à **85 \$**, ajusté à **284 \$** (mêmes tâches et même lot)
- 2020-10 à 2012-12-17 : taux variant de **234 \$** à **284 \$**



Constats

*utilisation du taux « expertise
de pointe »*

- Cas d'espèce -

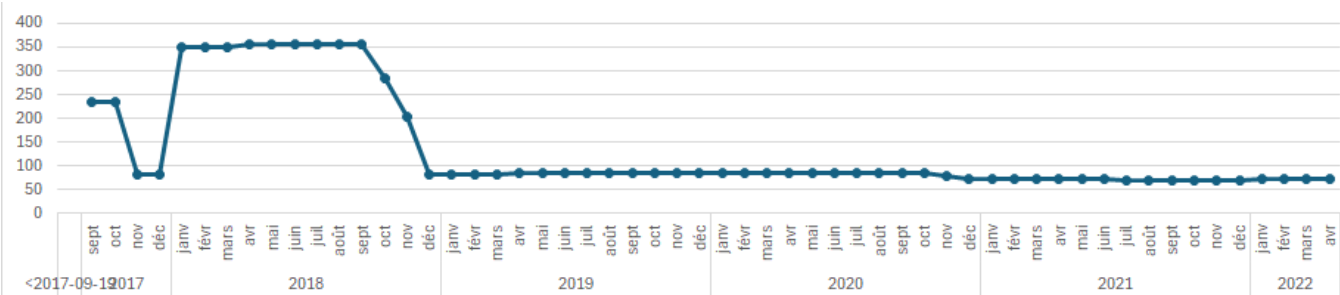
- Ressource (D)
 - Elle a participé au changement de version
 - Son expertise est demeurée la même avant et après le changement
 - Le changement de version n'a pas eu d'impact sur ses tâches de travail

Constats

utilisation du taux « expertise
de pointe »

- Cas d'espèce -

- Ressource (E)
 - 2017-09-19 : Lot 2 à **235 \$**
 - 2017-11-07 : lot 4 à **82 \$**
 - 2018-01-08 : lot 4 à **350 \$**
 - 2018-04-01 : lot 4 à **355 \$**
 - 2018-11-01 : lot 4 à **355 \$** et lot 9 à **83 \$**
 - 2018 à 2022-04-22 : taux d'environ **85 \$**



Constats

utilisation du taux « expertise de pointe »

- Cas d'espèce -

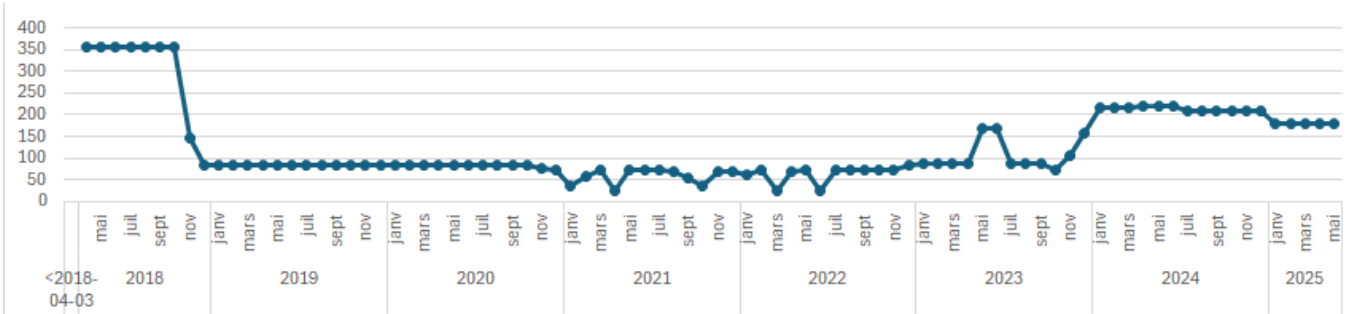
- Ressource (E)
 - Cette ressource souligne ne pas avoir travaillé sur ce changement de version compte tenu que cela ne fait pas partie de ses tâches
 - Lorsqu'informée à l'effet que son nom était lié à un profil expert pour le changement de version 1610 à 1709, elle nie avoir un profil « *expertise de pointe* »
 - La société intermédiaire ainsi que des collègues confirment que cette ressource n'a pas la spécialisation pour être facturée « *Expertise de pointe* » bien que son nom soit transmis à ce titre par l'Alliance

Constats

utilisation du taux « expertise
de pointe »

- Cas d'espèce -

- Ressource (F)
 - 2018-04-03 : lot 4 - conseiller en composante progicielle à **355 \$**
 - 2018-11-01 à 2023-09-29 : taux variant de **83 \$** à **218 \$**



Constats

*utilisation du taux « expertise
de pointe »*

- Cas d'espèce -

- Ressource (F)
 - Pour le changement de la version 1610 vers 1709, cette ressource n'a pas contribué à sa mise en place
 - Confirme que la mise à jour n'a pas eu d'impact sur ses tâches
 - Mentionne que son domaine n'est pas spécialisé et que plusieurs autres ressources peuvent faire les mêmes tâches
 - N'apparaît pas sur toutes les listes des ressources qualifiées « *expertise de pointe* »

Constats

*utilisation du taux « expertise
de pointe »*

- Conclusions et impact -

- L'enquête révèle :
 - L'absence de balises établies permettant de contrôler l'utilisation du taux « *expertise de pointe* »
 - Cela a comme conséquence d'avoir occasionné une consommation élevée et rapide de la banque de taux d'expertise
 - Le taux « *expertise de pointe* » est utilisé à la discrétion de l'Alliance sans véritable paramètres permettant d'en évaluer la nécessité
 - 14 ressources externes ont été facturées à la SAAQ selon le taux horaire de 350 \$ justifié par le devancement d'une mise à jour majeure
 - Les ressources rencontrées mentionnent que le devancement de cette mise à jour n'a pas influencé leurs tâches ou qu'elles n'ont pas été impliquées

Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- L'enquête révèle l'existence de modification à la hausse des taux horaires facturés découlant du rapatriement de l'activité de sécurité et de conversion dans le cadre des travaux de la L1 dès 2018
- Cette modification des taux horaires découle de la DAP 035 du 15 février 2018
- Implique une variation des taux horaires moyens :
 - De 82 \$ à 195 \$ pour la période du 1^{er} janvier au 31 mars 2018 qui sera augmenté à 197 \$ jusqu'au 30 novembre 2018

Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- De quelles données s'agit-il?
 - Travaux de la L1 :
 - Fonctions financières
 - Fonctions RH
- Analyses de la DAIJ :
 - Date : 6 décembre 2018
 - Volet financier :
 - NAS identifiant des particuliers en affaires
 - Cueillette de nouveaux renseignements personnels et le couplage d'informations personnelles entre les organismes (partenaires de la SAAQ)
 - Volet RH :
 - Utilisation d'une photographie dans le dossier employé

Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- Pourquoi rapatrier ?
 - Renseignements personnels (RP) :
 - Définition
 - Mise en œuvre du droit à la vie privée
- Analyses de la DAI : se prononce sur les normes applicables et règles contractuelles
 - Principe général : les travaux doivent être effectués au siège social de la Société
 - Exceptions :
 - Travaux doivent être identifiés dans des Ententes de lot
 - Communication des RP hors Québec nécessite l'autorisation écrite de la SAAQ
 - Communication des RP hors Québec ne peut être accordée que si la SAAQ a l'assurance que les RP bénéficieront d'une protection équivalente à la LAI

Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- Retour sur le processus d'acquisition du PGI
 - Travaux outremer permis lors des appels d'offres
 - La stratégie de mise en œuvre de l'Alliance
 - 2^e soumission : nouvelles ressources proposées
 - ✓ On estime une moyenne de 64 % de ressources outremer selon le plan proposé en mars 2017
 - Enjeux soulevés :
 - Mode agile
 - Application de la clause de partage de risque
 - Contrôle des mesures de sécurité hors site

Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- Finalité :
 - Décision annoncée au comité de direction en février 2018
 - Coût assumé par la SAAQ pour le rapatriement de l'activité
 - DAP 35
- Coût approximatif estimé : 2,6 M\$

Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- Qu'en est-il des travaux de la L2 ?
 - Renseignements personnels manipulés ou accessibles
- Analyse de la DAJ :
 - L'analyse sur les normes applicables en 2020 demeure la même, soit :
 - Les travaux de conversion des données et de sécurité effectuée hors Québec nécessitent :
 - ✓ L'autorisation écrite de la SAAQ
 - ✓ L'assurance que les RP bénéficieront d'une protection équivalente à la LAI
- DAP 132
 - Désir de l'Alliance de reconduire la DAP 035
 - Refus de la SAAQ
 - Fait partie des éléments litigieux de la transaction de septembre 2020
- Enjeu financier estimé : 16 M\$
 - Finalité inconnue

Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- L'équipe d'enquêteurs a rencontré des ressources ayant vu leur taux horaire modifié à la hausse à 195 \$ à compter du 1^{er} janvier 2018 afin de comprendre la modification de leurs tâches découlant de la DAP 35
 - Environ 40 personnes (SGPE)
 - 12 personnes rencontrées
 - 4 exemples présentés

Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

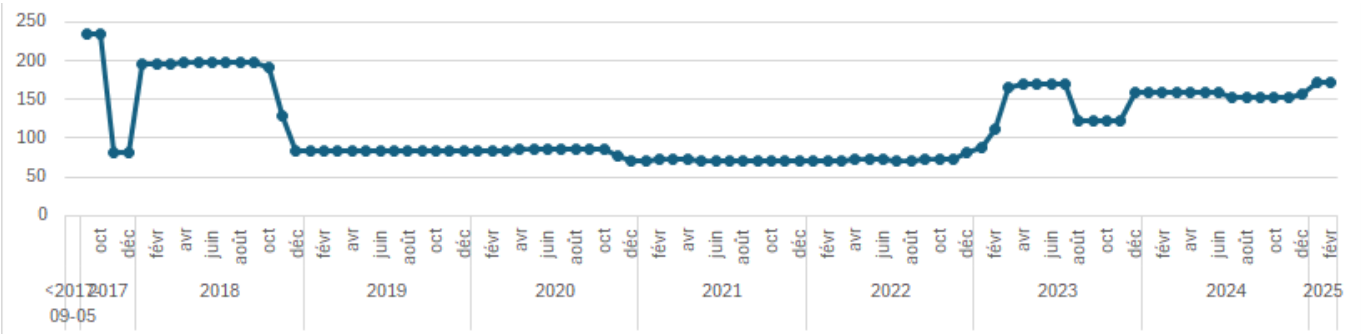
- Après avoir procédé à la corrélation entre les dates, les taux, les titres et les tâches des ressources visées par les changements de taux au 8 janvier 2018 :
 - À l'automne 2017, les ressources qui convertissent les données sont nommées « spécialiste technologique » jusqu'en février 2018
 - Au 14 février 2018, à la suite de la DAP 35, un nouveau titre « spécialiste sécurité ou conversion » est créé

Constats

Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion

- Cas d'espèce -

- Ressource (G)
 - 2017-09-05 : conseiller en sécurité/ conception lot 2 à **235 \$**
 - 2017-11-02 : conseiller sécurité/ finance lot 4 à **82 \$**
 - 2018-01-08 : conseiller sécurité/ finance lot 4 à **195 \$**
 - 2018-04-01 : conseiller sécurité/ finance lot 4 à **197 \$** (indexation)
 - 2018-11-01 : lot 4 et lot 9 à un taux hybride oscillant entre **197 \$** et **83 \$**
 - Jusqu'au 2023-02-20 : montants autour de **87 \$**



Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- Cas d'espèce -

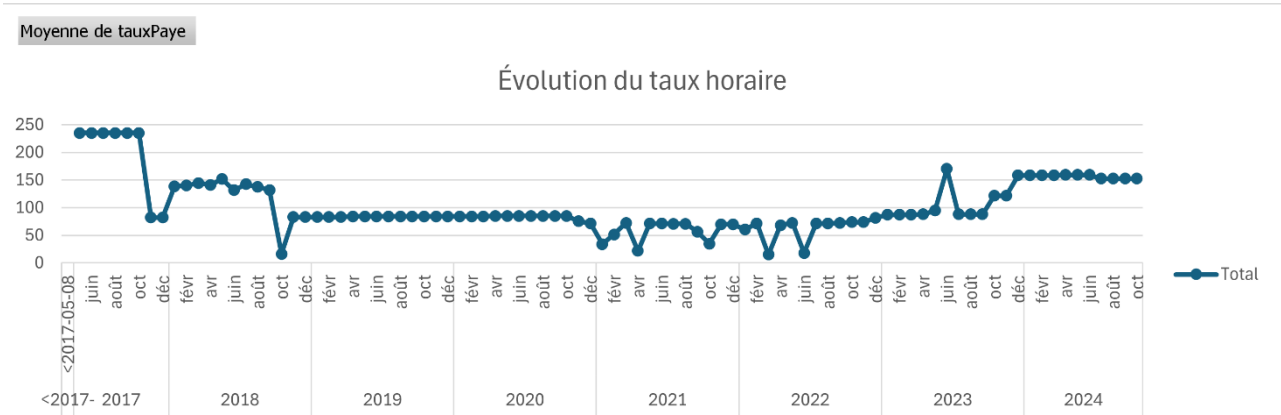
- Ressource (G)
 - 2018 : architecte en sécurité
 - 2021 : coleader
 - La ressource mentionne que la nature de la tâche ne change pas
 - Elle obtient des ajustements salariaux annuels
 - Elle affirme toujours utiliser le même code relié aux travaux de sécurité pour saisir ses heures

Constats

Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion

- Cas d'espèce -

- Ressource (H)
 - Spécialiste en sécurité (essentiellement le même travail pour tout le projet)
 - 2017-04-18 : lot 2 à **235 \$**
 - 2017-11-01 : lot 4 à **82 \$**
 - 2018-01-08 : lot 4 à **195 \$**
 - 2018-04-01 : lot 4 à **197 \$**
 - 2018-11-01 : lot 9 à **83 \$**
 - 2020-07-15 : fin d'affectation à **85 \$**

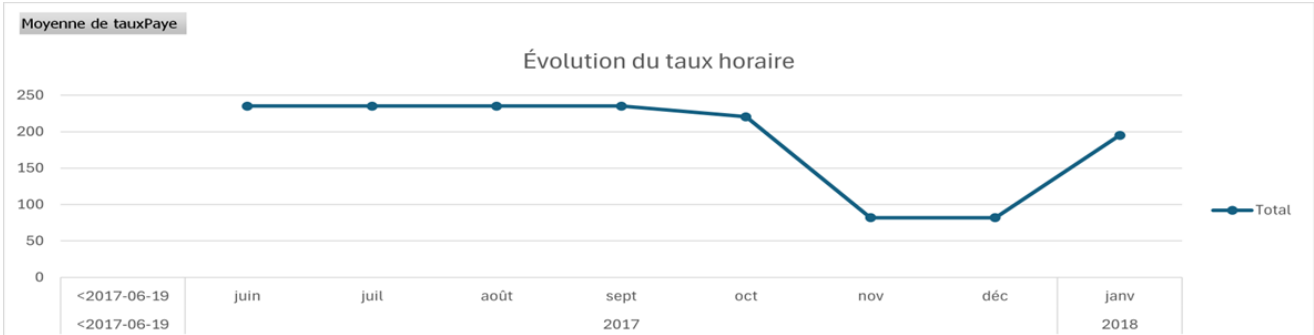


Constats

Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion

- Cas d'espèce -

- Ressource (I)
 - Engagée comme spécialiste en conversion de données
 - N'a pas changé de rôle pendant le projet
 - 2017-06-19 : lot 2 - spécialiste en conversion à **235 \$**
 - 2017-11-01 : lot 4 à **82 \$**
 - 2018-01-08 : lot 4 à **195 \$** (durée 3 jours, puis départ)

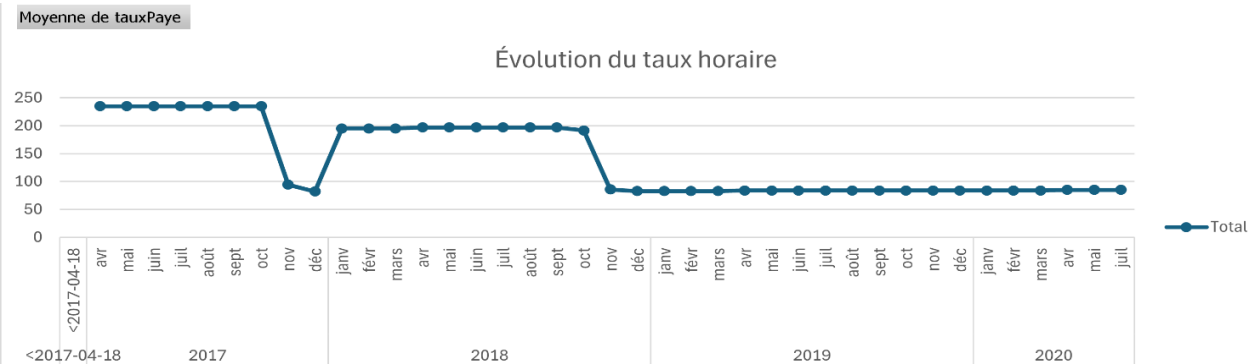


Constats

Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion

- Cas d'espèce -

- Ressource (J)
 - Engagée comme conseiller en architecture des données
 - N'a pas changé de rôle pendant le projet avant l'année 2024
 - 2017-05-08 : lot 0 à **235 \$**
 - 2017-11-01 : lot 4 à **82 \$**
 - 2018-01-08 : lot 4 à **195 \$** en alternance chaque jour avec lot 8 à **82 \$**
 - 2018-10-01 : lot 9 à **83 \$**
 - Conservera des taux près de **90 \$** jusqu'au 2023-10-01



Constats

*Rapatriement des travaux de
sécurité et conversion*

- Conclusion -

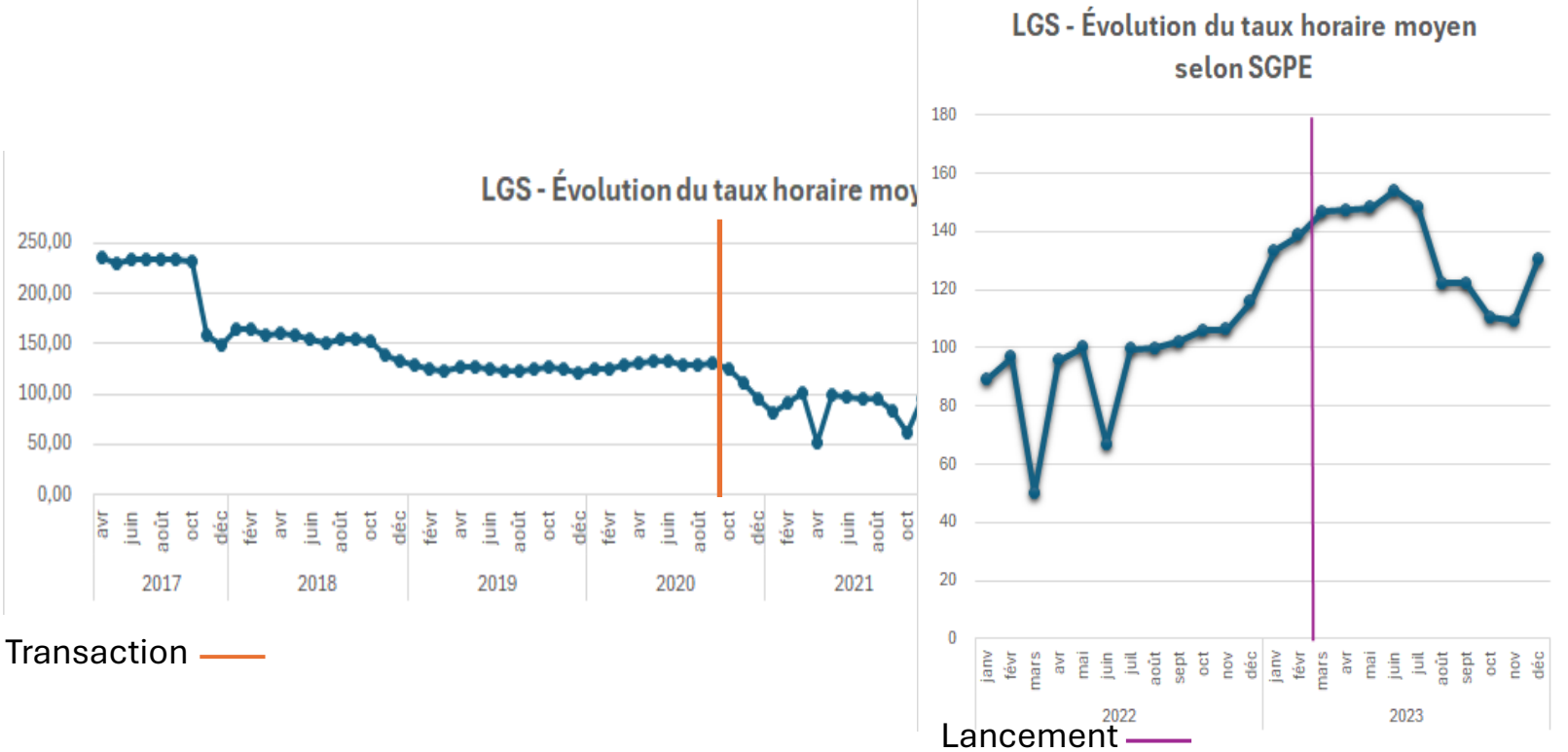
- L'enquête révèle :
 - Un nouveau taux horaire est créé spécifiquement pour les travaux de sécurité et conversion
 - Environ 40 ressources externes ont été facturées à la SAAQ selon le taux horaire de 195 \$ justifié par le rapatriement des travaux de sécurité et conversion qui étaient préalablement anticipés
 - Les ressources rencontrées mentionnent que ces travaux n'ont pas influencé leurs tâches après la modification de la facturation de leur taux horaire
- Cette augmentation du taux horaire a occasionné une facturation supplémentaire approximative de 2,6 M\$

Bonnes pratiques en matière de contrôle interne

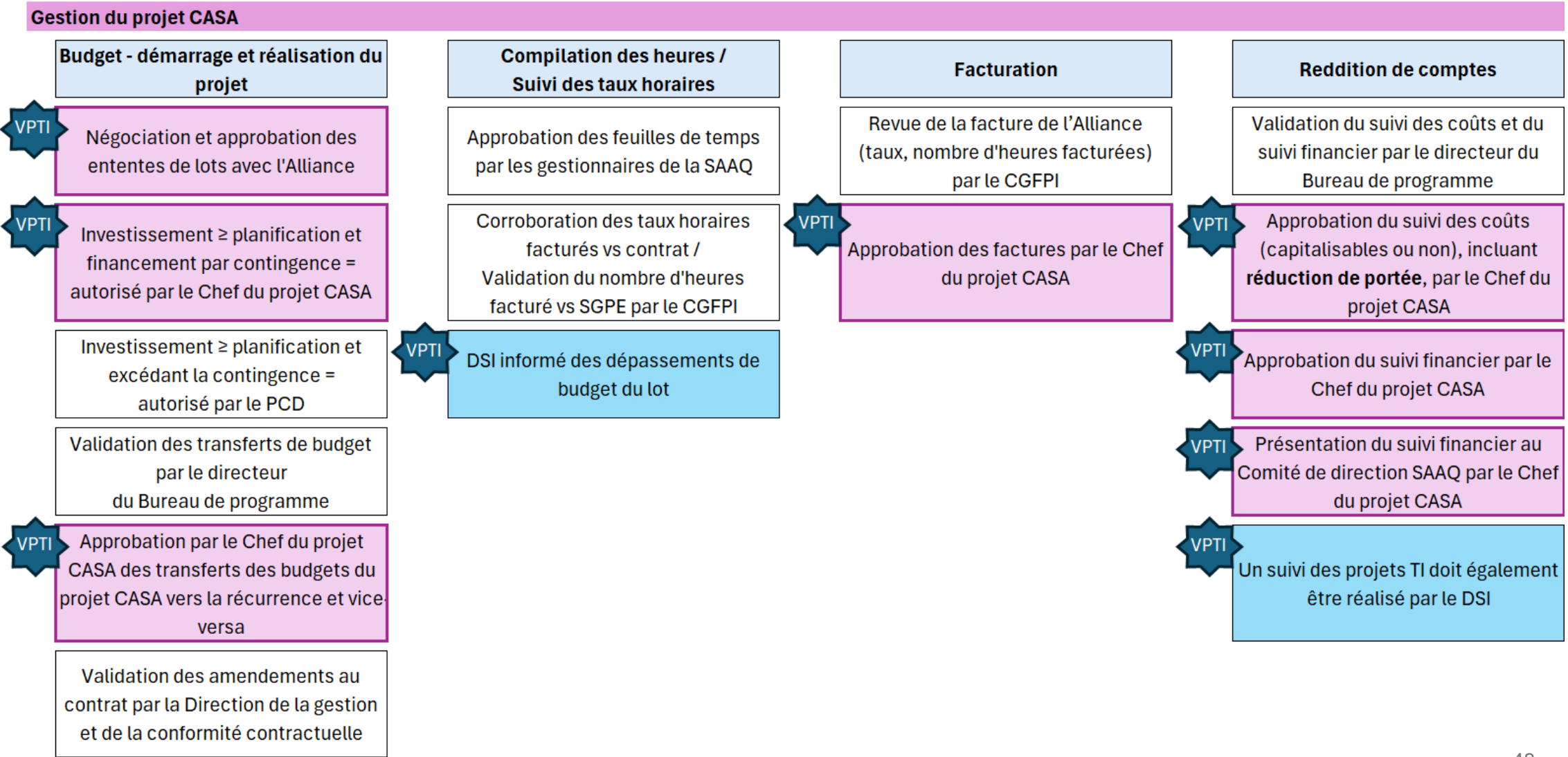
- Déficiences dans la planification
 - PQP pas formellement adopté / replanifications
 - Méthodologie AGILE
- Complexité contractuelle
- Déficiences dans les contrôles internes

Bonnes pratiques en matière de contrôle interne

Consommation du contrat



Bonnes pratiques en matière de contrôle interne



Bonnes pratiques en matière de contrôle interne

*Risque de fraude en milieu
gouvernemental*

- Types fréquents de fraude
 - Heures
 - Facturation
- Mesures de contrôle

Bonnes pratiques en matière de contrôle interne

*Risque de fraude en milieu
gouvernemental*

Stratégie de l'industrie

- Consommation rapide du contrat
 - Avantage du fournisseur
 - Seuil de « l'erreur des coûts irrécupérables »

Les coûts irrécupérables

Sunken cost fallacy

« L'erreur des coûts irrécupérables décrit notre tendance à poursuivre une entreprise si nous y avons déjà investi du temps, des efforts ou de l'argent, que les coûts actuels soient ou non supérieurs aux bénéfices. »

Source : [L'erreur des coûts irrécupérables - The Decision Lab](#)

Bonnes pratiques en matière de contrôle interne

- Indépendance des fonctions
- Planification et suivi rigoureux des heures travaillées
- Bonne gestion contractuelle

Conclusion

- Au cours de l'exécution du contrat, plusieurs modifications de taux horaires à la hausse ont été constatées
- Les lacunes dans l'identification des besoins ainsi que la faiblesse dans les mécanismes de contrôle dans le suivi contractuel ont entraîné une augmentation significative des taux appliqués
- L'enquête démontre que plusieurs modifications de taux ne sont pas nécessairement justifiées par la nature ou la complexité des tâches effectuées
- La variation des taux horaires a contribué à une consommation plus rapide de contrat et, par le fait même, au dépassement de coût