

PROJET

État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA

Comité actif-passif et vérification

Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

10 mars 2022

Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes

Société de l'assurance
automobile
Québec



Mars

D	L	M	M	J	V	S
27	28	1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31	1	2
3	4	5	6	7	8	9

Objet: RE: Rapport DVIEP CASA
Date: jeudi 3 mars 2022 à 11:33:24 heure normale de l'Est
De: Malenfant, Karl
À: Pelletier, Daniel
Cc: Després, Martin
Pièces jointes: image001.png

Daniel, je ne doute pas que vous ayez de la documentation et je ne remets pas en questions vos processus.

Je veux juste être certain que je comprends bien. Aucun des mes leaders ont vu le rapport. Est-ce exact?

Merci de confirmer ou d'infirmer.

Bonne journée

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : [REDACTED]
Fax : [REDACTED]



De : Pelletier, Daniel [REDACTED]
Envoyé : 3 mars 2022 10:34
À : Malenfant, Karl <[REDACTED]>
Cc : Després, Martin <[REDACTED]>
Objet : RE: Rapport DVIEP CASA

Karl, au risque de me répéter, les constats, observations et autres affirmations contenus dans nos rapports sont appuyés par des informations probantes, notamment des analyses, des entrevues, de la corroboration, des participations à des rencontres, etc...

Nos dossiers sont documentés selon les normes d'audit interne.

Daniel Pelletier, CPA,CA

Directeur | Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes

Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage (E-1-33), Québec (QC), G1K8J6

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

De : Malenfant, Karl <[REDACTED]>

Envoyé : 3 mars 2022 10:21

À : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>

Cc : Després, Martin <[REDACTED]>

Objet : RE: Rapport DVIEP CASA

Parfait, je pense mieux comprendre.

Donc, quand je lis : « Les informations contenues dans ce document ont été validées au cours des dernières semaines par les équipiers CASA internes et externes », je dois comprendre qu'on parle de discussions en mode « questions – réponses » et non dans les constats et conclusions que vous avez fait dans le rapport.

Est-ce exact de dire cela?

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11

Québec (Québec) G1K 8J6

Tél. : [REDACTED]

Fax : [REDACTED]



De : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>

Envoyé : 3 mars 2022 10:19

À : Malenfant, Karl <[REDACTED]>

Cc : Després, Martin <[REDACTED]>

Objet : RE: Rapport DVIEP CASA

En fait, plusieurs leaders et autres équipiers ont validé des informations et répondu à des questions au fur et à mesure dans le cadre de nos travaux.

Daniel Pelletier, CPA,CA

Directeur | Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes

Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage (E-1-33), Québec (QC), G1K8J6

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

De : Malenfant, Karl <[REDACTED]>
Envoyé : 3 mars 2022 09:57
À : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>
Cc : Després, Martin <[REDACTED]>
Objet : RE: Rapport DVIEP CASA

Merci de tes précisions.

Ainsi, si je comprends bien, il n'y a aucun de mes leaders qui ont pu apprécier ce rapport que tu me dépose.

Est-ce exacte?

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : [REDACTED]
Fax : [REDACTED]



De : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>
Envoyé : 3 mars 2022 09:17
À : Malenfant, Karl <[REDACTED]>
Cc : Després, Martin <[REDACTED]>
Objet : RE: Rapport DVIEP CASA

Karl, ce n'est pas dans nos façons de faire d'identifier des personnes en lien avec des réponses et/ou des constats. Les gens répondent à nos questions au fur et à mesure selon ce qui est prévu dans la politique d'audit interne... De plus nous captons des informations dans des rencontres où il peut y avoir plusieurs personnes. Je te laisse le soin de vérifier auprès de ton équipe s'il existe des incohérences ou des erreurs d'interprétation dans le document...c'est le but de l'exercice de validation.

Merci!

Daniel Pelletier, CPA,CA

Directeur | Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes
Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage (E-1-33), Québec (QC),
G1K8J6
Téléphone : [REDACTED]
Courriel : [REDACTED]

De : Malenfant, Karl <[REDACTED]>
Envoyé : 3 mars 2022 09:06
À : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>
Cc : Després, Martin <[REDACTED]>
Objet : RE: Rapport DVIEP CASA

Merci pour ta réponse

Comme Caroline n'a pas vu ce rapport et que tu m'écris que « Les informations contenues dans ce document ont été validées au cours des dernières semaines par les équipiers CASA internes et externes », peux-tu stp m'indiquer qui de la ligne de leader à pu apprécier ce rapport, me permettant d'avoir le support de mes leaders dans l'appréciation du rapport.

D'avance merci et bonne journée

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : [REDACTED]
Fax : [REDACTED]



De : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>
Envoyé : 3 mars 2022 08:53
À : Malenfant, Karl <[REDACTED]>
Cc : Després, Martin <[REDACTED]>
Objet : RE: Rapport DVIEP CASA

Bonjour Karl,

Comme première partie de réponse je te dirais que Gleb ou l'Alliance n'ont jamais reçu et validé les rapports de la DVIEP qui sont présentés à la gouvernance pour des raisons évidentes de confidentialité. Nos procédés d'audit consistent à recueillir des informations probantes auprès des différentes personnes (internes et externes) impliquées dans le projet afin de documenter nos constats. De plus, nous assistons à des rencontres et comités auxquels participent des leaders par exemple.

Dans un deuxième temps, pour ce qui de ce rapport, Caroline ne l'a pas vu dans son entièreté mais elle et d'autres équipiers nous ont fournis des informations depuis le dernier rapport.

Depuis le début du projet, les validations finales ont été faites par toi et le bureau de la présidence...Je ne parlais pas de processus ici mais plutôt de façon de faire.

N'hésite pas si tu as d'autres questions.

Bonne journée,

Daniel Pelletier, CPA,CA

Directeur | Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes

Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage (E-1-33), Québec (QC), G1K8J6

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

De : Malenfant, Karl [REDACTED]

Envoyé : 3 mars 2022 08:06

À : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>

Cc : Després, Martin <[REDACTED]>

Objet : RE: Rapport DVIEP CASA

Bonjour Daniel

Est-ce que Caroline Foldes Busques et Gleb Dubovet ont reçu ce rapport et l'on validé, comme le voudrait le processus?

Merci et bonne journée

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11

Québec (Québec) G1K 8J6

Tél. : [REDACTED]

Fax : [REDACTED]



De : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>

Envoyé : 2 mars 2022 21:32

À : Malenfant, Karl <[REDACTED]>

Cc : Després, Martin <[REDACTED]>

Objet : Rapport DVIEP CASA

Karl,

tel que convenu, tu trouveras ci-joint le rapport (Projet) d'audit et de surveillance CASA de la DVIEP. Les informations contenues dans ce document ont été validées au cours des dernières semaines par les

équipiers CASA internes et externes. Il ne te reste qu'à y jeter un dernier coup d'œil avant que je l'envoie vendredi sur le site de gouvernance en vue du prochain CTIC-CAPV du 10 mars 2022.

J'ai fait une présentation sommaire à Denis Marsolais et j'ai convenu avec lui que je te l'enverrais pour une validation finale. Il est possible qu'il reste quelques coquilles...mais l'assurance qualité sera assurée avant l'envoi finale à Véronique Pelchat.

Je serai disponible jeudi et vendredi si tu as des commentaires.

Bonne fin de soirée,

Daniel Pelletier, CPA,CA

Directeur | *Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes*

Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage (E-1-33), Québec (QC), G1K8J6

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022



Malenfant, Karl <[redacted]>..

jeudi 3 mars 2022 à 18:17

À : Lemaire, Martin; Brisson, Guy; Bronsard, Diane; Coderre, Suzie; [+2 supplémentaires](#) ✓

Bonsoir collègues.

J'ai reçu hier soir le document de la DVIEP cité en objet.

Je suis en train d'en prendre connaissance.

Je voulais valider avec vous si vous avez eu l'opportunité de valider, en tout ou en partie, le contenu de ce rapport.

Merci à vous.

Re: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022



Foldes-Busque, Caroline <[redacted]>

jeudi 3 mars 2022 à 18:18

À : Malenfant, Karl; Lemaire, Martin; Brisson, Guy; Bronsard, Diane; Coderre, Suzie; Hudon-Chabot, Élodie

Bonsoir Karl,

Non, je n'ai reçu aucun document à valider de la part de la DVIEP.

Bonne soirée,

Re: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022



Lemaire, Martin <[redacted]>

jeudi 3 mars 2022 à 18:45

À : Malenfant, Karl

Bonsoir Karl,

Pour ma part, je n'ai pas été interpellé par la DEVIEP.

Je demeure disponible si tu veux que je regarde le tout.

Merci et bonne soirée,
Martin

**RE: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet
CASA - 10 mars 2022**



Brisson, Guy <[redacted]>

jeudi 3 mars 2022 à 18:52

À : Foldes-Busque, Caroline; Malenfant, Karl; Lemaire, Martin; Bronsard, Diane; Coderre, Suzie; Hudon-Chabot, Élodie

Ce message est marqué pour suivi.

Bonsoir,

Aucune validation ne m'a été demandé.

Bonne soirée.

**RE: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet
CASA - 10 mars 2022**



Coderre, Suzie <[redacted]>

jeudi 3 mars 2022 à 18:57

À : Brisson, Guy; Foldes-Busque, Caroline; Malenfant, Karl; Lemaire, Martin; Bronsard, Diane; Hudon-Chabot, Élodie

Ce message est marqué pour suivi.

Bonsoir Karl,

Rien de mon côté, aucune validation provenant de la DVIEP.

Bonne soirée,

Suzie Coderre – Leader

**Re: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet
CASA - 10 mars 2022**



Hudon-Chabot, Élodie <[redacted]>

jeudi 3 mars 2022 à 19:00

À : Coderre, Suzie; Brisson, Guy; Foldes-Busque, Caroline; Malenfant, Karl; Lemaire, Martin; Bronsard, Diane

Bonjour,

Aucune validation demandée de mon côté.

Bonne soirée

**RE: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet
CASA - 10 mars 2022**



Bronsard, Diane <[REDACTED]>

vendredi 4 mars 2022 à 08:43

À : Malenfant, Karl; Lemaire, Martin; Brisson, Guy; Coderre, Suzie; Foldes-Busque, Caroline; Hudon-Chabot, Élodie

Allo,

J'ai validé aucun rapport.

Bye

Objet: RE: Réponse au courriel "Rapport DVIEP CASA"
Date: vendredi 4 mars 2022 à 11:01:45 heure normale de l'Est
De: Pelletier, Daniel
À: Malenfant, Karl
Cc: Marsolais, Denis
Pièces jointes: image001.png

Karl, j'ai pris connaissance de ton courriel ce matin et je vais en discuter avec Louise Turgeon lors de ma rencontre statutaire prévue lundi avec elle. Je vais donc reporter le dépôt de mon rapport et convenir de la suite des choses avec elle.

Daniel Pelletier, CPA,CA

Directeur | *Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes*
Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage (E-1-33), Québec (QC), G1K8J6

Téléphone : [REDACTED]

Courriel : [REDACTED]

De : Malenfant, Karl <[REDACTED]>
Envoyé : 3 mars 2022 21:19
À : Pelletier, Daniel <[REDACTED]>
Cc : Marsolais, Denis <[REDACTED]> Lépinay, Francine
[REDACTED] Malenfant, Karl <[REDACTED]>
Objet : Réponse au courriel "Rapport DVIEP CASA"

Bonsoir Daniel,

La présente est pour te confirmer que j'ai pris connaissance de ton rapport que tu m'as fait parvenir hier soir à 21h30.

L'absence de réponse de ta part à ma question à savoir si mes leaders CASA ont été consultés a fait que j'ai directement validé avec mes 6 principaux leaders s'ils avaient été.
Ils m'ont tous confirmé qu'ils n'avaient pas vu le rapport et qu'aucun type de validation ne leur avait été demandé.

Dans ces circonstances, tu comprendras qu'il m'est impossible de valider le contenu de ce rapport tel que tu me l'as demandé, et ce, dans un délai de 24 heures.

Toutefois, à sa lecture :

- J'ai été surpris de revoir apparaître des éléments qui avaient déjà été adressés avec les membres du Conseil et que je croyais réglés;
- Je suis préoccupé par plusieurs constats / affirmations qui me laisse croire que nos processus de gouvernance et de reddition de compte sont inefficients faisant en sorte que cela laisse croire que

nous « naviguons à vue »;

- Je décode que nos mécanismes de gestion et de validation du projet - mécanismes qui sont faits par plusieurs parties prenantes - ne réussiraient pas à faire en sorte que comme Vice-président, je puisse avoir la bonne information de gestion pour prendre les bonnes décisions;
- J'apprends que notre architecture cible ne serait pas terminée, mettant à risque notre livraison;
- Je décode que les décisions prises par nos équipes - en termes de gestion du périmètre - ferait en sorte de mettre à risque la gestion de la Société en livrant des processus inadéquats ou incomplets;
- Le rapport laisse sous-entendre que nos équipes ajoutent de la portée non justifiée vs la transaction de septembre 2020, ce qui me semble inexact;
- J'apprends, à la lecture de ton rapport, que la « faisabilité » de la solution serait un enjeu majeur;
- Ton rapport laisse sous-entendre une probabilité que nos équipes ne soient pas en mesure de livrer pour décembre 2022 et de plus, nous sommes à risque du côté des systèmes patrimoniaux.

Bref, ton rapport est en porte à faux, me semble-t-il, avec l'ensemble de la reddition de compte que nous recevons de nos équipes CASA ainsi que de l'analyse de risque que nos équipes nous ont fourni pour notre reddition de compte.

Mes équipes des systèmes patrimoniaux ne m'ont jamais informé d'un risque majeur de continuer à opérer le patrimoine en 2023 advenant une non livraison potentielle de CASA-L2.

De plus, personne ne m'a informé que la décision administrative - du transfert des pilotes – décision de Yves Frenette et moi, supportée par nos directeurs généraux, pouvait mettre l'organisation à risque.

Moins de 24h après avoir reçu ton rapport et n'ayant pu être informé par mon équipe de gestion de vos préoccupations puisque ces derniers n'ont pas été informés de vos constats, je ne peux pour l'instant qu'accueillir ton rapport.

Tu trouveras ci-joint en surbrillance jaune tous les éléments qui ont soulevés en moi surprises et/ou préoccupations.

Je me permet de partager avec toi l'idée suivante : comme tes 2 vérificateurs au dossier sont jeunes dans leur pratique et qu'ils n'ont jamais réalisé de programme de transformation, et ce, de la taille de CASA, il aurait été souhaitable que ces derniers partagent en continu leurs préoccupations avec les leaders, permettant ainsi d'ajouter de la valeur à la Société.

Cordialement,

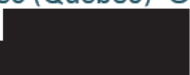
Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11

Québec (Québec) G1K 8J6

Tél. : 



PROJET

État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA

Comité actif-passif et vérification

Comité des technologies de l'information et de la cybersécurité

10 mars 2022

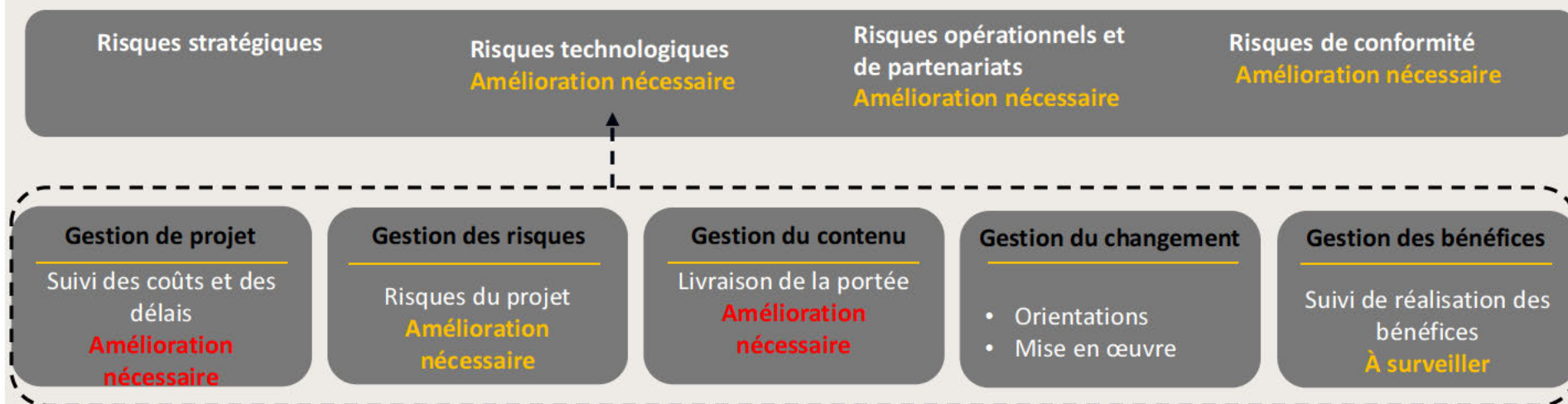
Plan de la présentation

- Travaux réalisés par les auditeurs internes du 4 juin 2021 au 1^{er} mars 2022
- Identification et suivi des risques
 - Risques technologiques
 - Risques opérationnels et de partenariats
 - Risques de conformité
 - Constats et préoccupations
- Conclusion

Travaux réalisés par les auditeurs internes

- Participation aux rencontres et à certains comités prévus au projet.
- Entrevues et rencontres portant, notamment, sur la reddition de comptes, la disponibilité des ressources, les risques, la conversion des données etc.
- **Présentation des préoccupations auprès des acteurs concernés.**
- Analyse des documents rendus disponibles aux auditeurs.
- Réalisation d'une veille portant sur l'actualité des projets informatiques.

Identification et suivi des risques-Sommaire



Revue de qualité du projet (EY)

Revue de qualité du projet CASA

La cinquième revue de qualité réalisée par la firme EY a été présentée au CTI\CAPV du 15 septembre 2021. La DVIEP est d'avis que:

- La portée des revues de projet devrait comprendre le suivi du budget, de l'échéancier, de la portée contractuelle, des bénéfices et de la qualité de la solution, ceci contrairement à ce qui est identifié comme exclu des rapports de la firme externe EY.
- Un audit spécifique sur la faisabilité de la solution devrait être fait de façon objective et indépendante par une autre firme que EY.

Suivi des habilitations de sécurité

Certaines ressources externes ne possèdent pas leur habilitation de sécurité avant leur entrée en fonction

Les dernières informations reçues du bureau de projet indiquent que des ressources externes ne possèdent pas leur habilitation de sécurité avant leur entrée en fonction.

La difficulté de recruter des ressources en temps opportun amène un risque quant à l'implication de certaines ressources au projet avant d'avoir obtenu cette habilitation. Le bureau de projet continue de s'assurer d'obtenir ces habilitations.

Reddition de comptes

Les données utilisées contiennent des inexactitudes

Tel que mentionné dans notre dernier rapport de juin 2021:

- La documentation supportant la méthodologie utilisée par le bureau de programme quant à l'avancement du projet n'est toujours pas disponible. À noter que la méthodologie utilisée est unique et propre au projet CASA.
- Il y a toujours un manque de contrôles entourant les données servant à produire la reddition de compte du projet ainsi que la valeur acquise calculée utilisée pour la facturation de l'Alliance.
- Des erreurs ont été observées dans les données utilisées.
- Plusieurs RICEFWs considérés terminés doivent être réouverts (Rework) après la reddition de comptes.
- Des RICEFWs annulés peuvent être en fait des fonctionnalités reportées, fusionnées et réalisées manuellement.
- L'effet de la pondération dans les travaux en cours surévalue toujours l'appréciation de la valeur acquise des RICEFWs. De plus, la pondération est appliquée seulement sur le numérateur et non pas sur le dénominateur, soit le nombre total de RICEFWs.

Demande d'ajustement de projet (DAP)

Le processus de gestion des DAP est le mécanisme permettant d'encadrer l'analyse et la prise de décision reliées aux ajustements demandés en cours de projet. L'analyse de celles-ci a permis à la DVIEP d'observer les points ci-dessous:

Utilisation des DAP

- Elles peuvent être utilisées pour les transferts des dettes d'un cycle à l'autre. À titre d'exemple, 90 RICEFWs ont été transférés du cycle 14 au cycle 15.
- La documentation supportant la production des DAP est insuffisante et est présentée tardivement au comité aviseur.
- Malgré l'entente confidentielle entre la SAAQ et l'Alliance, des DAP d'ajouts de portée sont toujours nécessaires.
- Des DAP de reports de portée ne sont pas complétées. Selon les informations du bureau de projet, elles seront complétées en juin 2022.

Ressources humaines

Manque de ressources et mobilisation en baisse des équipes

L'essoufflement, la fatigue, les nombreux départs et les difficultés de rétention des personnes amènent des problèmes de mobilisation dans les équipes ainsi que des risques au niveau de l'atteinte des objectifs du projet. Notons également que le taux de roulement dans le projet est élevé ce qui provoque des impacts négatifs notamment sur la vélocité des équipes ainsi qu'au niveau du transfert d'expertise.

Des éléments de la portée doivent être reportés en L2.5, car la capacité des équipes ne permet pas de réaliser l'ensemble du projet.

Le besoin en main-d'œuvre spécialisée représente toujours une préoccupation importante pour l'équipe de projet. Notons que malgré un transfert budgétaire des ressources SAAQ vers les ressources de l'Alliance, le risque d'avoir en temps opportun des ressources spécialisées demeure élevé en plus de consommer plus rapidement le contrat de l'Alliance.

La DVIEP observe également un risque en ce qui concerne le transfert de ressources des lignes d'affaires vers le projet CASA. En effet, advenant le cas d'une livraison non fonctionnelle, une perte d'expertise pourrait mettre à risque les systèmes patrimoniaux.

La DVIEP est toujours d'avis qu'une amélioration est souhaitable au niveau du transfert d'expertise des ressources externes vers les ressources internes.

Suivi de l'échéancier

L'échéancier
demeure
très
préoccupant

Malgré des fonctionnalités reportées en L2.5, les leaders du projet confirment que la marge de manœuvre quant à l'échéancier du 31 décembre 2022 est très mince voir inexistante :

- Le cycle 17 devra être utilisé afin de continuer le développement de certains RICEFWs (RIEFWs).
- Malgré les plans d'action en place, la conversion des données est toujours un élément qui demeure très préoccupant pour la réussite du projet.
- L'architecture cible n'est toujours pas terminée. En effet, il y a des orientations et des éléments de fondation qui ne sont pas encore atterrés pour le développement.
 - Exemple; sécurité, PRP, contrôles organisationnels, etc.

Le plan de déploiement de la L-2 est présentement en développement dans les lignes d'affaires. Une analyse des risques reliés à ce déploiement a également été réalisée et un suivi en sera assuré. Cependant, et malgré le fait que le plan de déploiement soit bien amorcé, il faut impérativement que la L-2 soit réalisée, complète et fonctionnelle; ce qui représente un risque important.

La DVIEP est d'avis qu'une livraison partielle de la solution pourrait mettre à risque les processus d'affaires de la Société.

Suivi des risques

Le risque sur la faisabilité de la Solution n'est pas identifié et évalué

La faisabilité de la Solution demeure préoccupante d'après les observations suivantes:

- les difficultés à convertir et intégrer l'ensemble des données du patrimoine dans SAP;
- la sous-évaluation de la complexité des travaux de la part de l'Alliance qui nécessite de nombreuses replanifications;
- les problèmes de sécurité rencontrés;
- le niveau de personnalisation plus élevé que prévu;
- les problèmes de qualité des développements effectués par l'Alliance;
- le nombre important de réexecutions (Reworks) nécessaires.
- La forte dépendance envers le fournisseur (Peu de transfert d'expertise)
- Le manque de documentation de la solution et des anomalies.
- L'instabilité de certaines composantes de la solution
- L'architecture cible qui n'est toujours pas terminée
- Des problèmes de performance dans la solution
- Déploiement de la solution dans la Société en fonction de la faisabilité de la Solution

Considérant les éléments qui précèdent, les risques reliés à une livraison, qui ne répond pas aux besoins de la Société, demeurent importants. De plus, advenant l'impossibilité d'atteindre l'ensemble des objectifs de déploiement de la solution CASA pour les diverses clientèles, la DVIEP est préoccupée par le moratoire qui limite les améliorations des systèmes patrimoniaux.

Suivi de la portée contractuelle et suivi de la consommation du contrat

Suivi de la portée contractuelle et consommation du contrat

Lors d'une précédente communication au CTI/CAPV, la DVIEP a mentionné que la livraison de la portée contractuelle de la livraison 1 n'était pas complétée selon ce qui était prévu dans la soumission de l'Alliance. La DVIEP est toujours en attente d'une grille de requis énumérant ce qui était prévu dans la soumission comparativement à ce qui a été livré à ce jour. Pour la livraison 2, les auditeurs constatent également un manque de suivi et aucune documentation n'a pu être obtenue.

La DVIEP et la DGACO observent des écarts dans la ventilation et la comptabilisation du contrat de l'Alliance.

De plus, La DVIEP et la DGACO sont d'avis qu'il y a un risque important que le présent contrat avec l'Alliance ne couvre pas l'ensemble des besoins de la Société pour la réalisation du projet et pour l'entretien et l'amélioration de la solution jusqu'en juin 2027. En effet, nos analyses indiquent qu'il n'y aura plus d'argent disponible pour les services professionnels vers la fin de l'été 2022.

Suivi des bénéfices

Actualisation des bénéfices

Suite à l'analyse sommaire de l'actualisation des bénéfices faite en novembre dernier, la DVIEP est toujours d'avis que ces cibles sont ambitieuses voir peu probables.

L'implantation de la L1 étant réalisée depuis trois ans, la matérialisation des bénéfices n'est toujours pas concrétisée.

Les auditeurs sont d'avis que certains éléments comme les reports d'échéanciers et de portées, ainsi que le report du délestage de l'ordinateur central, pourraient avoir des impacts importants sur les bénéfices prévus.

Suivi des autorisations de l'AMP

La DVIEP a effectué un suivi quant aux autorisations de contracter émises par l'Autorité des marchés publics (AMP), et selon les dernières informations obtenues par le bureau de projet CASA, un sous-contractant de l'Alliance était en attente pour l'obtention de son autorisation.

Le bureau de programme et les auditeurs effectuent un suivi régulier sur ce point afin de s'assurer que l'Alliance possède toutes les autorisations requises de ses sous-contractants.

En résumé

En résumé la DVIEP porte à votre attention les éléments suivants:

- Une meilleure séparation de tâche devrait être faite afin d'améliorer la gouvernance du projet;
- Une attention particulière devrait être portée sur la reddition de compte du projet
- Malgré les plans d'actions en place, les ressources humaines demeurent toujours un risque important dans le projet
- La marge de manœuvre quant à l'échéancier du 31 décembre 2022 est très mince et préoccupante.
- Un meilleur suivi de la portée contractuelle devrait être fait. De plus, la DVIEP est d'avis, que le présent contrat avec l'Alliance ne couvrira pas l'ensemble des besoins de la Société afin de finaliser la réalisation du projet ainsi que de couvrir les coûts d'entretien et d'amélioration de la solution jusqu'en 2027.
- Un audit spécifique sur la faisabilité de la solution devrait être faite de façon objective et indépendante et cela dans un court délai.
- Une livraison partielle et retardée de la solution pourrait mettre à risque les processus d'affaires de la Société.
- Advenant l'impossibilité d'atteindre l'ensemble des objectifs de déploiement de la solution CASA pour les diverse clientèles, la DVIEP est préoccupée par le moratoire qui limite les améliorations des systèmes patrimoniaux.

Conclusion

Considérant les risques reliés à une solution non fonctionnelle en décembre prochain, la DVIEP est préoccupée par le moratoire qui limite les améliorations des systèmes patrimoniaux (Quel est le plan B?)

Advenant l'impossibilité d'atteindre les objectifs de déploiement de CASA pour les clientèles, est-ce que la Société se retrouvera avec un retard technologique face à ses engagements envers la population ? Plan B?

D'ici la prochaine reddition de comptes prévue et considérant les difficultés rencontrées pour obtenir les informations nécessaires, le principal défi de la DVIEP est de s'assurer d'obtenir l'information au bon moment afin de bien éclairer la direction et la gouvernance.

En plus des points mentionnés précédemment et des risques inhérents au projet, la DVIEP est toujours d'avis que les hypothèses supportant les coûts, la portée, les bénéfices et l'échéancier pour la mise en œuvre de la Solution représentent des cibles ambitieuses et risquées.



**NOTE AU COMITÉ ACTIF-PASSIF ET VÉRIFICATION ET
AU COMITÉ DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA CYBERSÉCURITÉ**

DE : Daniel Pelletier, Directeur de la vérification interne et de l'évaluation des programmes

DATE : Le 10 mars 2022

OBJET : État de situation de la DVIEP au 10 mars 2022 Surveillance et audit du projet CASA	OBJECTIF DE LA NOTE : Pour information et recommandation
---	--

CONTEXTE

L'état de situation de la DVIEP, concernant la surveillance et l'audit du projet Carrefour des services d'affaires (CASA), est présenté aux membres du comité actif-passif et vérification (CAPV) ainsi qu'aux membres du comité des technologies de l'information et de la cybersécurité (CTIC) afin de rendre compte des résultats des travaux d'audit réalisés pour la période du 4 juin 2021 au 10 mars 2022; le dernier état de situation ayant été présenté au CTI/CAPV du 10 juin 2021.

ÉTAT DE SITUATION

La DVIEP a réalisé des travaux de surveillance et d'audit qui ont consisté principalement à réaliser des analyses de documents portant notamment sur les risques, les ressources humaines, la conversion des données et la reddition de comptes; à participer à diverses rencontres et comités reliés au projet ainsi qu'à des entrevues avec des intervenants au projet (interne et externe). Les auditeurs ont pu exprimer leurs préoccupations et les réponses obtenues ainsi que les validations nous ont permis de dégager des constats en lien avec les principales zones de risques.

Les principaux éléments de risques qui ont été soulevés sont :

- Bien que des plans d'action soient en place, les ressources humaines demeurent toujours un risque important pour la réalisation du projet; le taux de roulement est élevé et le remplacement de ressources clés qui ont quitté est difficile; le transfert d'expertise est aussi à améliorer;
- La Solution et la portée bougent encore (Ajouts, annulations, reworks, etc...); Il y a des orientations et des éléments de fondation qui ne sont pas encore complétés pour le développement; notamment la sécurité, les contrôles organisationnels, la PRP et la documentation;

- La conversion des données représente toujours un risque important;
- Bien que certains éléments de la L-2 aient été reportés en L-2.5, des leaders du projet confirment que la marge de manœuvre quant à l'échéancier du 31 décembre 2022 pour la livraison 2 est très mince. De plus, le suivi de la portée contractuelle du projet devrait être amélioré;
- La qualité et la performance de la Solution sont préoccupantes considérant notamment les nombreuses anomalies de plus en plus complexes, les problèmes de conversion et le haut niveau de personnalisation de l'outil;
- La sécurité représente également un risque important. Des ressources spécialisées devraient être ajoutées dans l'équipe de sécurité;
- Une préoccupation importante a été soulevée au niveau de la consommation et de la disponibilité contractuelle. Les analyses ont démontré que les sommes disponibles pour les services professionnelles seront épuisées en juillet 2022. Des scénarios contractuels et des analyses de risques sont en cours actuellement.
- Selon nos travaux, il ne semble pas y avoir de plan de contingence (Plan B) défini si la Solution ne rencontre pas les critères de fonctionnalité et d'acceptabilité au 31 décembre 2022. Le maintien en bon état des systèmes patrimoniaux doit être assuré.
- Des écarts ont été relevés au niveau de la reddition de comptes (contrôles insatisfaisants et méthodologie non définie) et ces éléments représentent un risque important quant aux informations fournies à la direction et à la gouvernance.

Les risques du projet ont été actualisés par l'équipe de projet en février 2022 et présentés au CD SAAQ du 1^{er} mars 2022. Cette même présentation est déposée et présentée au présent comité. Cependant, il y a une disparité entre l'analyse des risques produite par l'équipe de projet et celle de la DVIEP tel que présenté ci-dessus.

Le Plan de déploiement de la L-2 est présentement en développement dans les lignes d'affaires. Une analyse des risques reliées au déploiement a également été réalisée et un suivi en sera assuré. Bien que le plan de déploiement soit bien amorcé, il ne faut pas perdre de vue que son succès est tributaire d'une Livraison 2 fonctionnelle et en temps et que les fonctionnalités reportées en L-2.5 doivent être réalisées.

RISQUES ASSOCIÉS AU DOSSIER

Risques technologiques

Risques opérationnels et de partenariats

Risques stratégiques

Risques de conformité

CONCLUSION ET RECOMMANDATION

Depuis le début du projet, la DVIEP a déposé plusieurs rapports d'étapes à la haute direction et à la gouvernance comme prévu dans son mandat de surveillance et d'audit. De plus, EY a pour sa part déposé cinq rapports de revue de qualité. Des constats et recommandations ont émanés de ces rapports et plusieurs ont été réglés ou sont toujours en cours de réalisation selon les plans d'actions.

Cependant, la DVIEP a constaté que certains aspects du projet n'ont pas été ou ne pourraient pas être couverts entièrement par EY et la DVIEP selon leurs mandats respectifs; ce qui ne permet pas d'apporter un éclairage complet aux décideurs de la SAAQ. Par exemple, le cadre de revue de projet d'EY ne prévoyait pas de travaux spécifiques sur la faisabilité de la Solution et sur un plan « B » si toutefois la Solution ne répondait pas aux besoins de la Société et de sa clientèle. De plus, les informations obtenues par la DVIEP ne permettent pas toujours d'atteindre ses objectifs de surveillance et d'audit en temps opportun.

Étant donné l'importance, la complexité du projet et les points mentionnés précédemment, la DVIEP considère que les décideurs de la Société aurait besoin d'un éclairage complémentaire pour la poursuite du projet.

La DVIEP recommande donc au président et chef de la direction ainsi qu'au présent comité, de mandater une firme externe indépendante pour procéder à un examen complémentaire afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs de la Livraison 2 du projet CASA.

Objet: Re: Réponse au courriel "Rapport DVIEP CASA"
Date: vendredi 4 mars 2022 à 08:15:49 heure normale de l'Est
De: Frenette, Yves
À: Malenfant, Karl
Pièces jointes: image001.png

Importance de le faire parler autour de ses points (les trois pourquoi) pour saisir la portée de ses messages et dégonfler devant le comité ou adoucir les message ... (il a un défi de jeu de mot)

Yves Frenette, FCA,FCPA
Vice-Président SAAQ 

De : Malenfant, Karl 
Envoyé : Thursday, March 3, 2022 9:57:33 PM
À : Frenette, Yves <
Objet : TR: Réponse au courriel "Rapport DVIEP CASA"

PTI

Le jour de la marmotte....

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 
Fax : 



De : Malenfant, Karl 
Envoyé : 3 mars 2022 21:19
À : Pelletier, Daniel <
Cc : Marsolais, Denis < Lépinay, Francine
< Malenfant, Karl 
Objet : Réponse au courriel "Rapport DVIEP CASA"

Bonsoir Daniel,

La présente est pour te confirmer que j'ai pris connaissance de ton rapport que tu m'as fait parvenir hier soir à 21h30.

L'absence de réponse de ta part à ma question à savoir si mes leaders CASA ont été consultés a fait que j'ai directement validé avec mes 6 principaux leaders s'ils avaient été.
Ils m'ont tous confirmé qu'ils n'avaient pas vu le rapport et qu'aucun type de validation ne leur avait été demandé.

Dans ces circonstances, tu comprendras qu'il m'est impossible de valider le contenu de ce rapport tel que tu me l'as demandé, et ce, dans un délai de 24 heures.

Toutefois, à sa lecture :

- J'ai été surpris de revoir apparaître des éléments qui avaient déjà été adressés avec les membres du Conseil et que je croyais réglés;
- Je suis préoccupé par plusieurs constats / affirmations qui me laisse croire que nos processus de gouvernance et de reddition de compte sont inefficients faisant en sorte que cela laisse croire que nous « naviguons à vue »;
- Je décode que nos mécanismes de gestion et de validation du projet - mécanismes qui sont faits par plusieurs parties prenantes - ne réussiraient pas à faire en sorte que comme Vice-président, je puisse avoir la bonne information de gestion pour prendre les bonnes décisions;
- J'apprends que notre architecture cible ne serait pas terminée, mettant à risque notre livraison;
- Je décode que les décisions prises par nos équipes - en termes de gestion du périmètre - ferait en sorte de mettre à risque la gestion de la Société en livrant des processus inadéquats ou incomplets;
- Le rapport laisse sous-entendre que nos équipes ajoutent de la portée non justifiée vs la transaction de septembre 2020, ce qui me semble inexact;
- J'apprends, à la lecture de ton rapport, que la « faisabilité » de la solution serait un enjeu majeur;
- Ton rapport laisse sous-entendre une probabilité que nos équipes ne soient pas en mesure de livrer pour décembre 2022 et de plus, nous sommes à risque du côté des systèmes patrimoniaux.

Bref, ton rapport est en porte à faux, me semble-t-il, avec l'ensemble de la reddition de compte que nous recevons de nos équipes CASA ainsi que de l'analyse de risque que nos équipes nous ont fourni pour notre reddition de compte.

Mes équipes des systèmes patrimoniaux ne m'ont jamais informé d'un risque majeur de continuer à opérer le patrimoine en 2023 advenant une non livraison potentielle de CASA-L2.

De plus, personne ne m'a informé que la décision administrative - du transfert des pilotes – décision de Yves Frenette et moi, supportée par nos directeurs généraux, pouvait mettre l'organisation à risque.

Moins de 24h après avoir reçu ton rapport et n'ayant pu être informé par mon équipe de gestion de vos préoccupations puisque ces derniers n'ont pas été informés de vos constats, je ne peux pour l'instant qu'accueillir ton rapport.

Tu trouveras ci-joint en surbrillance jaune tous les éléments qui ont soulevés en moi surprises et/ou préoccupations.

Je me permet de partager avec toi l'idée suivante : comme tes 2 vérificateurs au dossier sont jeunes dans leur pratique et qu'ils n'ont jamais réalisé de programme de transformation, et ce, de la taille de CASA, il aurait été souhaitable que ces derniers partagent en continu leurs préoccupations avec les leaders,

permettant ainsi d'ajouter de la valeur à la Société.

Cordialement,

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11

Québec (Québec) G1K 8J6

Tél. :

Fax :



08-2020-03-03- État de situation de la DVIEP portant sur l’audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022

Objet: Re: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022
Date: jeudi 3 mars 2022 à 19:00:45 heure normale de l'Est
De: Hudon-Chabot, Élodie
À: Coderre, Suzie, Brisson, Guy, Foldes-Busque, Caroline, Malenfant, Karl, Lemaire, Martin, Bronsard, Diane
Pièces jointes: image001.jpg, image002.png

Bonjour,

Aucune validation demandée de mon côté.

Bonne soirée

Elodie Hudon, CPA, CGA

Chef du service de la planification et de la gestion globale des budgets et
Conseillère financière en projets d'investissement / Bureau de programme CASA

Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage, N-2 I Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : [REDACTED]

De : Coderre, Suzie [REDACTED]
Envoyé : Thursday, March 3, 2022 6:57:14 PM
À : Brisson, Guy <[REDACTED]> Foldes-Busque, Caroline [REDACTED]
[REDACTED] Malenfant, Karl [REDACTED] ; Lemaire, Martin
[REDACTED] Bronsard, Diane <[REDACTED]> Hudon-
Chabot, Élodie [REDACTED]
Objet : RE: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022

Bonsoir Karl,

Rien de mon côté, aucune validation provenant de la DVIEP.

Bonne soirée,

Suzie Coderre – Leader

CASA - Chapitre Transformation

Gestion du changement, Formation, Base de connaissances
Carrefour des services d'affaires (CASA)

Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage
Québec (Québec) G1K 8J6

Cel. : [REDACTED]

De : Brisson, Guy [REDACTED]
Envoyé : 3 mars 2022 18:52
À : Foldes-Busque, Caroline <[REDACTED]> Malenfant, Karl
<[REDACTED]> Lemaire, Martin <[REDACTED]> Bronsard,
Diane <[REDACTED]> Coderre, Suzie <[REDACTED]> Hudon-
Chabot, Élodie <[REDACTED]>
Objet : RE: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022

Bonsoir,

Aucune validation ne m'a été demandé.

Bonne soirée.

Guy Brisson, M.A.P. | Leader Livraison des processus et produits d'affaires
Direction générale principale CASA
Société de l'assurance automobile du Québec 333, boulevard Jean-Lesage, Québec (Québec) G1K 8J6
| Tél: 418 528-3333 poste [REDACTED]

De : Foldes-Busque, Caroline <[REDACTED]>
Envoyé : 3 mars 2022 18:19
À : Malenfant, Karl <[REDACTED]> Lemaire, Martin
<[REDACTED]> Brisson, Guy <[REDACTED]> Bronsard, Diane
<[REDACTED]> Coderre, Suzie <[REDACTED]> Hudon-Chabot,
Élodie <[REDACTED]>
Objet : RE: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022

Bonsoir Karl,

Non, je n'ai reçu aucun document à valider de la part de la DVIEP.

Bonne soirée,

Caroline Foldes-Busque
Leader Livraison 2
Carrefour des services d'affaires (CASA)

tél : [REDACTED]

cell : [REDACTED]

courriel : [REDACTED]

Pour toute demande de rendez-vous, veuillez SVP communiquer avec mon adjointe, [Annie Petitclerc](#)

[REDACTED]



De : Malenfant, Karl <[REDACTED]>

Envoyé : 3 mars 2022 18:17

À : Lemaire, Martin <[REDACTED]>

Brisson, Guy <[REDACTED]>

Bronsard, Diane <[REDACTED]>

Coderre, Suzie <[REDACTED]>

Foldes-Busque, Caroline <[REDACTED]>

Hudon-Chabot, Élodie <[REDACTED]>

<[REDACTED]>

Objet : État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022

Bonsoir collègues.

J'ai reçu hier soir le document de la DVIEP cité en objet.

Je suis en train d'en prendre connaissance.

Je voulais valider avec vous si vous avez eu l'opportunité de valider, en tout ou en partie, le contenu de ce rapport.

Merci à vous.

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques

Société de l'assurance automobile du Québec

333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11

Québec (Québec) G1K 8J6

Tél. : ([REDACTED])

Fax : ([REDACTED])



09-2020-03-03- État de situation de la DVIEP portant sur l’audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022

Objet: Re: État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022
Date: jeudi 3 mars 2022 à 18:45:25 heure normale de l'Est
De: Lemaire, Martin
À: Malenfant, Karl
Pièces jointes: image001.png

Bonsoir Karl,

Pour ma part, je n'ai pas été interpellé par la DEVIEP.

Je demeure disponible si tu veux que je regarde le tout.

Merci et bonne soirée,
Martin

Téléchargez [Outlook pour iOS](#)

De : Malenfant, Karl <[REDACTED]>
Envoyé : Thursday, March 3, 2022 6:17:02 PM
À : Lemaire, Martin <[REDACTED]> Brisson, Guy <[REDACTED]>
Bronsard, Diane <[REDACTED]> Coderre, Suzie <[REDACTED]>
Foldes-Busque, Caroline <[REDACTED]> Hudon-Chabot, Élodie <[REDACTED]>

Objet : État de situation de la DVIEP portant sur l'audit et la surveillance du projet CASA - 10 mars 2022

Bonsoir collègues.

J'ai reçu hier soir le document de la DVIEP cité en objet.

Je suis en train d'en prendre connaissance.

Je voulais valider avec vous si vous avez eu l'opportunité de valider, en tout ou en partie, le contenu de ce rapport.

Merci à vous.

Karl Malenfant 

Vice-président aux ressources humaines, matérielles et aux services numériques
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : [REDACTED]
Fax : [REDACTED]



Bâtir ensemble
la Société de demain