

Plan de contrôle CASA

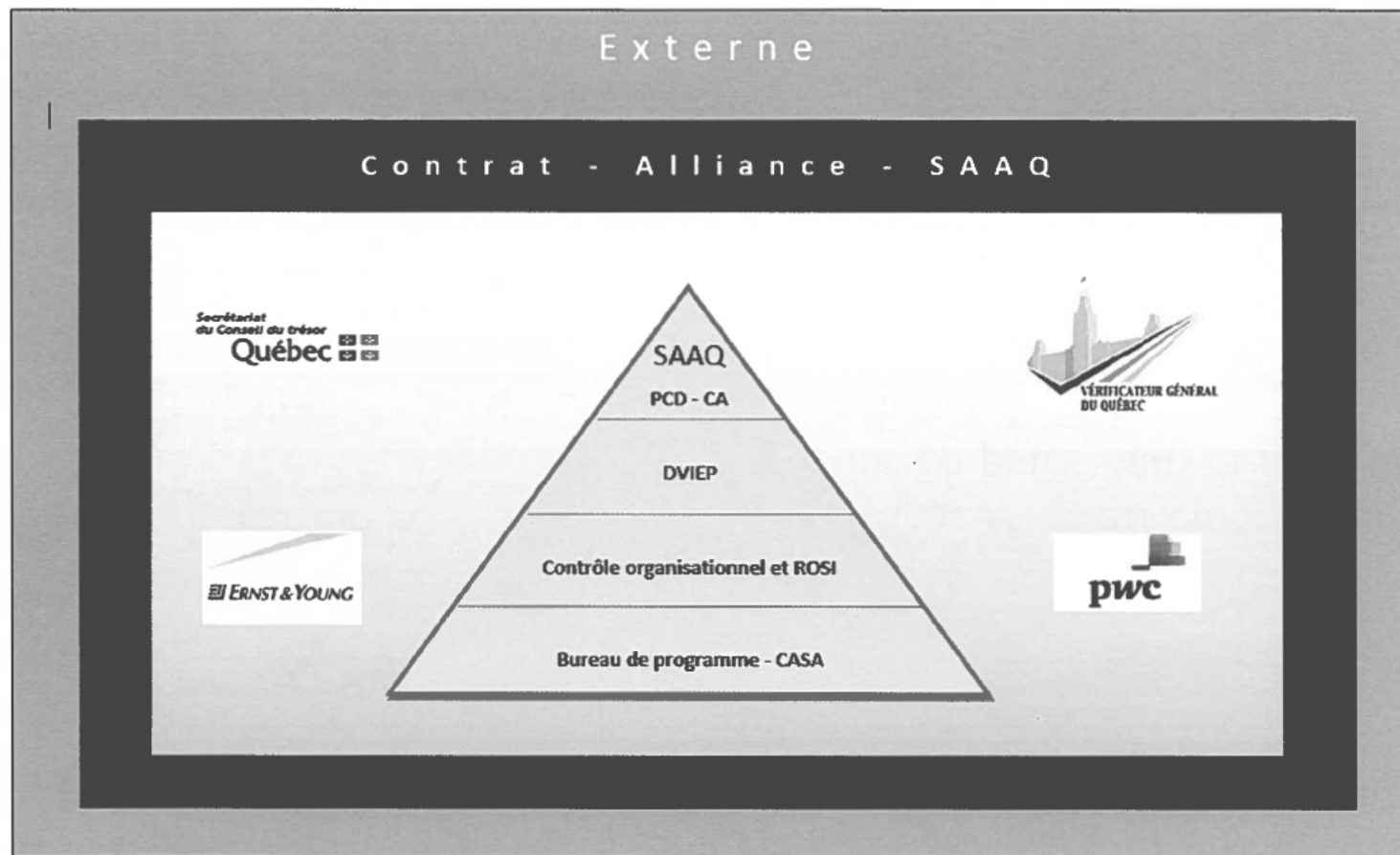
Présentation au comité de direction SAAQ

27 novembre 2018

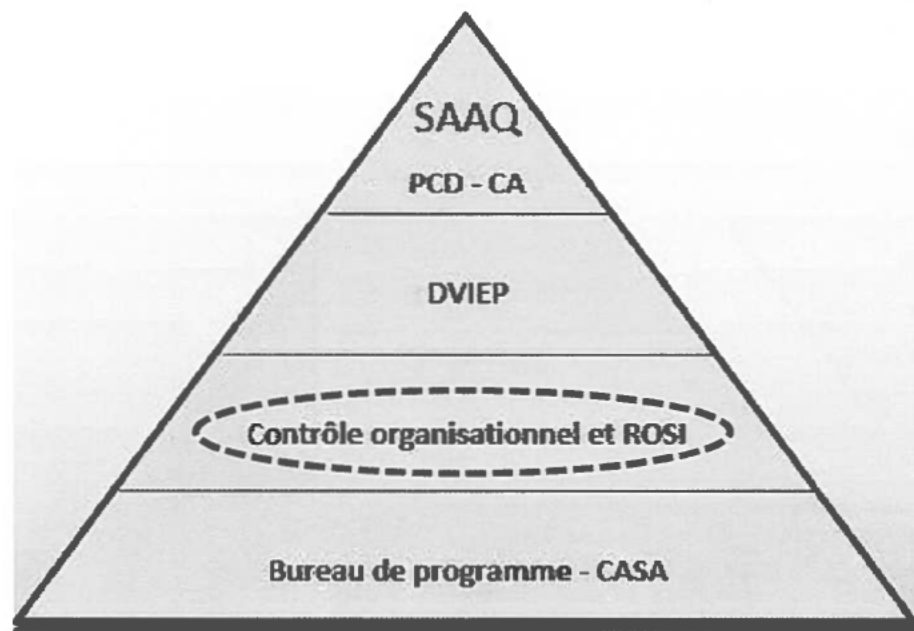
PLAN DE LA PRÉSENTATION

-
1. Environnement CASA
 2. Contrôle organisationnel CASA - 2 volets
 3. Plan de contrôle - volet « Efficacité et efficience des contrôles »
 4. Plan de contrôle - Volet « Financier »
 5. Annexes

Environnement CASA



Contrôle organisationnel CASA - 2 volets



- Efficacité et efficience des contrôles mis en place dans la nouvelle solution SAP
- Financier (coûts et bénéfices)

Volet efficacité et efficience des contrôles mis en place dans la nouvelle solution SAP

Volet efficacité et efficience des contrôles mis en place

Risque : Qualité des processus et des contrôles

L'ensemble des processus de tous les secteurs sont revus et évalués sous l'angle de matrice de risques et contrôles par le contrôleur corporatif et le ROSI. Ces matrices ont pour objectifs :

- Appuyer la décision de mise en production quant à l'acceptation des livraisons
- Assurer que les processus et les outils comprennent des contrôles efficaces et efficients face aux risques à couvrir
- Permettre d'identifier les contrôles compensatoires requis
- Assurer que les contrôles informatiques significatifs, la sécurité des informations et les éléments à risque de la solution ont été testés et fonctionnent efficacement
- Assurer que les contrôles manuels sont documentés
- Assurer qu'il y ait une documentation de la fonctionnalité de la solution



Volet efficacité et efficience des contrôles mis en place

Risque : Qualité des processus et des contrôles - Livraison 1 - Soutien à l'organisation

15 processus pour lesquels les risques ont été évalués de même que l'efficacité et l'efficience des contrôles

- GRP 1 - Réaliser les acquisitions et partenariats
- GRP 3 - Opérer et suivre les contrats
- SORRM.3 - Gérer le matériel
- SORRF.01 - Gérer les données maîtres
- SORRF.05 - Gérer le budget
- SORRF.20 - Gérer les comptes à recevoir
- SORRF.25 - Gérer les comptes à payer
- SORRF.30 - Gérer les comptes de dépenses et les cartes de crédit corporative
- SORRF.35 - Gérer les immobilisations
- SORRF.40 - Gérer la comptabilisation des projets
- SORRF.45 - Gérer la trésorerie
- SORRF.55 - Produire les états financiers
- SPS.15 - Gérer les communications écrites
- Gérer la délégation temporaire (processus transversal)
- Gérer les accès (processus transversal)

Exemple de
matrice en
annexe 1

- Avant la mise en œuvre de chaque livraison, le contrôleur corporatif et le ROSI informeront le comité de direction de la Société de l'efficacité et de l'efficience des contrôles mis en place dans la nouvelle solution (2^{ème} niveau de maîtrise)
- Le contrôleur corporatif et le ROSI assureront la coordination avec le vérificateur interne (3^{ème} niveau de maîtrise) et le vérificateur externe

Volet financier

Cadre financier du projet CASA (octobre 2018)

En M\$	Coûts			Bénéfices	Rentabilité
	Alliance (contrat)	SAAQ	Total		
Projet	247	150	397	705	308
Récurrence	211	276	487	468	(19)
Total	458	426	884	1173	289

3 grands risques financiers identifiés

Dépassement des coûts (Annexe 2)	Facturation et comptabilisation (Annexe 3)	Non réalisation / récupération des bénéfices (Annexe 4)
- Projet : 397 M\$ - Récurrence : 487 M\$ - Contrat Alliance : 458 M\$	Facture erronée	- Projet : 705 M\$ - Récurrence : 468 M\$

Imputation des coûts au projet CASA - Principes et indicateurs

3 principes d'imputation des coûts

- **Projet CASA:** Coûts imputables au projet CASA, capitalisables ou non
- **Récurrence CASA:** Coûts imputables à la récurrence du projet CASA (distinction temporaire avec les opérations courantes afin de suivre le contrat et les bénéfices)
- **Nouveaux projets:** Coûts imputables aux nouveaux projets faits dans le nouvel environnement, en parallèle au projet CASA

4 indicateurs de suivi du projet CASA

-> **Présentés dans la reddition de comptes trimestrielle de l'évaluation de la rentabilité de CASA**

- Respect du contrat
- Tarification au citoyen
- Remboursement de la dette
- Capitalisation des coûts



Arbre de décision – Imputation des coûts de CASA

```
graph TD
    Coûts[Coûts] --> DansStruct[Dans la struct. de gouvernance CASA (ressources dédiées)]
    Coûts --> HorsStruct[Hors de la structure de gouvernance CASA]
    
    DansStruct --> TravauxInit[Travaux inclus dans la portée initiale]
    DansStruct --> Elargissement[Élargissement de portée (approbation CD)]
    DansStruct --> TravailContributeurs[Travail effectué par des contributeurs]
    
    TravauxInit --> CoûtsContrat[Coûts du contrat (bordereaux de prix)]
    TravauxInit --> AutresCoûts[Autres coûts, hors contrat]
    
    CoûtsContrat --> ProjetCASA1[Projet CASA]
    CoûtsContrat --> RecurrenceCASA1[Récurrence CASA...]
    
    AutresCoûts --> ProjetCASA2[Projet CASA]
    AutresCoûts --> NouveauxProjets[Nouveaux projets]
    
    Elargissement --> EngageeCD[Aurait été engagés n'eût été CASA]
    EngageeCD --> TravauxInit
    
    TravailContributeurs --> EngageeContrib[Aurait été engagés n'eût été CASA]
    EngageeContrib --> TravauxInit
    
    HorsStruct --> EngageeHorsStruct[Aurait été engagés n'eût été CASA]
    EngageeHorsStruct --> TravauxInit
    
    TravauxInit --> ProjetCASA3[Projet CASA]
    TravauxInit --> RecurrenceCASA2[Récurrence CASA...]
    TravauxInit --> VPTI[Travaux préparatoires/Support administratif (hors VPTI)]
    TravauxInit --> Operations[Opérations courantes Exploitation de CASA]
    
    ProjetCASA3 --> Capitalisable1[Capitalisable]
    ProjetCASA3 --> NonCapitalisable1[Non capitalisable]
    
    RecurrenceCASA2 --> NonCapitalisable2[Non capitalisable]
    
    VPTI --> Capitalisable2[Capitalisable]
    VPTI --> NonCapitalisable3[Non capitalisable]
    
    Operations --> NonCapitalisable4[Non capitalisable]
```

Chaque ligne d'affaires reçoit sa quote part des coûts et des bénéfices

Ø : Coût non imputable à CASA

Annexe 1- Exemple de matrice

Registre des risques et des contrôles - SORRF.30 Gérer les comptes de dépenses et les cartes de crédit corporatives

Propriétaire du processus :

Leader CASA :

Activité niveau 3	Activité niveau 4	Risque significatif	Contrôle clé	Nature du contrôle	Contrôle compensatoire
Frais de déplacement et dépenses liées à l'emploi	Créer un compte de dépense	Réclamer des frais qui ne sont pas conformes au cadre de gestion (pièces justificatives ne sont pas de qualités ou sont absentes ou les réclamations ne correspondent pas aux montants sur les factures).	Il y a plusieurs contrôles de programmés dans le module : - alertes d'affichage et commentaire obligatoire pour les dépassements des maximums autorisés. Il n'est pas possible de dépasser pour les indemnités. - calcul automatique du kilométrage avec Google - pièces jointes obligatoires lorsque des factures sont requises	Informatique	
Frais de déplacement et dépenses liées à l'emploi	Consulter le compte de dépense	Après approbation du compte de dépense, celui-ci peut être modifié ou consulté par des personnes non autorisées.	Le module ne permet pas de modifier un compte de dépense qui a le statut d'approuver par le gestionnaire à part par l'équipe des comptes à payer.	Informatique	
Frais de déplacement et dépenses liées à l'emploi	Réviser le compte de dépense	Les frais à approuver par la haute direction ne sont pas conformes.	Les rôles de sécurité sont programmés avec l'organigramme pour éviter la fouille indiscrete. Les informations personnelles (compte de banque, NAS, etc.) de l'employé ne seront pas dans	Informatique	
Frais de déplacement et dépenses liées à l'emploi	Approuver le compte de dépense	Le gestionnaire ne vérifie pas que le compte de dépenses est conforme au cadre de gestion (Ex : pièces justificatives ne sont pas de qualités ou sont absentes, réclamations ne correspondent pas aux montants sur les factures).	Étant donné que les frais de déplacement des hauts dirigeants sont publiés sur le site Internet, la DCOF révisé leur conformité en collaboration avec les adjoints avant l'approbation. Ce processus s'applique aux frais des vice-présidents, présidente et membres du CA. Pour s'assurer que les gestionnaires effectuent bien leurs nouveaux contrôles, la DCOF vérifiera à 100% les frais soumis avant paiement pendant un certain temps et par échantillonnage par la suite.	Manuel	La formation faite aux gestionnaires au Golive doit être claire sur leur nouveau rôle.

Annexe 2 - Plan de contrôle organisationnel - Volet financier

Risque : Dépassement des coûts

Risques	Contrôles 1 ^{re} ligne de maîtrise	Contrôles 2 ^e ligne de maîtrise
Complexité du suivi des coûts	• Suivi des coûts par un comptable professionnel agréé (CPA,CA) conseiller en gestion financière des projets d'investissement (CGFPI) : - Suivi des modifications budgétaires (infrastructures, solution progicielle, services professionnels) - Transferts de budgets (saisie des demandes d'ajustement de projet au système) - Réurrence, contingence, etc.	Suivi des coûts et vérification de l'application du partage de risques par un comptable professionnel agréé (CPA,CA) : • Analyse des demandes d'ajustement au projet en s'assurant que : - Les ajustements sont dûment approuvés - Les ajustements sont justifiés adéquatement - Les transferts sont exempts d'erreurs - Les ajustements sont suffisamment documentés
Complexité du partage de risque	• Validation du suivi financier préparé par le CGFPI par le directeur du Bureau de programme • Approbation du suivi financier par le Chef du projet CASA • Présentation du suivi financier au Comité de direction SAAQ	• Révision du suivi financier : - Élaboration d'un suivi du budget révisé (budget initial + demandes d'ajustement = budget révisé) - Recalcul et suivi des montants « En banque » et « En contingence contractuelle/performance » • Analyse par un comité de 2e ligne de maîtrise des situations complexes

Annexe 2 - Plan de contrôle organisationnel - Volet financier

Risque : Dépassement des coûts (suite)

Risques	Contrôles 1 ^{re} ligne de maîtrise	Contrôles 2 ^e ligne de maîtrise
Transferts inadéquats des budgets du projet CASA vers la récurrence et vice-versa	- Documentation des ajustements au projet par le CGFPI en s'assurant que les demandes d'ajustement de projet sont appuyées par des pièces justificatives suffisantes - Validation des transferts de budget par le directeur du Bureau de programme - Approbation par le Chef du projet CASA	- Examen de l'ensemble des transferts de budgets à l'aide des travaux sur les demandes d'ajustement au projet en s'assurant que : - Les ajustements sont dûment approuvés - Les ajustements sont justifiés adéquatement - Les transferts sont exempts d'erreurs - Les ajustements sont suffisamment documentés
Mauvaise imputation des coûts au projet CASA	- Revue de la facture de l'Alliance (taux, nombre d'heures facturées) par le CGFPI - Approbation des feuilles de temps par les gestionnaires de la SAAQ - Approbation des factures par le Chef du projet CASA - Validation du suivi financier par le directeur du Bureau de programme - Approbation du suivi financier par le Chef du projet CASA	- Vérification des coûts imputés : - Reprise des calculs (exactitude des coûts imputés) - Examen des justificatifs et des documents pertinents - Examen des factures

Annexe 2 - Plan de contrôle organisationnel - Volet financier

Risque : Dépassement des coûts (suite)

Risques	Contrôles 1 ^{re} ligne de maîtrise	Contrôles 2 ^e ligne de maîtrise
Non imputation de coûts appartenant à CASA	- Validation du suivi des coûts par le directeur du Bureau de programme - Approbation du suivi des coûts par le Chef du projet CASA	- Examen de factures imputées à des projets hors CASA - Analyse des variations des coûts récurrents - Suivi budgétaire du projet et analyse des écarts
Réduction de portée pour : - Respecter le budget ou le calendrier du projet - Inclure des activités/livrables non prévues au contrat	- Suivi des coûts effectué par le CGFPI, entre autres, au niveau des bordereaux de prix, des ajustements de projets, de la récurrence, de la contingence, etc. - Validation du suivi des coûts par le directeur du Bureau de programme - Approbation du suivi des coûts par le Chef du projet CASA - Amendement au contrat validé par la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle - Approbation de l'acceptation de fin de lot par les leaders de chantier - Présentation du suivi financier au Comité de direction SAAQ	- Examen des formulaires d'approbation de fin de lot afin de s'assurer que les objectifs sont bel et bien atteints : - Comparaison entre les objectifs à l'entente de lot vs les objectifs listés au formulaire d'approbation de fin de sprint/lot - Analyse des impacts sur la portée du projet en cas d'écarts - Analyse des demandes d'ajustement au projet afin de s'assurer que les modifications sont justifiées - Suivi de la livraison des éléments non livrés

Annexe 3 - Plan de contrôle organisationnel - Volet financier

Risque : Facturation

Risques	Contrôles 1 ^{re} ligne de maîtrise	Contrôles 2 ^e ligne de maîtrise
Le taux horaire facturé n'est pas conforme au contrat	- Validation de la facture par le CGFPI : - Corroboration des taux horaires facturés comparativement au contrat - Validation du nombre d'heures facturé comparativement au rapport SGPE - Les résultats de cette validation sont transmis au chef de projet CASA par l'entremise d'une note jointe avec la facture - En cas de non-conformité, le CGFPI avisera le Chef de projet CASA ainsi que le leader adjoint à la direction. Ces derniers documenteront la décision de payer la facture, s'il y a lieu - Approbation des feuilles de temps par les gestionnaires de la Société - Approbation des factures par le Chef du projet CASA et l'Alliance nécessaire au déclenchement du paiement	- Reprise du contrôle de la 1^{re} ligne de maîtrise : - Sélectionner un échantillon de factures et s'assurer que : - Les taux horaires sont conformes au contrat ou à toutes modifications pouvant y être apportées (Plan qualité programme, ententes de lots, demandes d'ajustements de projet, etc.) - Les heures déclarées dans SGPE sont conformes à ce qui est demandé sur la facture - Les factures sont approuvées et appuyées par une documentation suffisante (formulaire d'acceptation de lots, approbation des livrables par les leaders de processus) - Validation de l'approbation des feuilles de temps SGPE
Le nombre d'heures qui est facturé à la Société est erroné (nombre, réalité du temps effectué)		

Annexe 3 - Plan de contrôle organisationnel - Volet financier

Risque : Facturation (suite)

Risques	Contrôles 1 ^{re} ligne de maîtrise	Contrôles 2 ^e ligne de maîtrise
		• Vérification des données saisies dans SGPE, en sélectionnant un échantillon de ressources et à l'aide de SGPE, comparer : – le temps saisi et approuvé le lundi versus le vendredi – le total des heures pour les ressources via des extractions du rapport SGPE effectuées à deux moments dans la semaine • Consultation possible de la journalisation qui est effectuée sur les changements des feuilles de temps et validation avec les gestionnaires • Vérification des approbations : – Encadrement du travail à distance – Sensibilisation des gestionnaires à l'importance du contrôle – Entrevues réalisées avec les gestionnaires pour s'assurer que les contrôles exercés sont efficaces et efficaces

Annexe 3 - Plan de contrôle organisationnel - Volet financier

Risque : Facturation (suite)

Risques	Contrôles 1 ^{re} ligne de maîtrise	Contrôles 2 ^e ligne de maîtrise
Factures portent pour des services ou des biens qui n'ont pas été rendus ou reçus	- Validation des services facturés avec les feuilles de temps approuvées par le CGFPI - Validation des biens facturés avec les biens reçus par le CGFPI - Approbation des factures par le Chef du projet CASA et l'Alliance	- Validation de l'approbation des feuilles de temps par les leaders de processus - gestionnaires SAAQ - Sélectionner un échantillon de factures de services professionnels et s'assurer que : - Les heures déclarées dans SGPE sont conformes à ce qui est demandé sur la facture - Les factures sont approuvées et appuyées par une documentation suffisante (formulaire d'acceptation de lots, approbation des livrables par les leaders de processus) - Vérification des données saisies dans SGPE, en sélectionnant un échantillon de ressources et à l'aide de SGPE, comparer : - le temps saisi et approuvé le lundi versus le vendredi - le total des heures pour les ressources via des extractions du rapport SGPE effectuées à deux moments dans la semaine - Consultation possible de la journalisation qui est effectuée sur les changements des feuilles de temps et validation avec les gestionnaires - S'assurer que les biens et les licences facturés sont conformes au contrat et qu'il y a une preuve de leur réception

Annexe 4 - Plan de contrôle organisationnel - Volet financier

Risque : Non réalisation / récupération des bénéfices

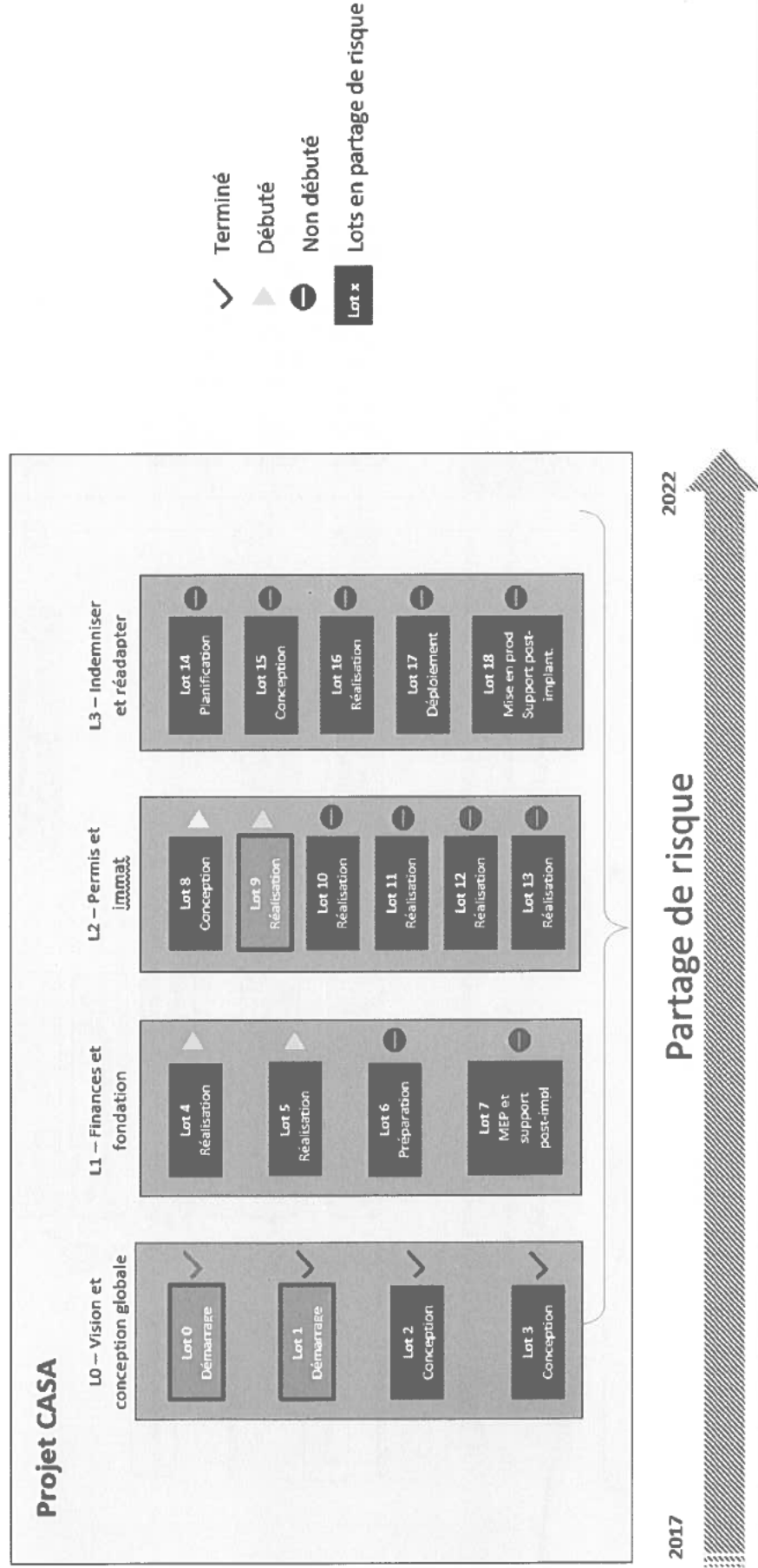
Risques	Contrôles 1 ^{re} ligne de maîtrise	Contrôles 2 ^e ligne de maîtrise
Non récupération des bénéfices		
Surévaluation des bénéfices - hypothèses économiques trop optimistes	Revue et intégration au registre des bénéfices par le bureau de projet des bénéfices calculés par les propriétaires des processus	- Revue des hypothèses et des calculs de chaque fiche bénéfice et du report des résultats au registre des bénéfices - Revue des bénéfices sur une base continue en collaboration avec les propriétaires des processus opérationnels et le bureau de projet - Hypothèses de réalisation des bénéfices de manière graduelle : Courbe de récupération des bénéfices graduelle sur 3 ans (40 % - 80 % -100 %)
Sous-évaluation des bénéfices par crainte de voir les budgets réduits	Revue et intégration au registre des bénéfices par le bureau de projet des bénéfices calculés par les propriétaires des processus	- Revue des hypothèses et des calculs de chaque fiche bénéfice et du report des résultats au registre des bénéfices - Revue des bénéfices sur une base continue en collaboration avec les propriétaires des processus opérationnels et le bureau de projet

Annexe 4 - Plan de contrôle organisationnel - Volet financier

Risque : Non réalisation / récupération des bénéfices (suite)

Risques	Contrôles 1 ^{re} ligne de maîtrise	Contrôles 2 ^e ligne de maîtrise
Non réalisation des bénéfices Difficulté à évaluer si les économies sont réellement attribuables à CASA	Revue et intégration au registre des bénéfices par le bureau de projet des bénéfices calculés par les propriétaires des processus.	Revue des estimations des bénéfices sur une base continue en collaboration avec les propriétaires des processus opérationnels et le bureau de projet
Non récupération des bénéfices (ETC ou réduction coûts)	N/A	- Stratégie de récupération des bénéfices sous la responsabilité de la Direction générale du budget, de la comptabilité et du contrôle organisationnel - Suivi des bénéfices en \$ et en ETC dans le registre des bénéfices - Rencontre des vice-présidences lors de l'exercice budgétaire

Annexe 5 - Projet CASA - 30 septembre 2018



Annexe 6 - Partage de risque

