

Rapport des enquêteurs spécialisés

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

Québec



16 et 17 octobre 2025

Nos enquêteurs spécialisés

- Gouvernance
 - Nathalie Giguère
- Technologies de l'information
 - Gilles Gagnon
- Finances, contrôle interne et présentation de l'information
 - Marie-Sylvie Le Rouzès, CPA auditrice
 - Éric Desaulniers



Gouvernance

Structure et prise de décision

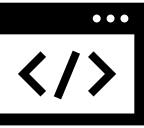
- Regard sur l'organisation du pouvoir décisionnel, la clarté des rôles entre les instances du programme
- Évaluation de la capacité de la gouvernance à assurer un leadership stratégique et une reddition cohérente

Processus et mécanismes de contrôle

- Regard sur la façon dont le programme planifie, suit et ajuste ses activités et ses risques
- Évaluation de la rigueur des processus d'autorisation, de suivi et de reddition de compte

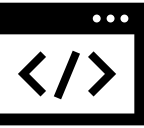
Parties prenantes et communication

- Regard sur le degré de mobilisation, d'information et d'écoute des acteurs internes et externes
- Évaluation : La façon dont les parties prenantes sont identifiées, impliquées et accompagnées au bon moment



Technologie de l'information

- Réaliser l'examen du contexte SAAQ et programme CASA sous l'angle "fondations technologiques", les besoins d'ordre général et les contraintes
- Situation avant PGI : état des systèmes
- Besoins et contraintes :
comment ont-ils été exprimés
 - Choix de solution et technologie sous-jacente
 - Devis d'appel d'offres
- Processus et stratégie d'acquisition
- Construction de la solution, difficultés rencontrées
- Perspectives d'évolution
- Évaluer la pertinence de certains choix, proposer les meilleures pratiques et alternatives que la SAAQ aurait pu envisager



TI

Pour bien se comprendre

- Suite PGI* (Progiciel de gestion intégré)
 - Progiciel : produit logiciel (commercialisé)
 - Intégré : regroupe un ensemble de fonctions
 - d'apparence similaire
 - partageant informations
 - unifiant processus
 - Suite : ensemble de logiciels (fonctions complémentaires)
- Projet (programme)
 - Projet : ensemble de travaux visant la construction et la mise en place d'un ouvrage
 - portée (objectifs et livrables bien définis)
 - un échéancier
 - budget (RH, \$)
 - Programme : ensemble de projets interreliés visant des objectifs plus larges (long terme)
 - Après projet - Récurrence
 - exploitation, soutien, maintenance, entretien, amélioration, évolution

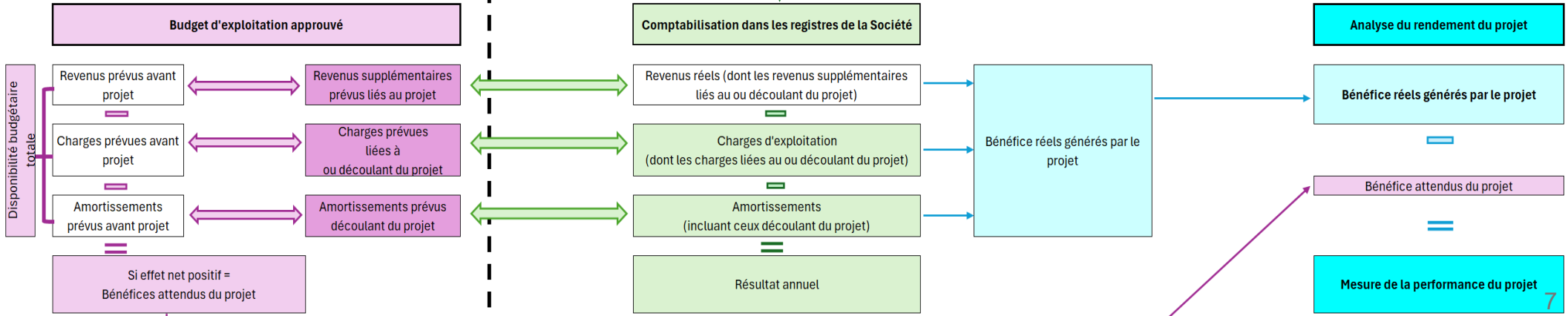
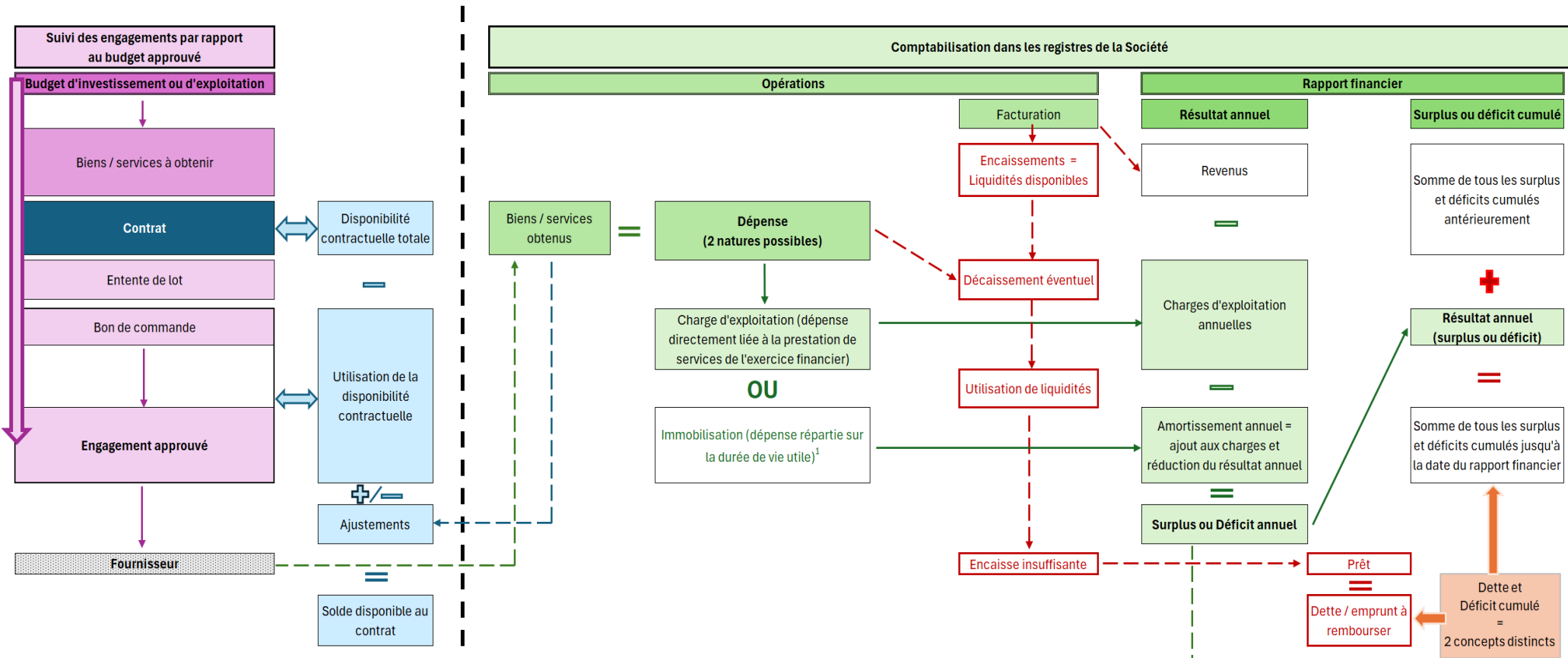
* La notion de «PGI» est plutôt spécifique à la langue française et ne traduit pas directement ses fonctionnalités



Finances

- Distinctions entre les notions comptables
 - Budget, Contrat, Dépenses capitalisables et charges, Dette et Déficit cumulé, Prévision et Projection
- Risques à chaque étape du processus
 - Impacts financiers
 - Contrôle interne, audit interne, audit externe
 - Mécanismes de surveillance contractuelle
- Reddition de comptes

Notions comptables illustrées



Notre feuille de route

- Genèse institutionnelle et historique
- Évolution de la vision
- Processus d'appel d'offres
- Conclusion du contrat
- Réalisation du projet
- Déploiement de la solution
- Gestion des risques
- Regard vers l'avenir
 - Perspectives d'évolution et pérennité de la solution
 - Santé financière de la SAAQ



Mission de la SAAQ



- ☐ Protéger la personne contre les risques liés à l'usage de la route
- ☐ Contribuer à l'application de plusieurs lois et règlements

Issue d'une fusion d'organismes aux mandats distincts.

Mission **UNIQUE** au monde, couvrant tout le cycle de la sécurité routière.

Ces fondations influencent la planification stratégique et la gouvernance.

Source : 8_P-6



Statut et encadrement de la SAAQ

- 1978, société d'État, régit par la Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec (S-11.011)
- Relève du **ministre des Transports et de la Mobilité durable**
- 2004, **organisme autre que budgétaire**
- Fonctionne sous l'encadrement de plusieurs lois, dont LCOP, **LGRI**

La SAAQ conjugue une autonomie administrative et financière avec une autonomie opérationnelle limitée (nombreuses règles publiques).
Cette dualité influence l'exercice de sa gouverne.

Source : 8_P-6



Titulaires des postes politiques

		2006-2010		2011-2015					2016-2020					2021-2025				Légende :
		...	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
→	9 CT	Monique Jérôme-Forget	Michelle Courchesne	Stéphane Bédard	Martin Coiteau	Sam Hamad Carlos J. Leitão	Pierre Moreau	Pierre Arcand	Christian Dubé Éric Caire (ministre délégué)	Sonia Lebel Éric Caire (ministre délégué)								Parti Libéral
→	6 SCT	Denys Jean	Marc Lacroix	Yves Ouellet				Denys Jean	Éric Ducharme – ajouté le DPI				Patrick Dubé				Parti Québécois	
	MCN													Éric Caire				Coalition Avenir Québec
→	4 MFQ	Raymond Bachand			Nicolas Marceau	Carlos J. Leitão				Éric Girard								
→	10 MTMD	Julie Boulet	Sam Hamad	Pierre Moreau	Sylvain Gaudreault	Robert Poëti	J. Daoust	Laurent Lessard	André Fortin	François Bonnardel				Geneviève Guilbault				

Prévisibilité des changements politiques et ministériels successifs.

Pour des projets d'envergure comme le plan de pérennité et CASA, l'absence de **dispositifs de relais structurés** a fragilisé la continuité et la mémoire institutionnelle.





Titulaires des postes clés SAAQ

	2006-2010		2011-2015					2016-2020					2021-2025			
	...	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
CA			Marie-Anne Tawil			Guy Morneau			Lorna J. Telfert					Konrad Sioui		
PCD SAAQ	J. Habour													Denis Marsolais		Éric Ducharme
VPTI			Michel Léveillé			Karl Malenfant										CFB
CTIC								Anne-Marie Croteau					Corinne Charette			
CV CAPV						André Lesage		Jude Martineau						Louise Turgeon		
CGE						Hélène Racine		Guy Morneau		Lorna J. Telfert		Michel R St. Pierre			Sylvie Thivierge	LCP

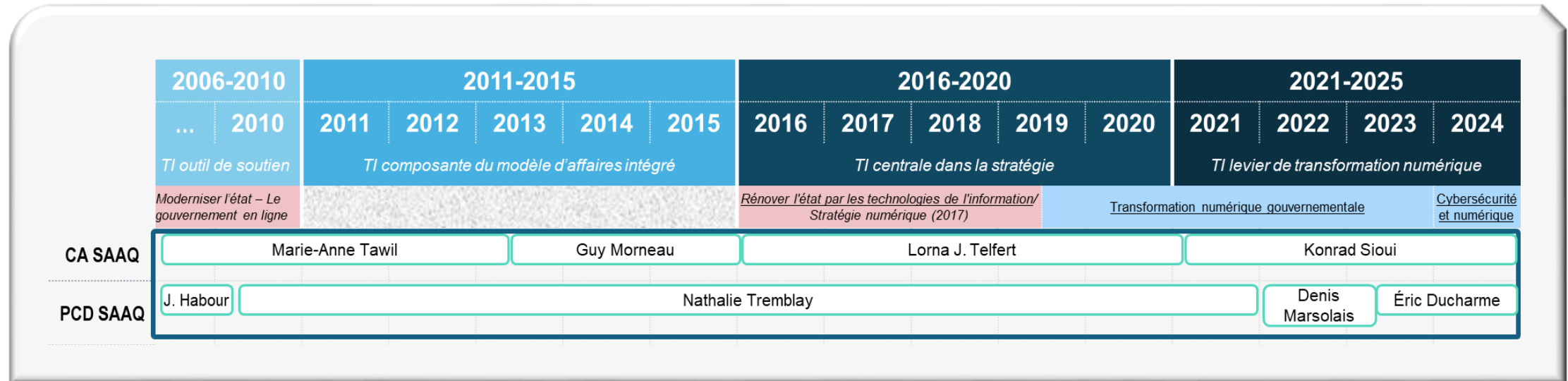
Le conseil d'administration assure officiellement la suivi stratégique et la reddition de compte.

La portée de son rôle s'exerce dans un écosystème de gouvernance complexe et partagé.





Gouvernance – Planification stratégique



C'est à partir de cette vision que la direction de la SAAQ prendra les décisions structurantes ouvrant rapidement la porte à la transformation organisationnelle et au Programme CASA.





Pour bien se comprendre en matière de gouvernance

	Modernisation des systèmes TI	Transformation organisationnelle ★	Transformation numérique et numérique des affaires
But	Améliore ce qui existe (outils, processus)	Redéfinition « comment » et du « quoi » de l'organisation	Le numérique est au centre de l'offre et des activités opérationnelles
Amplitude du changement	Moyenne et évolutive	Grande, bouscule profondément l'organisation	Grande, bouscule profondément l'organisation
Complexité	Faible si bien organisée et préparée en amont des changements	Élevée – changement culturel d'importance	Élevé – cumul des types de changements (technologique, culturel, modèle de prestation)

Termes abondamment utilisés, souvent, portés par les tendances du moment. Mal maîtrisés, ils introduisent des enjeux de cohérence stratégique, de gouvernance et d'alignement des attentes.



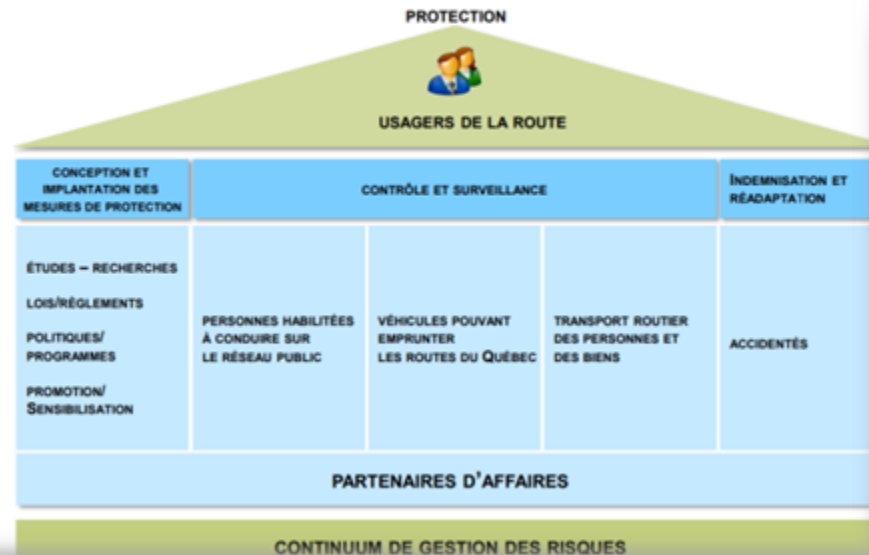


Gouvernance – Planification stratégique

3. Modèle d'affaires de la SAAQ

5 filiales
devenues une SAAQ

Permet de bâtir progressivement le modèle de prestation de services basé sur le niveau de risque d'assurance

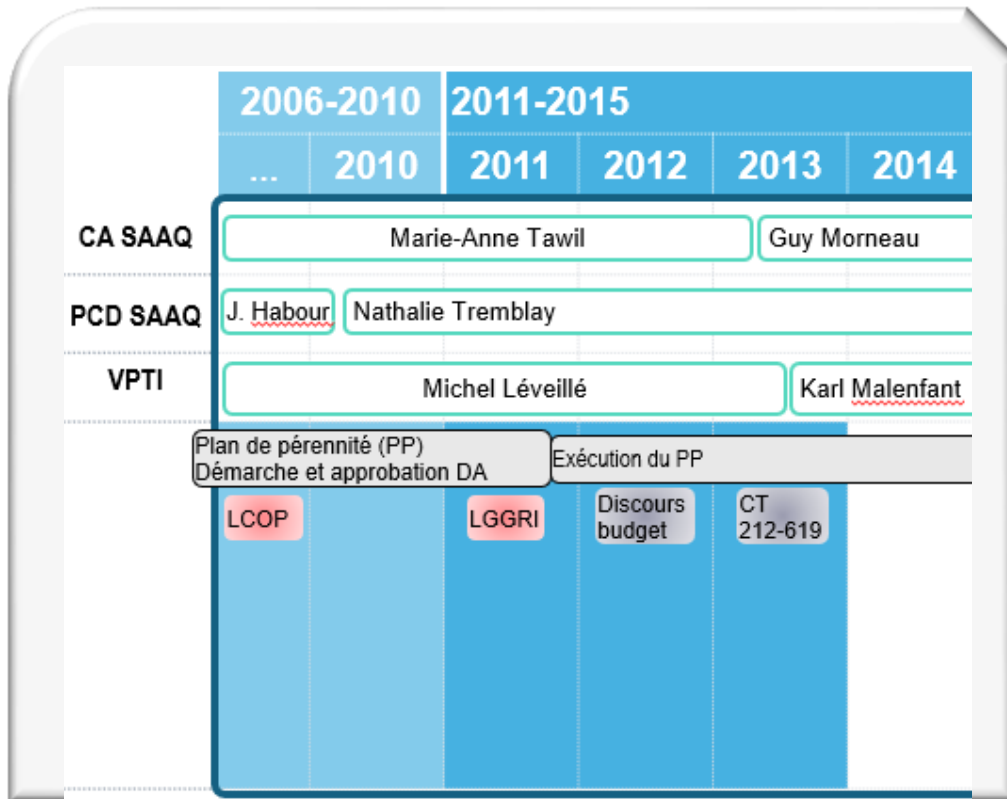


C'est à partir de cette vision que **seront prises** les décisions structurantes permettant l'**ouverture rapide** de la porte à la transformation de l'organisation et du Programme CASA

Source : 8_P-6



Décisions structurantes – avant 2014



Plan pérennité

Planification stratégique 2011-2016 : changement de vision de la fonction TI

LCOP, LGGRI, discours budget

Désir de faire reconnaître son statut de Société d'État à part entière; le discours du budget offre l'occasion de se faire reconnaître

CT 212-619

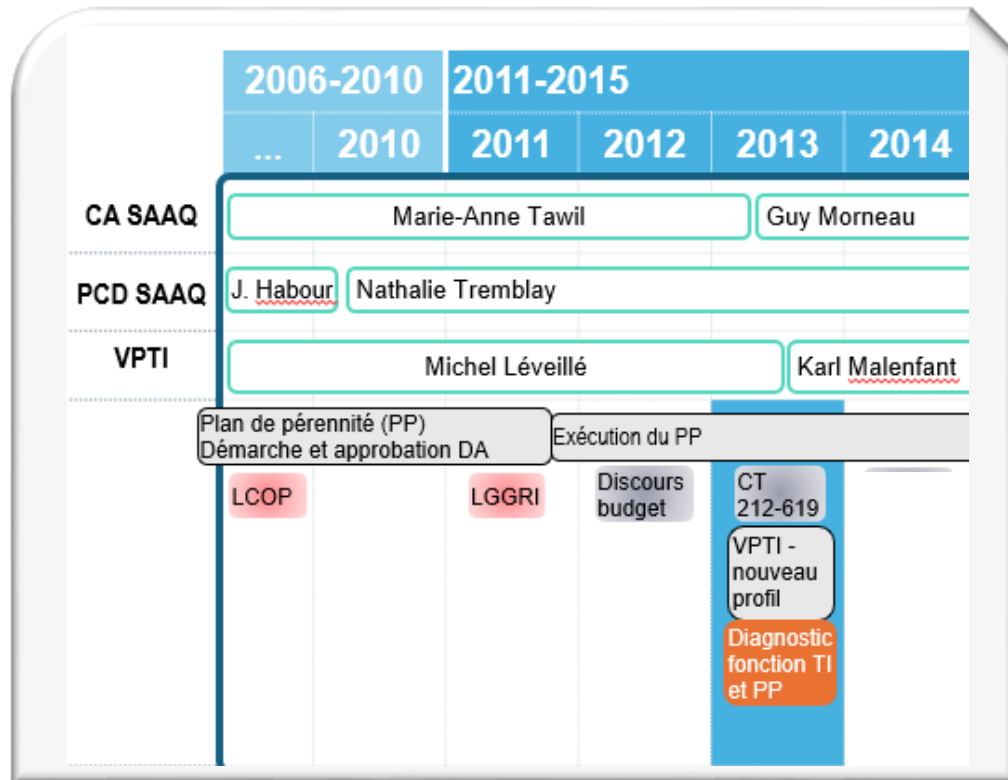
Rigueur exigée, agilité négociée : un accord entre la SAAQ et l'État

Source : 24_P-53

L'État resserre le cadre.
Dualité entre rigueur demandée et
exécution autonome recherchée.



Décisions structurantes – avant 2014



Nouveau profil VPTI

Profil repensé : innover, propulser, arrimer la technologie à la vision stratégique

Diagnostic TI et PP

Lucidité organisationnelle demandée : évaluer, questionner en fonction de la vision stratégique donnée

Un moment de bascule concerté, réfléchi, parfaitement aligné à la vision stratégique et profondément structurant .



SAAQ = 2 entités légales distinctes



Société

- 6 responsabilités, dont
 - Fiduciaire du Fonds d'assurance
 - Code de la sécurité routière (immatriculations et permis)
 - Perception des contributions, droits, taxes, etc.
- Déficits annuels de 2004 à 2010
- Passifs supérieurs aux actifs depuis 2004 (≈ 184 M\$ en 2016)



Fonds d'assurance

- Fiducie constituée en 2004
- Objectif = Actifs suffisants pour remplir les obligations envers les accidentés de la route
- 2 responsabilités
 - Financement des indemnités payables pour les accidents survenus au cours d'une année donnée
 - Capitalisation des indemnités à verser au cours des années à venir
- Actifs de 11,4 G\$ (2016)



SAAQ = 2 entités légales distinctes



Société

- Société de services =
 - Ressources humaines employées
≈ 3 175 ETC (2016 – soumis à LGCE)
≈ 400 ETC à la VPEN (2016)
 - Sous-traitants (honoraires) ≈ 15 M\$
- Frais d'administration assumés par la Société ≈ 408 M\$ en 2016 (100 % mais 209 M\$ pour la Société)

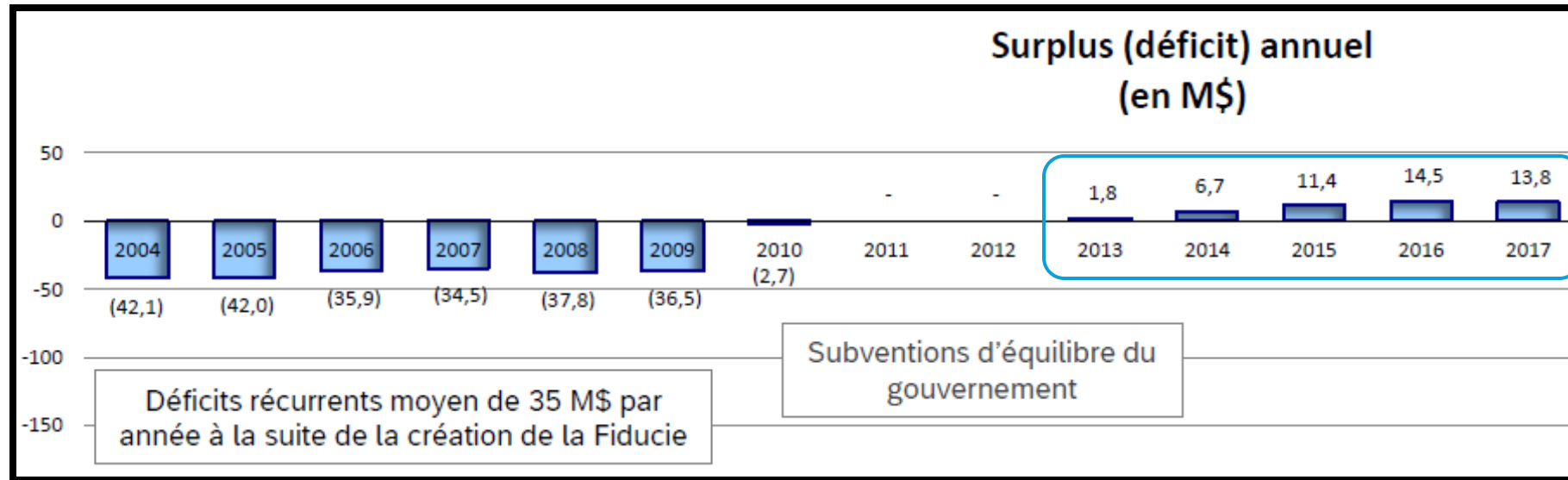


Fonds d'assurance

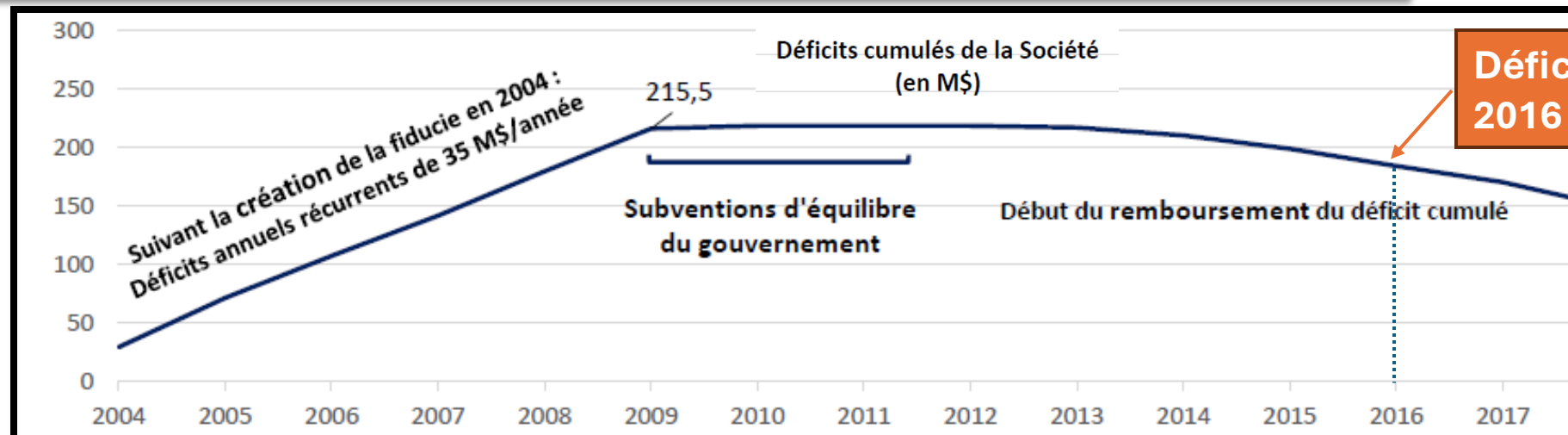
- Frais d'administration attribués par la Société (gestion par activité)
 - Aucun ETC dans le fonds
- Frais d'administration ≈ 179 M\$ en 2016



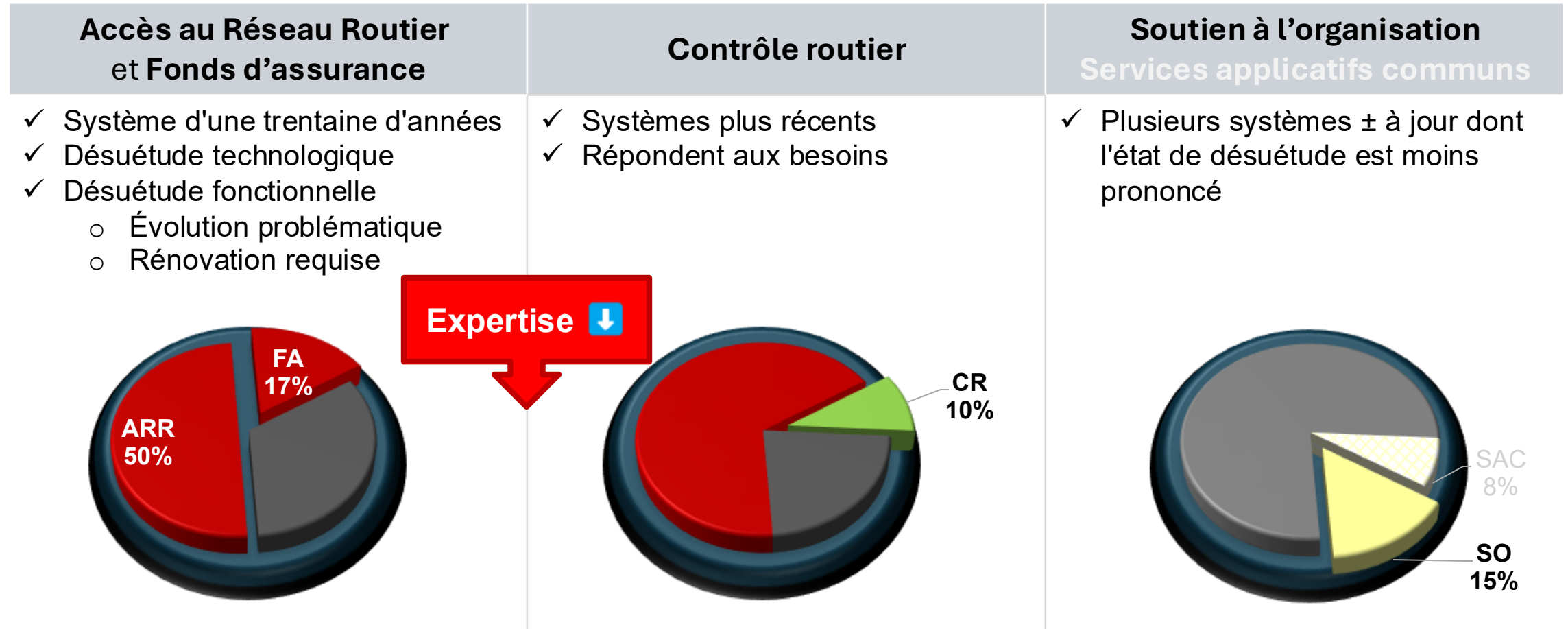
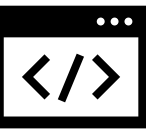
Situation financière de la Société (2016)



Début du renflouement du déficit cumulé



État des systèmes applicatifs (2005-2011)



Données des diagrammes : valeur de remplacement du portefeuille - Répartition par domaine d'affaires (devis AO partie C – 2015-10)

Un plan de pérennité

➔ 10 ans – 364 M\$ - portée limitée

Conversion technologique

- Données
- Traitements

Rénovation permis/ immatriculation
(nouveaux besoins)

➔ Développement maison

➔ Approche conventionnelle

Mise en oeuvre SAAQ

Bureau de projet

➔ Début des travaux en 2012

➔ Cohabitation du plan d'investissement régulier

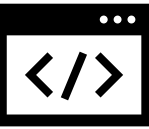
Plan de pérennité des solutions d'affaires FA et ARR

Projection globale 2012-2022 incluant le plan d'investissement régulier

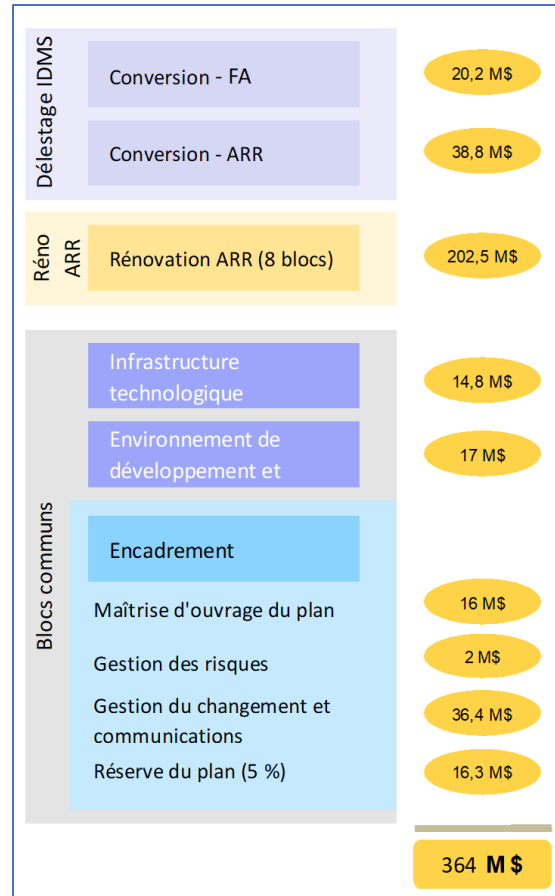
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Plan de déstagement IDMS Conversion - FA												
Plan de déstagement IDMS Conversion - ARR												
Plan de Rénovation-ARR												
Plan d'investissement régulier												
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Conversion FA	5,8	8,2	5,4	6,2								25,5
Conversion ARR	0,3	13,3	14,7	11,0	2,1							41,4
Rénovation ARR	7,8	11,5	21,8	34,0	28,0	33	49,2	23,3	30,0	28,5	18,8	285,9
Gouvernance	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	11,0
Plan - pérennité	15,0	34,0	43,0	52,0	31,0	34,0	50,0	24,0	31,0	30,0	20,0	364,0
Plan d'investissement régulier	40,0	35,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	25,0	300,0
Total (M\$)	55,0	69,0	68,0	77,0	56,0	59,0	75,0	49,0	56,0	55,0	45,0	664,0

Observations sur la programmation globale 2012-2022

- Au cours des dix prochaines années, le niveau des investissements annuels en TI se situera au minimum entre 50 et 60 M\$
- Une période d'activités plus intensive est à prévoir entre 2013 et 2015 : rythme des blocs de conversion à leur maximum et absence de marge en raison de la date butoir 2016 pour le déstagement IDMS
- Une baisse des investissements hors Plan de pérennité doit être retenue à compter de 2014
- Les travaux de rénovation connaîtront une croissance soutenue entre 2012 et 2014 pour atteindre un rythme de croisière à compter de 2015

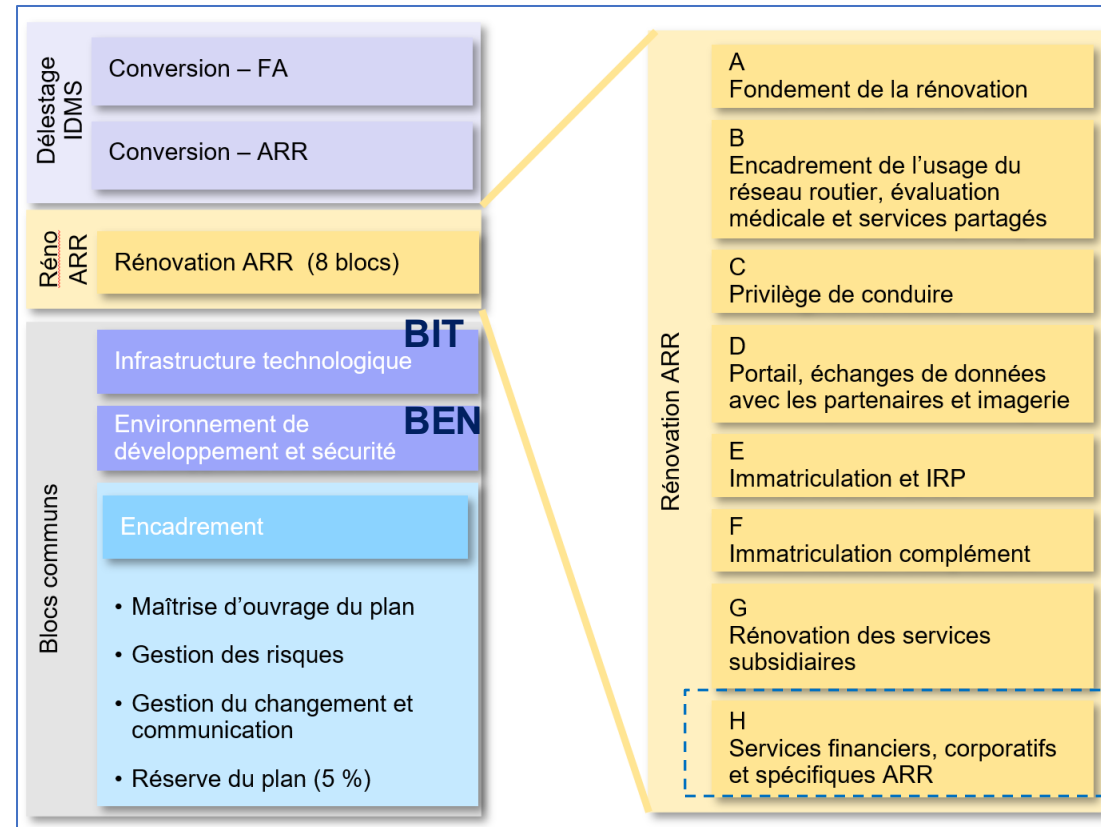


Découpage volets, blocs du plan



VOLET Conversion

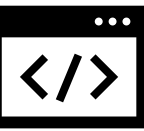
VOLET Rénovation



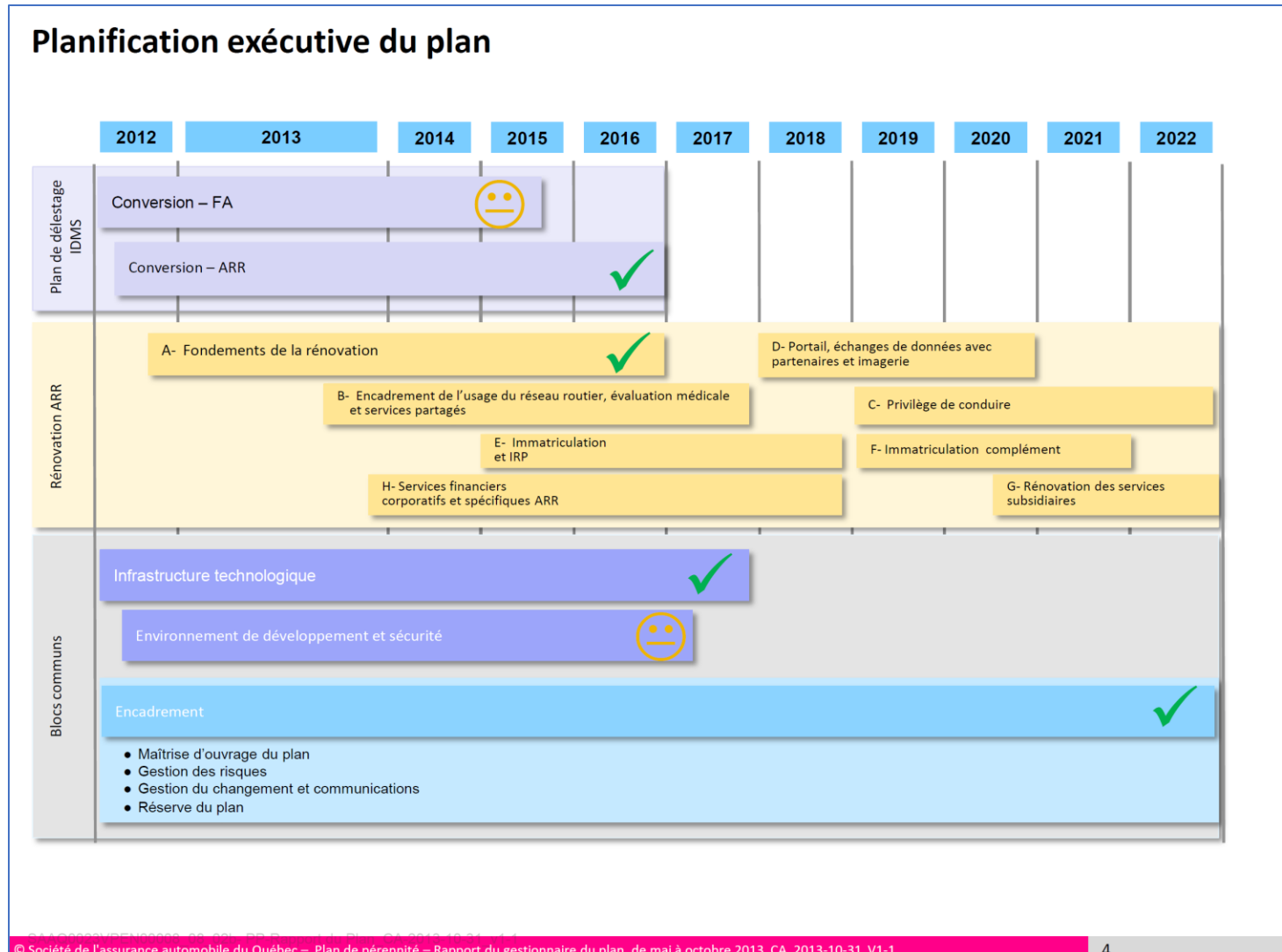
GCC & GFP
Facturation, perception

Planification Plan de pérennité

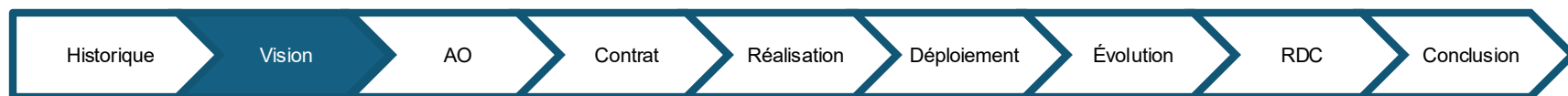
État en janvier 2014



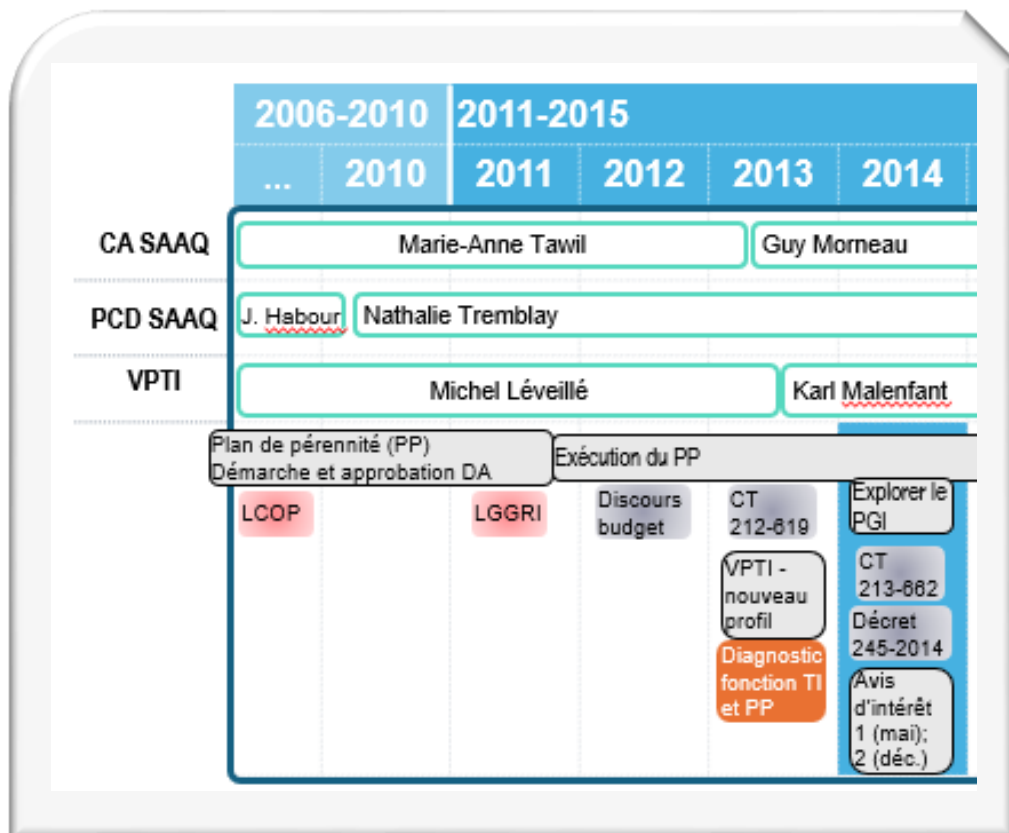
Janv. 2014
Comité directeur
du plan de pérennité



2. Évolution de la vision



Décisions structurantes 2014



CT 213-662

Dérogation de l'article 16 de la LGRI

remplacer le « dirigeant d'organisme » et « DPI » par « autorité désignée par la SAAQ »

- ⚠ Personne désignée → **VPTI** = concentration du pouvoir → fragilisation des contre-poids
- ✅ Nouvelle version - Politique-cadre SAAQ en matière « GGRI »

Décret 245-2014

Soustraction à certains alinéas de l'article 15 de la LGRI

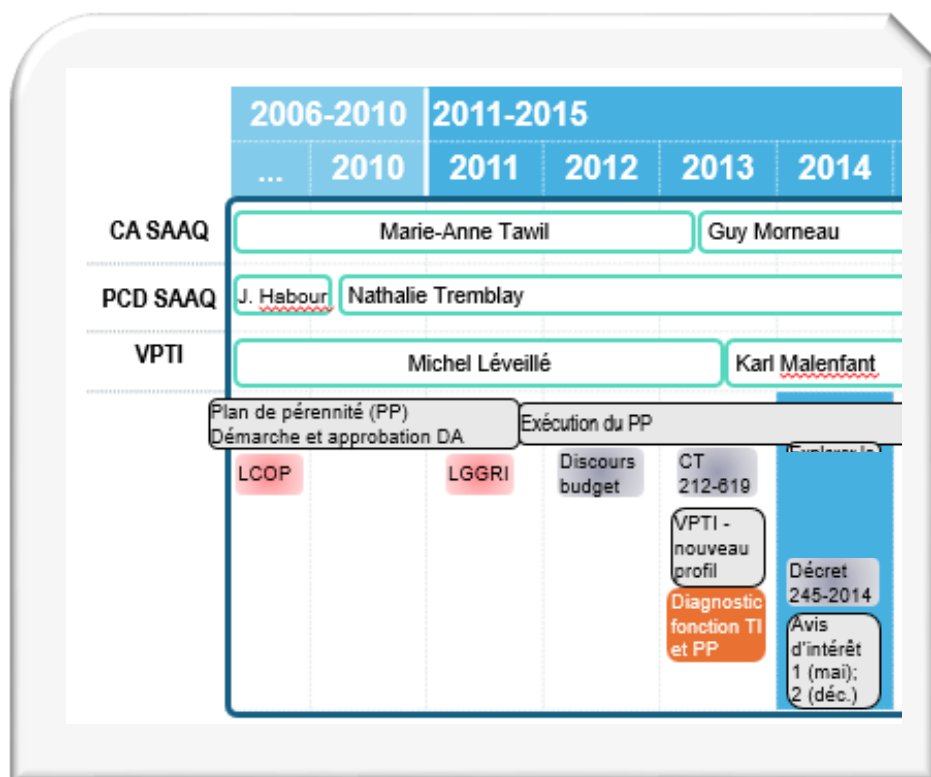
- ⚠ Affaiblissement de la surveillance externe

Source : 24_P-56

Source : 16_P-29

Le cadre d'exception devient le levier de la transformation organisationnelle. Les garde-fous politiques et institutionnels s'affaiblissent et fragilisent la gouvernance.

Décisions structurantes 2014



Explorer le PGI

Comprendre la portée, l'apport potentiel, les impacts d'acquérir et d'exploiter un PGI

⚠ Collaboration Affaires/ TI / SAP

⚠ Arbitrage des priorités; possible collision des projets et cannibalisation des ressources

Exercice de gestion du changement

26 participants (Affaires, TI, gestion) réfléchiront à comment passer « **Sur mesure par l'artisan** » « **Au prêt-à-porter haut de gamme** »

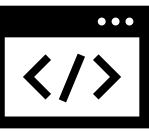
Source : 35_P-146 p. 8

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

Québec

Le train PGI est parti ...
Le plan de pérennité bat de l'aile...
La CASA apparait de plus en plus accessible...

Convergence travaux domaine financier



Plan de pérennité

Bloc H

2 plans d'investissement en parallèle
Les 2 touchent le financier

Plan d'investissement régulier

Remplacement G/L

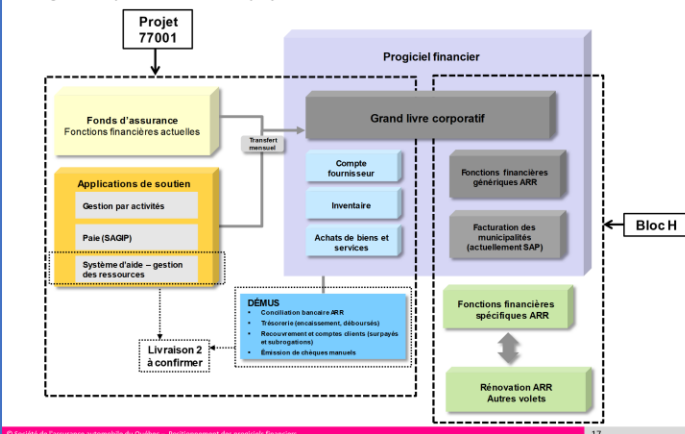
Portée du bloc H devient

- **Appel d'intérêt**
- **Acquisition progiciel** (financier corporatif)
- Conception (**ensemble du financier**)
- Mise en place fondations pour plan pérennité

Présentation des scénarios

3- Mise en place d'un progiciel corporatif par une solution mixte (suite)

Partage des responsabilités entre le projet 77001 et le Bloc H



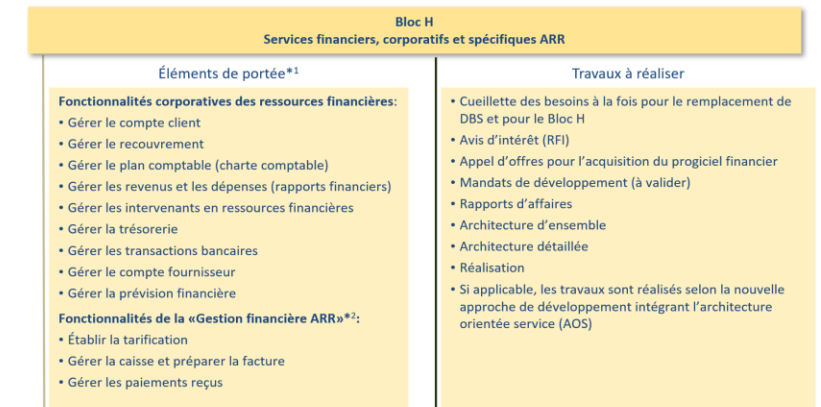
© Société de l'assurance automobile du Québec - Financement des projets financiers

17

2. Description du Bloc

2.1 Portée

Le bloc H de la Rénovation ARR permettra la mise en place des assises financières nécessaires à la réalisation de l'ensemble des autres blocs de la rénovation



*1 Élargissement de la portée du bloc H pour l'étape conception afin de couvrir les besoins du projet «Remplacement de DBS», soit le Grand livre (déjà dans la portée du Bloc H, l'approvisionnement (Achats /Comptes à payer)

*2 L'acquisition d'un progiciel nous oblige à couvrir les fonctionnalités financières prévues aux Blocs C et E

© Société de l'assurance automobile du Québec - Plan de pérennité - Bloc H, Rénovation ARR - Comité directeur - 4 mars 2014

4

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

Québec

Oct. 2013

Positionnement architectural progiciels financiers

Mars 2014

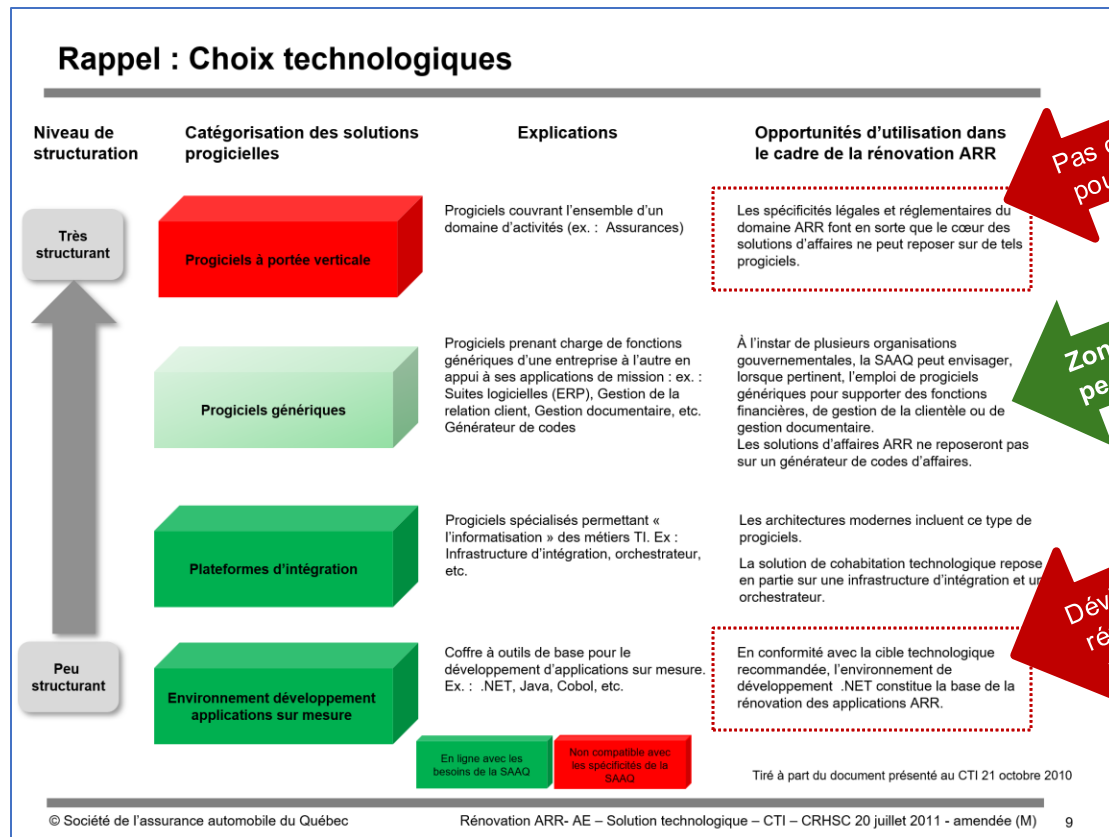
Fiche synthèse bloc H - Comité directeur pérennité

Après appel intérêt (AI): nouvelle vision portée potentielle PGI



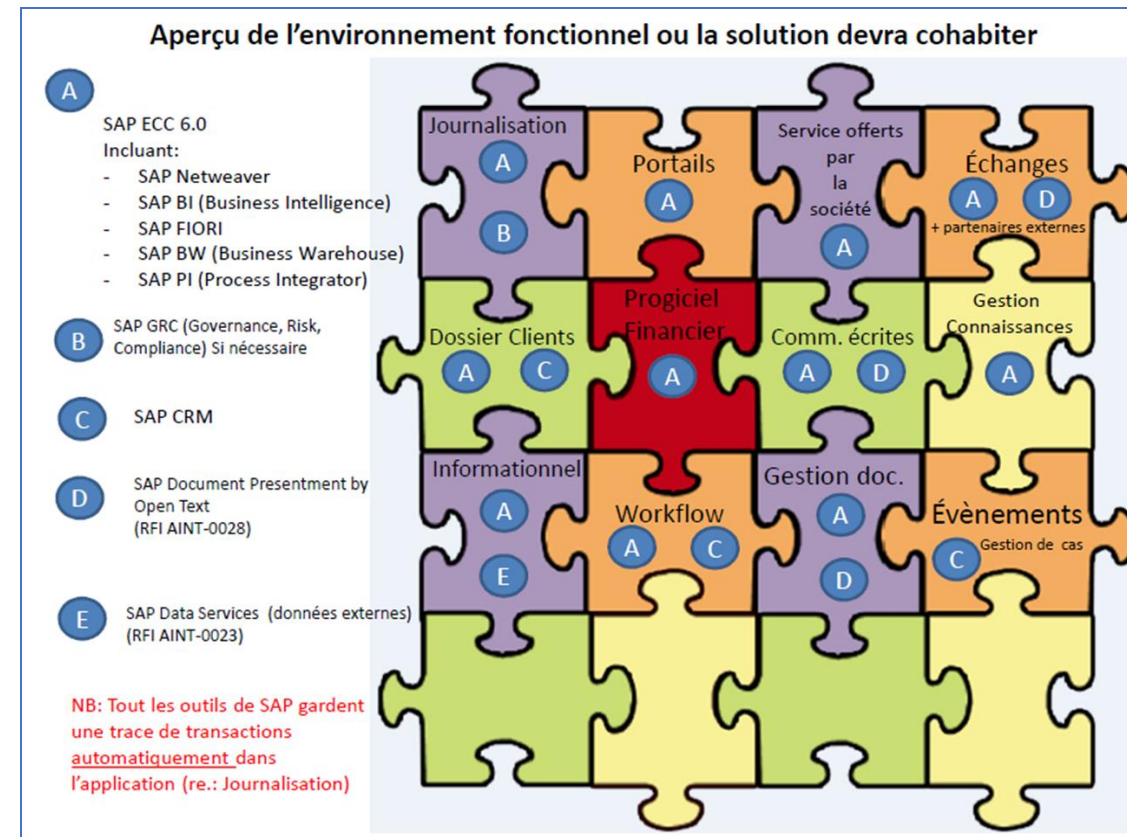
AVANT AI un PGI...

Peut répondre à des **besoins génériques**, **pas P/I***



APRÈS AI (tenu de mars à mai 2014) un PGI...

Répond à **plusieurs besoins**, **peut-être P/I***



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



Juil. 2011
Solution aperçu investissements Comité technologique

Sept. 2014

Rénovation du domaine financier - Comité directeur bloc H

* P/I : Systèmes du Permis et de l'Immatriculation



Après appel intérêt: nouvelle vision sur portée potentielle PGI

Objectifs du positionnement PGI



- Positionner l'apport et la portée d'une solution de progiciels de gestion intégrée (ou PGI) dans le cadre du programme de rénovation de l'accès au réseau routier (ARR) ainsi que **pour l'ensemble de la société incluant le fond d'assurance (FA)**.
- Valider s'il serait envisageable, à l'aide d'une solution PGI, de devancer la date de fin du Plan de 2022 à 2019 et de livrer plus rapidement les bénéfices.
- Revoir le Dossier d'affaires 2009-2011 (« business case ») et effectuer des recommandations sur **l'utilisation d'un PGI pour d'autres fins que de supporter les activités financières** de la société au «Comité de direction» à partir des activités d'évaluation et d'appariement d'un ensemble de thèmes avec le PGI.

CE N'EST PAS C'EST:

Le but de cette exercice n'est pas la sélection d'un PGI spécifique mais bien de comprendre la portée, l'apport potentiel et les impacts d'acquiescer et d'exploiter ce type de solution.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2014

23

3. Conclusions de l'étape « RFI »

- Le « RFI » a mis en lumière que les solutions qui semblent les plus prometteuses comme alternative au développement maison sont des « suites progicielles intégrées ».
- Ces suites progicielles offrent des fonctions additionnelles aux fonctions financières qui permettraient d'élargir la portée de l'utilisation d'un « PGI » : Progiciel de Gestion Intégré.
- La stratégie d'appel d'offre devra tenir compte de **l'élargissement de la portée avec des nouvelles exigences : « PGI » et module de gestion des assurances.**

Projet « Rénovation du domaine financier »

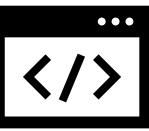
© Société de l'assurance automobile du Québec, 2014

Société de l'assurance
automobile
Québec

Oct. 2014

Bilan du RFI et étapes subséquentes

Portée élargie du PGI Stratégie d'appel d'offres en conséquence



Appariement : couverture permis/immat.

Des réserves des spécialistes de la SAAQ

Estimation des appariements SAP – Processus ARR

ARR – Segment de processus spécifiques au contrôle et à la surveillance (back-office) + autres mandats

Hypothèse de pouvoir gérer les données liées à la livraison des différents services à partir des modules existants d'une solution PGI en limitant les extensions dans les « objets » pour les données de mission ;

Éléments perçus comme pouvant être couverts par paramétrisation de la solution PGI :

- Configuration de portails adaptés aux utilisateurs pour supporter la réalisation des services par les préposés et en libre-service ;
- Configuration de la majorité des processus avec l'outil de gestion des flux de travail :
 - Prise en charge des déclencheurs et séquençage des activités ;
 - Assignation et suivi des dossiers
 - Accès aux informations et documents numérisés pertinents
 - Enregistrement de décisions et déclenchement d'activités ou d'actions conditionnelles
- Capacités d'interconnectivité avec des systèmes ou de la programmation externe lorsque requis ;
- Capacités offertes pour élaborer et gérer la transmission des communications écrites et électroniques (ex: gestion des règles d'exclusion) ;
- Disponibilité d'outils intégrés pour gérer les événements, les alertes, la traçabilité, etc.
- Gestion des traitements en lots

La paramétrisation pourrait être très complexe pour appliquer certaines règles d'affaires notamment pour la gestion du comportement et le médical

CONTROLLER ET SURVEILLER LES PERSONNES - MANDATS A COMBIER SUR LE RESEAU PUBLIC	CONTROLLER ET SURVEILLER LES VEHICULES - MANDATS A COMBIER SUR LE RESEAU PUBLIC	CONTROLLER ET SURVEILLER LE TRANSPORT AUTOMOBILE DES PERSONNES ET DES BIENS
CS01 - Contrôler le respect de la loi de la route	CS01 - Contrôler la conformité et l'état technique des véhicules	CS01 - Suivre le comportement des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules
CS02 - Administrer les permis de conduire	CS02 - Traiter les adhésions à l'assurance	CS02 - Suivre le comportement des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules
CS03 - Délivrer le permis de conduire	CS03 - Remettre le véhicule et délivrer le permis de conduire	CS03 - Suivre le comportement des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules
CS04 - Suivre le comportement des conducteurs	CS04 - Contrôler la couverture d'assurance des véhicules	CS04 - Contrôler la couverture d'assurance des véhicules
CS05 - Traiter les demandes de permis de conduire	CS05 - Traiter les demandes de permis de conduire	CS05 - Traiter les demandes de permis de conduire
CS06 - Traiter les demandes de permis de conduire	CS06 - Traiter les demandes de permis de conduire	CS06 - Traiter les demandes de permis de conduire
CS07 - Traiter les demandes de permis de conduire	CS07 - Traiter les demandes de permis de conduire	CS07 - Traiter les demandes de permis de conduire

45-55

45-55

Éléments nécessitant du développement :

- Besoins probables d'avoir à utiliser des extensions de données pour couvrir l'ensemble des besoins ;
- Gestion de l'interopérabilité avec certains équipements ou progiciels spécialisés : postes photo, tablettes de signature, administration des évaluations théoriques, décomposition des NIV, etc.
- Besoins de programmation pour gérer des échanges d'info avec les systèmes d'organismes externes : ACRDQ, RAMQ, organismes judiciaires, etc.
- Besoins de programmation pour appliquer certaines règles d'affaires très spécifiques (ex: validation croisées) ;
- Besoins spécifiques tel la possibilité d'effectuer des annulations correctives

Certains éléments significatifs nécessiteraient du développement

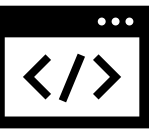
- extensions du modèle de données
- interopérabilité avec équipements ou progiciels spécialisés
- échanges d'infos avec organismes externes
- règles d'affaires très spécifiques
- autres besoins spécifiques

Nov. 2014

Estimation des appariements - Comité utilisateur

Appariement : couverture permis/immat.

Des réserves des spécialistes de la SAAQ



Estimation des appariements – processus ARR

Note importante:

L'évaluation de la couverture potentielle d'une solution PGI pour couvrir les processus dans la portée du projet de Rénovation de l'accès au réseau routier a été faite par consensus auprès d'un comité représentatif de conseillers et d'analystes d'affaires de la VPARR ainsi que des architectes d'entreprise du volet affaires à la DAEL. L'évaluation s'est faite par estimation, au mieux de la compréhension de chacun à partir des démonstrations faites et des informations obtenues dans la démarche avec la firme SAP.

Il est entendu entre les membres du comité que la complexité dans la réalisation des travaux pour mettre en place une solution adaptée au contexte d'affaires de l'ARR **peut demander des niveaux de complexité importants et parfois équivalents** pour l'application des règles d'affaires, qu'il s'agisse de **paramétrage standard ou avancé PGI** ou d'un progiciel spécialisé certifié (catégories 1 et 2) ou encore de développement assisté par atelier du PGI ou de **développement maison** (catégories 3 et 4).

Mario Pinard (Direction du développement et suivi des affaires – VPARR)

Claude Hébert (Direction du développement et suivi des affaires – VPARR)

Participants à l'évaluation:

Dany Asselin (Direction du soutien à l'encadrement des usagers du réseau routier – VPARR)

Marie-Ève Quessy (Direction de l'immatriculation de la diffusion et de la perception – VPARR)

Lucie Lamontagne (Direction de l'immatriculation de la diffusion et de la perception – VPARR)

Francine Brousseau (Direction du permis de conduire et de la gestion d'identité – VPARR)

Isabelle Millaire (Direction du permis de conduire et de la gestion d'identité – VPARR)

Peggy Boivin (Direction du permis de conduire et de la gestion d'identité – VPARR)

Louise Lambert (Direction de l'architecture d'entreprise et de l'intégration – VPTI)

Gaétan Blanchette (Direction de l'architecture d'entreprise et de l'intégration – VPTI)



Société de l'assurance automobile du Québec – Démarche d'estimation des appariements

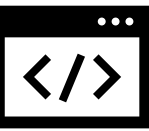
Nov. 2014

Estimation des appariements - Comité utilisateur

Le contexte d'affaires des systèmes du permis et de l'immatriculation peut demander des **travaux complexes**

La configuration ou le développement dans un PGI pour appliquer certaines **règles d'affaires** peut être **aussi complexe qu'avec du développement maison**

Appariement : couverture permis/immat. Des réserves des spécialistes de la SAAQ



Faits saillants des visites

2: Réalisation des activités d'évaluation et d'appariement pour positionner un PGI
Échéancier: semaine du 2014/11/17

- Bâtir la solution sur les processus d'affaires en impliquant les leaders du volet affaires dans le projet
- Miser sur une approche par prototype
- Répartition dans l'équipe de projet : 1/3 affaires – 1/3 TI – 1/3 intégrateur avec objectifs de transférer l'expertise le plus rapidement possible
- Exploiter le plus rapidement possible la solution BI pour éviter la création de rapport (code Z) et permettre aux utilisateurs de bénéficier rapidement de la solution
- **Peu vue durant les visites des processus de mission « service à la clientèle » comme ARR qui ont été adaptés dans le PGI**
- **« Tenir la ligne » -> mettre en place une gouvernance privilégiant les meilleures pratiques pour une solution PGI le plus vanille possible (minimiser le code Z)**
- Importance de choisir « le bon intégrateur »
- Opportunité de faire valider le Blueprint préparé avec l'intégrateur par un tiers qui connaît bien la solution PGI (ex. MaxSolution de SAP) Qui va trancher? Quels sont les mécanismes à mettre en place?
- Solution Manager (SolMan) est un bon outil pour la gestion des environnements & infrastructure
- Gestion du changement – importance de l'implication de la gestion interne à tous les paliers dans le cadre d'une initiative PGI en soulignant qu'il ne suffit pas d'en parler mais qu'il faut avant tout mettre en œuvre les changements
- PGI : avantage d'une solution en constante évolution
- Nécessité d'un arrimage serré entre les TI – Affaires
- Cartographie des processus à ne pas pousser trop loin avant de débiter le projet
- Importance de se projeter dans l'avenir – Ex: libres-services (PAS)
- Changement au niveau de la haute direction amène des risques pour ce genre de projet
- Gestion de 2 écosystèmes: PGI & .Net pour une période très longue
- Stratégie d'évolution des affaires versus le ROADMAP de l'éditeur PGI -> va-t-il coïncider?
- Base de données Oracle versus éditeur PGI ne semble pas un bon choix

Peu de PGI dans processus de mission de type "Service à la clientèle" comme les systèmes du permis et de l'immatriculation

"Pas de cas connus de mission 'DMV' "

(témoignage Mme Martine Gagné)

jeudi 17 avril 2025

© Société de l'assurance automobile du

Québec, 2014

5

SAAQ0023VPEN00028_22+23_2014-11-14-Bilan des visites du 3 au 5 novembre 2014

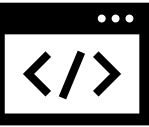
Nov. 2014

Bilan des visites – Mandat positionnement PGI

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

Québec





Appariement et calcul couverture

Comment se calcule la couverture?

5. Synthèse de la compilation des grilles d'appariement complétées / validées par les éditeurs

Scénarios	Appariement PGI	Grilles ont été complétées par les éditeurs					Grilles complétées par la SAAQ
		Infor-IBM	MédiSolution	Microsoft	Oracle	SAP	
1 - Contrôle médical (ARR)	0-Non disponible	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	1-Paramétrage du PGI	100%	0%	0%	89%	50%	50%
	2-Paramétrage et développement	0%	0%	0%	11%	50%	50%
	3-Développement	0%	0%	100%	0%	0%	0%
2 - Accès graduel à la conduite (ARR)	0-Non disponible	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	1-Paramétrage du PGI	97%	0%	0%	49%	20%	20%
	2-Paramétrage et développement	3%	0%	0%	43%	63%	63%
	3-Développement	0%	0%	100%	9%	17%	17%
3 - Transaction d'immatriculation (ARR)	0-Non disponible	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	1-Paramétrage du PGI	89%	0%	0%	50%	28%	28%
	2-Paramétrage et développement	11%	0%	0%	50%	56%	56%
	3-Développement	0%	0%	100%	0%	17%	17%
4 - Indemnisation d'un accidenté de la route (FA)	0-Non disponible	4%	0%	0%	9%	0%	0%
	1-Paramétrage du PGI	91%	4%	4%	65%	87%	87%
	2-Paramétrage et développement	4%	61%	26%	26%	9%	9%
	3-Développement	0%	35%	70%	0%	4%	4%
5 - Traitement d'une amende non payée (ANP) (ARR)	0-Non disponible	0%	100%	0%	0%	0%	0%
	1-Paramétrage du PGI	92%	0%	0%	50%	25%	25%
	2-Paramétrage et développement	8%	0%	0%	50%	50%	50%
	3-Développement	0%	0%	100%	0%	25%	25%

CONTEXTE:

Les 5 scénarios d'affaires ayant fait l'objet de l'appariement avec les solutions proposées par les éditeurs, sont les suivants:

1. Contrôle médical (ARR)
2. Accès graduel à la conduite (ARR)
3. Transaction d'immatriculation (ARR)
4. Gestion de réclamation d'un accidenté de la route (FA)
5. Amendes non payées - dossier client (ARR)

MISE EN GARDE:

Ce sont les éditeurs qui ont complétés les grilles d'appariement à l'exception de l'éditeur SAP qui a validé les grilles complétées par la SAAQ.

Pour une interprétation plus éclairée des résultats d'appariement, il est très important de prendre connaissance des principaux constats à la page suivante.

± 30,75% → 45-55% ?

Moyenne de 50%, 20%, 28% et 25% (35_P-173)

Estimation des appariements – Processus ARR

ARR – Segment de processus spécifiques au contrôle et à la surveillance (back-office) + autres mandats

Hypothèse de pouvoir gérer les données liées à la livraison des différents services à partir des modules existants d'une solution PGI en limitant les extensions dans les « objets » pour les données de mission :

Éléments perçus comme pouvant être couverts par paramétrisation de la solution PGI:

- Configuration de portails adaptés aux utilisateurs pour supporter la réalisation des services par les préposés et en libre-service ;
- Configuration de la majorité des processus avec l'outil de gestion des flux de travail :
 - Prise en charge des déclencheurs et séquençage des activités;
 - Assignation et suivi des dossiers
- Accès aux informations et documents numérisés pertinents
- Enregistrement de décisions et déclenchement d'activités ou d'actions conditionnelles
- Capacités d'interconnectivité avec des systèmes ou de la programmation externe lorsque requis;
- Capacités offertes pour élaborer et gérer la transmission des communications écrites et électroniques (ex: gestion des règles d'exclusion);
- Disponibilité d'outils intégrés pour gérer les événements, les alertes, la traçabilité, etc.
- Gestion des traitements en lots

La paramétrisation pourrait être très complexe pour appliquer certaines règles d'affaires notamment pour la gestion du comportement et le médical

CONTROLES ET SURVEILLANCE DES PERMIS	CONTROLES ET SURVEILLANCE DES PERMIS	CONTROLES ET SURVEILLANCE DES PERMIS
CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé	CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé	CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé
CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé	CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé	CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé
CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé	CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé	CGT: Traiter les demandes de permis de conduire en état de santé

Éléments nécessitant du développement :

- Besoins probables d'avoir à utiliser des extensions de données pour couvrir l'ensemble des besoins;
- Gestion de l'interopérabilité avec certains équipements ou logiciels spécialisés : postes photo, tablettes de signature, administration des évaluations théoriques, décomposition des NIV, etc.
- Besoins de programmation pour gérer des échanges d'info avec les systèmes d'organismes externes : ACRDQ, RAMQ, organismes judiciaires, etc.
- Besoins de programmation pour appliquer certaines règles d'affaires très spécifiques (ex: validation croisée);
- Besoins spécifiques tel la possibilité d'effectuer des annulations correctives

Mars 2015 Bilan AI sera présenté à Alain Dubé

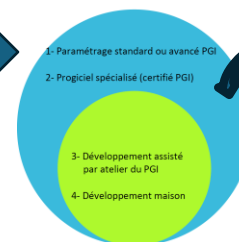
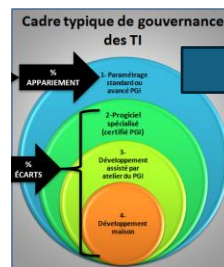
Moyenne sans développement (devrait-on la pondérer selon scénario?)

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

Québec

Sept. 2014 Démarche positionnement PGI - PCD

Transformation



Nov. 2014 Estimation des appariement - Comité utilisateur

Un développement SAP (CDP), est-ce traité comme "sans développement"?

Appariement et calcul couverture

Comment se calcule la couverture?



5. Synthèse de la compilation des grilles d'appariement complétées / validées par les éditeurs

Scénarios	Appariement PGI	Grilles ont été complétées par les éditeurs				Grilles complétées par la SAAQ
		Infor-IBM	MédiSolution	Microsoft	Oracle	SAP
0 - Non disponible		0%	100%	0%	0%	0%
1 - Contrôle médical (ARR)	1-Paramétrage du PGI	100%	0%	0%	89%	50%
	2-Paramétrage et développement	0%	0%	0%	11%	50%
	3-Développement	0%	0%	100%	0%	0%
2 - Accès graduel à la conduite (ARR)	1-Paramétrage du PGI	92%	0%	0%	49%	20%
	2-Paramétrage et développement	3%	0%	0%	43%	63%
	3-Développement	0%	0%	100%	9%	17%
3 - Transaction d'immatriculation (ARR)	1-Paramétrage du PGI	89%	0%	0%	50%	28%
	2-Paramétrage et développement	11%	0%	0%	50%	56%
	3-Développement	0%	0%	100%	0%	17%
4 - Indemnisation d'un accidenté de la route (FA)	1-Paramétrage du PGI	4%	0%	0%	9%	0%
	2-Paramétrage et développement	91%	4%	4%	65%	87%
	3-Développement	4%	61%	26%	26%	9%
5 - Traitement d'une amende non payée (ANP) (ARR)	1-Paramétrage du PGI	0%	100%	0%	0%	0%
	2-Paramétrage et développement	92%	0%	0%	50%	25%
	3-Développement	8%	0%	0%	50%	50%

CONTEXTE:

Les 5 scénarios d'affaires ayant fait l'objet de l'appariement par les éditeurs, sont les suivants:

1. Contrôle médical (ARR)
2. Accès graduel à la conduite (ARR)
3. Transaction d'immatriculation (ARR)
4. Gestion de réclamation d'un accidenté de la route (FA)
5. Amendes non payées - dossier client (ARR)

MISE EN GARDE:

Ce sont les éditeurs qui ont complétés les grilles d'appariement à l'exception de l'éditeur SAP qui a validé les grilles complétées par la SAAQ.

Pour une interprétation plus éclairée des résultats d'appariement, il est très important de prendre connaissance des principaux constats à la page suivante.

Scénarios	Appariement PGI	Infor-IBM	MédiSolution	Microsoft	Oracle	SAP
0 - Non disponible		0%	100%	0%	0%	0%
1 - Contrôle médical (ARR)	1-Paramétrage du PGI	100%	0%	0%	89%	50%
	2-Paramétrage et développement	0%	0%	0%	11%	50%
	3-Développement	0%	0%	100%	0%	0%



Décembre 2014
Document produit par SAP

Mars 2025 Bilan RFI
sera présenté Alain Dubé

C'est le scénario d'affaires ARR avec l'appariement le plus élevé...

Et pourtant, on sait, depuis le dépôt du document SAP en décembre 2014, qu'il faudra des CDP... et plusieurs composants!

Expérience utilisateur (SAP Fiori)

multi-plateformes (mobilité)

Analytique, gestion des fraudes, intelligence d'affaires
(suite BI SAP et SAP Fraud Management)

Formation et documentation SAP (SAP WPB) + SAP eLearning

Gestion documentaire (SAP OpenText)

Fonds d'assurance

Encaissements/décaissement: SAP FS-CD

CDP

Gestion des réclamations: SAP FS-CM

Fondation PGI

Business Suite on HANA
et SAP Accounting
Finance: SAP FI/CO/MM
ARR: SAP SD, MM, BP

Gestion des dossiers client: SAP CRM
(SAP CIC, SAP FS-BP)

CDP

Gouvernance risque conformité (Access Control) SAP GRC

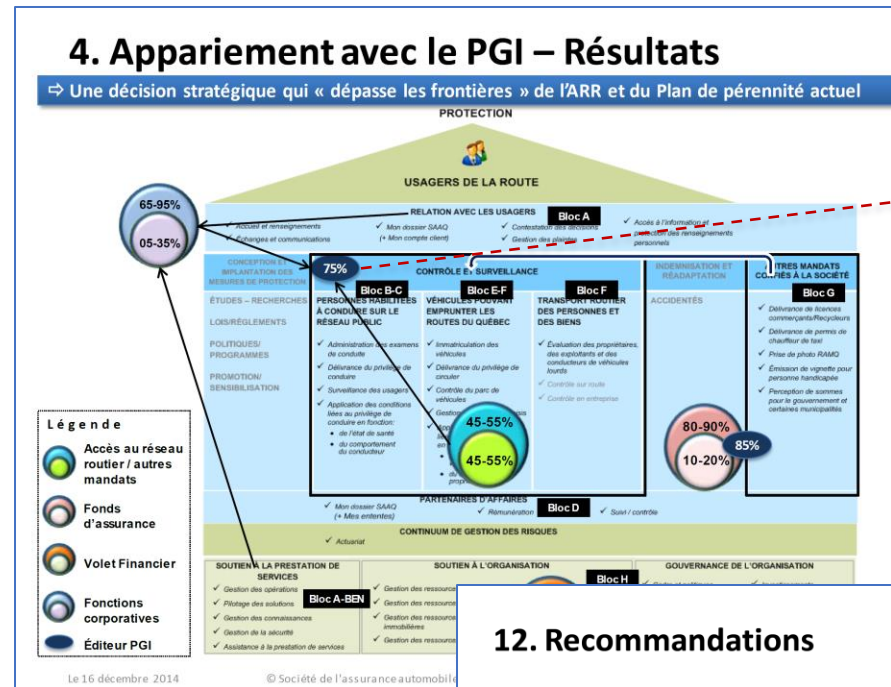
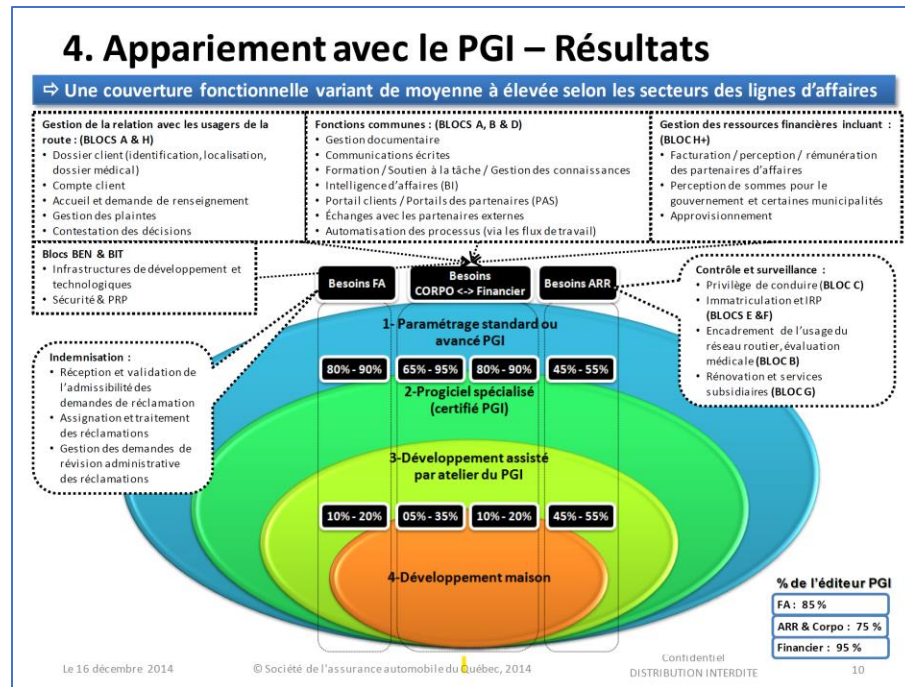
Netweaver: SAP Solution Manager, BRF+, PI

SAP EIM

Plateforme de donnée en temps réel SAP HANA

- Les personnalisations spécifiques à la SAAQ déployées selon le modèle CDP sont entièrement supportées par SAP

Messages véhiculés : traduit-on la complexité ?



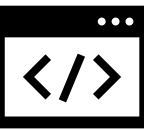
"Une couverture ... moyenne à élevée"

Déc. 2014 (35_P-146)
Positionnement PGI - Sommaire exécutif
Comité directeur du Plan de pérennité

12. Recommandations

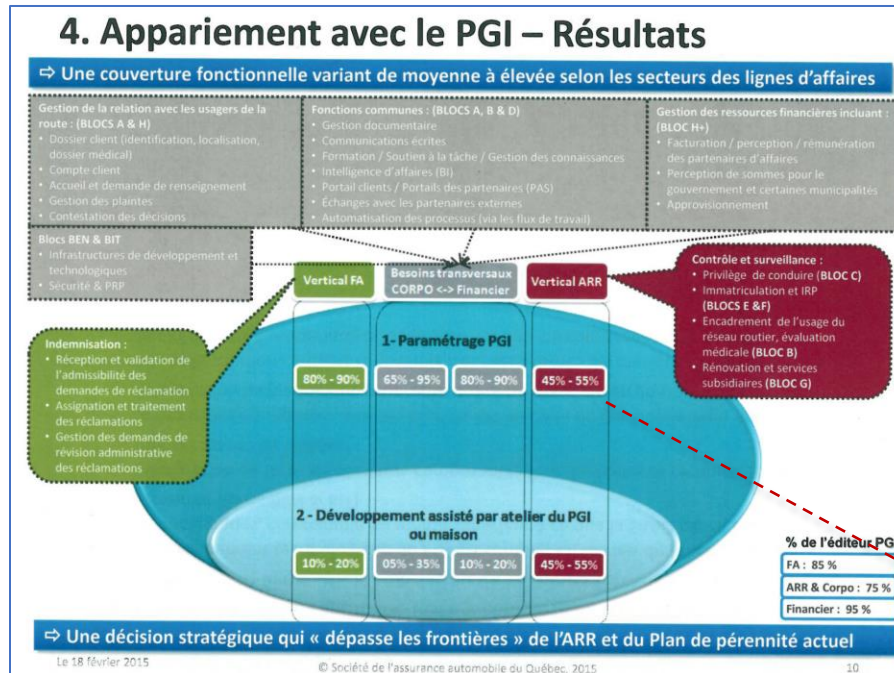
- Compte tenu que :
 - la couverture fonctionnelle offerte par le PGI varie de moyenne à élevée selon les secteurs des lignes d'affaires et offre une intégration native du dossier client
 - le PGI a l'avantage d'être une solution intégrée par l'éditeur par rapport à l'approche préconisée par le Plan de pérennité où la SAAQ devait jouer le rôle de l'intégrateur
 - le PGI est un écosystème complet en termes de fonctionnalités technologiques, comparable ou même supérieure à ce que la SAAQ ciblait dans le Plan de pérennité
 - le PGI apporte une conformité native au niveau de la sécurité des actifs TI
- le PGI offre une plateforme intégrée pouvant répondre aux besoins de plusieurs lignes d'affaires
- le PGI diminue les risques d'intégration et accroît la certitude de livrer dans les délais
- les impacts d'un PGI vs le Plan de pérennité sur les facettes de l'entreprise sont sensiblement les mêmes
- les bénéfices escomptés sont toujours au rendez-vous, et ce, avec une forte probabilité de les récupérer plus rapidement et même d'en ajouter
- l'évaluation préliminaire des coûts démontre l'avantage favorable au PGI tant pour les coûts d'investissement que pour les coûts récurrents

Messages véhiculés : traduit-on la complexité ?



" Répond aux besoins "

"PGI... plateforme principale"



1. Positionnement PGI

⇒ L'utilisation d'un PGI comme plateforme de solution a été retenue

Critères	Résultats pour prise de décision
Besoins d'affaires	Couverture fonctionnelle : répond aux besoins de l'Accès au réseau routier, mais également aux besoins des processus financiers et de ceux du Fonds d'assurance.
Risques	- Diminution des risques d'affaires (p. ex. Cohabitation) - Diminution des risques technologiques (plateforme déjà intégrée)
Coûts	- Budget initial : 364 M\$ - Budget préliminaire selon le RFI : Permet de répondre aux besoins de la Réno et facilite la réalisation du processus financier
Échéancier	- Devancé de 2022 à 2019
Bénéfices	- Les bénéfices de 637 M\$ sont toujours au rendez-vous et pourraient être livrés plus tôt. D'autres bénéfices potentiels sont à évaluer
Expérience client	- 86 % des répondants à l'étude « ERP 2013 Report – Panorama Consulting Solutions » se sont dits satisfaits du PGI implanté. ¹

1 : Document déposé par la Vérification Interne au CTU/CVP du 18 février 2015 (Annexe 2)

Le 26 février 2015

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2015

4

1 : Best of Breed

* : Décision de modernisation des systèmes financiers (désuétude)

Le 26 février 2015

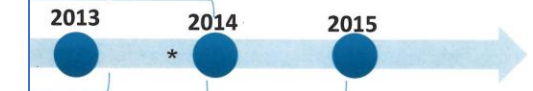
© Société de l'assurance automobile du Québec, 2015

3

t PGI

stratégique quant à la solution systémique pour réaliser le

alisation de l'architecture d'entreprise
identification des besoins d'affaires pour les premiers blocs de la Rénovation



- Travaux associés à la solution systémique pour faire la Réno ARR (3 options)
- Développement maison
- Développement maison avec un ensemble de logiciels à acquérir, installer et intégrer aux développements maison (BOB¹)
- Utilisation d'un PGI comme plateforme principale

18 Février 2015
Positionnement d'un PGI
Comité des technologies des TI

Environ 50% "sans développement"

- Une colonne
- Une petite bulle

pour les plus gros systèmes à la SAAQ
(50% de la valeur du portefeuille)

26 Février 2015 Positionnement d'un PGI
Conseil d'administration



Une évaluation des coûts : difficile... mais sommaire



ANNEXE 1 – Analyse comparative PP-PGI

Estimation du coût d'un PGI	Plan de pérennité au 2014-08-31	PGI				PGI - Marge d'erreur			Commentaires / Hypothèses
		ARR + FIN (L1)	FA (L2)	BI (L3)	TOTAL	-25%	+50%	+75%	
INVESTISSEMENT		42%	42%	17%					
Coûts d'acquisition (licences progiciel)	3 497 124 \$	15 000 000 \$			15 000 000 \$	15 000 000 \$	15 000 000 \$	15 000 000 \$	Hypothèse obtenue par la VPTI d'un éditeur PGI (marge d'erreur non applicable)
Coûts d'acquisition (matériel)	2 340 999 \$	7 000 000 \$			7 000 000 \$	5 250 000 \$	10 500 000 \$	12 250 000 \$	Hypothèse obtenue par la VPTI d'un éditeur PGI
Coûts services d'intégration et d'adaptation – durée de réalisation du programme		15 000 000 \$	15 000 000 \$	6 000 000 \$	36 000 000 \$	27 000 000 \$	54 000 000 \$	63 000 000 \$	Hypothèse obtenue par la VPTI d'un éditeur PGI
Coûts SAAQ associés à la réalisation	40 901 771 \$	2 630 000 \$	2 630 000 \$	1 052 000 \$	6 312 000 \$	4 734 000 \$	9 468 000 \$	11 046 000 \$	PGI: Main d'œuvre 20% interne, 80% externe. La mo n'a pas à être expert PGI, donc mêmes taux horaires que PP.
Coûts externes associés à la réalisation	159 463 114 \$	3 750 000 \$	3 750 000 \$	1 500 000 \$	9 000 000 \$	6 750 000 \$	13 500 000 \$	15 750 000 \$	Hypothèse obtenue par la VPTI d'un éditeur PGI Pérennité: phases C+R coût externe de développement
Support stratégique (à clarifier si service de consultation stratégique de l'éditeur PGI en cours de projet)		2 500 000 \$	2 500 000 \$	1 000 000 \$	6 000 000 \$	4 500 000 \$	9 000 000 \$	10 500 000 \$	Hypothèse obtenue par la VPTI d'un éditeur PGI
Conversion et amélioration des données PGI		6 744 076 \$	3 372 038 \$		10 116 114 \$	7 587 085 \$	15 174 171 \$	17 703 199 \$	Considère à l'intérieur des coûts de réalisation estimés à 6,7 M\$ PP Hypothèse que = PP pour L1 et L2 = 50% L1
Coûts de formation, gestion de changement et communication (programme et récurrent)	37 063 454 \$	37 063 454 \$	16 555 713 \$		54 450 167 \$	40 844 375 \$	81 688 750 \$	95 303 542 \$	Hypothèse que PGI L1 et L2 = PP Mêmes proportions que L1 et L3 appliquées à L2.
Experts en processus (internes SAAQ)		456 250 \$	456 250 \$	182 500 \$	1 095 000 \$	821 250 \$	1 642 500 \$	1 916 250 \$	10 ETC à 50% durant 3 ans à 365 \$ par jour (internes)
Coûts de gestion	22 623 808 \$	9 898 129 \$	6 202 163 \$	1 262 800 \$	17 383 092 \$	13 037 319 \$	26 074 638 \$	30 420 411 \$	Hypothèse 15% de intégration et adaptation, réalisation, conversion et amélioration et gestion du changement. Ajout de 2M\$ pour la DVEP dans la L1.
Surveillance des risques et audits (DVEP)	2 000 000 \$	2 000 000 \$			2 000 000 \$	1 500 000 \$	3 000 000 \$	3 500 000 \$	État inclus dans les \$ de gestion du PP. PP+PGI
Contingences incluses dans les projets (10%)	23 881 441 \$	10 284 191 \$	5 050 616 \$	1 101 730 \$	16 436 537 \$	12 327 403 \$	24 654 806 \$	28 763 940 \$	Hypothèse que PGI = PP Si inclus dans L1, FA: même % que L1+L2
Contingences du Plan de pérennité (5%)	28 103 072 \$	5 142 095 \$	2 525 308 \$	550 865 \$	8 218 269 \$	6 163 701 \$	12 327 403 \$	14 381 970 \$	Hypothèse que PGI = PP Si inclus dans L1, FA: même % que L1+L2
Coûts de transition (ex. décommissionnement ou remplacement)					- \$	- \$	- \$	- \$	Plan en mesure de couvrir à l'heure actuelle donc hypothèse d'équivalence.
Coûts d'appel d'offres		1 800 000 \$			1 800 000 \$	1 350 000 \$	2 700 000 \$	3 150 000 \$	PP: inclus dans les coûts de gestion. Coûts d'appel d'offre PGI: 20 ETP, 200 jours/personne, 480\$/jour.
SOUS-TOTAL INVESTISSEMENT	320 674 783 \$	120 068 196 \$	58 082 088 \$	12 669 895 \$	191 520 176 \$	146 865 134 \$	278 730 267 \$	322 065 312 \$	
Conversion (déstage ICMS)	43 149 839 \$	43 149 839 \$			43 149 839 \$	43 149 839 \$	43 149 839 \$	43 149 839 \$	Coûts qui seront engagés pour le PP et le PGI. Marges d'erreurs non applicables.
Réalisation (dépense pérennité)		35 203 041 \$			35 203 041 \$	35 203 041 \$	35 203 041 \$	35 203 041 \$	Coûts déjà engagés au moment du positionnement PGI (inclus dans le 304 M\$ de PP). Marges d'erreurs non applicables.
TOTAL INVESTISSEMENT	363 824 622 \$	196 421 076 \$	58 082 088 \$	12 669 895 \$	225 218 014 \$	185 083 147 \$	357 083 147 \$	401 038 192 \$	

RÉCURRENCE ANNUELLE									
Coûts de maintenance (progiciel récurrent)	699 425 \$	1 375 000 \$	1 375 000 \$	550 000 \$	3 300 000 \$	2 475 000 \$	4 950 000 \$	5 775 000 \$	Pour pérennité: 20% des licences, 12% du développement PGI: 20%
Coûts de maintenance (matériel récurrent)	234 100 \$	583 333 \$	583 333 \$	233 333 \$	1 400 000 \$	1 050 000 \$	2 100 000 \$	2 450 000 \$	Pour pérennité: 10% PGI: 20%
Coûts d'évolution (récurrent)	4 300 000 \$	4 300 000 \$			4 300 000 \$	3 225 000 \$	6 450 000 \$	7 525 000 \$	15% du projet total avant la contingence et l'appel d'offres
Coûts d'exploitation (récurrent)									Hypothèse d'équivalence
TOTAL RÉCURRENCE ANNUELLE	5 233 525 \$	6 258 333 \$	1 958 333 \$	783 333 \$	9 000 000 \$	6 750 000 \$	13 500 000 \$	15 750 000 \$	

Décembre 2014 (35P163)
Analyse comparative du coût du plan de pérennité par rapport à l'acquisition d'un PGI

Part PGI coûts projet: 191 M\$

266 M\$ total projet

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

Québec



Décembre 2014
Document produit par SAP

Point de départ : coûts provenant de SAP...

- Licences des progiciels, matériel
- Services d'intégration et d'adaptation
- Coûts externes associés à la réalisation (CDP)
- Support stratégique par l'éditeur
- Experts en processus internes SAAQ

... auxquels on ajoute des "coûts SAAQ"...

- Formation, gestion, contingence (provenant du PP)
- Rédaction et tenue d'un appel d'offres (1,8 M\$)

... pour un projet sur 3 ans

11. Évaluation préliminaire des coûts (investissements)

⇒ Avec les hypothèses actuelles, l'utilisation d'un PGI semble un investissement stratégique pour la SAAQ

SOMMAIRE DE L'ÉVALUATION PRÉLIMINAIRE DES COÛTS

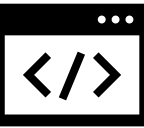
Livraison 1 - ARR & Financier		PP	PGI	PGI (+50 %)	PGI (+75 %)
Investissement		364M\$ + XS	198M\$	251M\$	277M\$
Livraison 2 - FA		PP	PGI	PGI (+50 %)	PGI (+75 %)
Investissement		364M\$ + XS + YS	198M\$ + 58M\$	251M\$ + 87M\$	277M\$ + 101M\$
			256M\$	338M\$	379M\$
Livraison 3 - BI		PP	PGI	PGI (+50 %)	PGI (+75 %)
Investissement		364M\$ + XS + YS + ZS	198M\$ + 58M\$ + 13M\$	251M\$ + 87M\$ + 19M\$	277M\$ + 101M\$ + 22M\$
			269M\$	357M\$	401M\$
Les 3 livraisons: ARR & Financier - FA - BI		PP	PGI	PGI (+50 %)	PGI (+75 %)
Investissement		364M\$ + XS + YS + ZS	269M\$	357M\$	401M\$

Légende :
XS : Coûts de modernisation des systèmes financiers
YS : Coûts de modernisation du Fonds d'assurance
ZS : Coûts d'implantation de l'intelligence d'affaires (BI)
Les coûts du PGI comprennent les coûts pour atteindre le niveau de couverture fonctionnelle souhaitée.
Les coûts PGI incluent le montant de 36,3 M\$ actuellement investi.

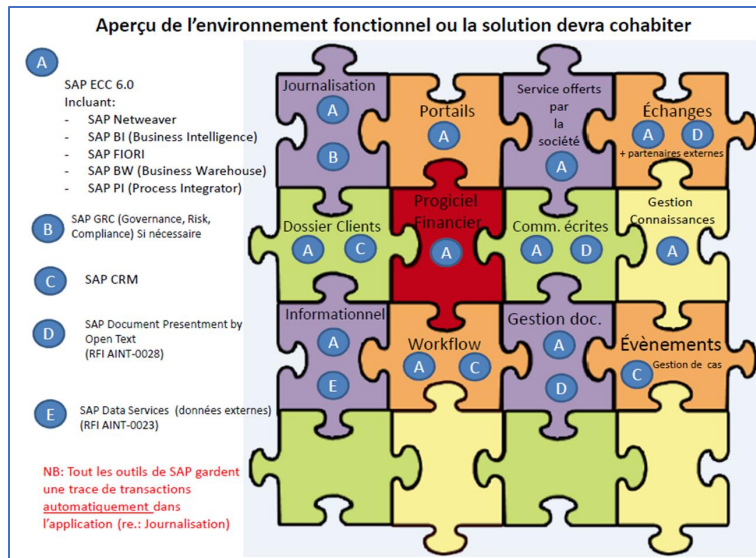
⇒ Seul le processus d'appel d'offres permettra de confirmer l'option d'investissement la plus économique pour la Société

Le 16 décembre 2014 © Société de l'assurance automobile du Québec, 2014 Confidentiel DISTRIBUTION INTERDITE 21

18 Février 2015 (35P-150)
Positionnement d'un PGI Comité des technologies des TI



Positionnement PGI – les grandes lignes



Sept. 2014
Rénovation financier - Comité directeur bloc H

→ 2014 - Positionnement PGI
+ que le financier
Couverture élevée fonctions partagées ↑
Adaptation plutôt que développement
Potentiel intéressant pour l'ensemble des SI

→ Envergure vs PP
Portée ↗ Échéancier ↓ Budget →

→ Février 2015 - Autorisation du CA
Utilisation d'un PGI pour la poursuite des travaux du PP
Démarche bonification du processus d'appel d'offres
Suspension des travaux de conversion



Mandat de la DVIEP

- DVIEP = 3^e ligne de maîtrise en matière de gestion des risques (la 1^{re} et la 2^e ont été fusionnées, car le VPTI = chef de projet)
- Historique
 - 2011 : surveillance et audit du Plan de pérennité,
 - 2015 et 2017 : adaptation pour CASA
- Mandat
 - Surveillance + suivi des risques d'affaires pour favoriser une prise de décision éclairée
 - Audit du projet CASA pour s'assurer de l'atteinte des objectifs du programme, incluant la gestion des bénéfices



Décisions structurantes – 2015

	2006-2010		2011-2015				
	...	2010	2011	2012	2013	2014	2015
CA SAAQ		Marie-Anne Tawil				Guy Morneau	
PCD SAAQ		J. Habour	Nathalie Tremblay				
VPTI		Michel Léveillé				Karl Malenfant	
Plan de pérennité (PP) Démarche et approbation DA			Exécution du PP				
	LCOP		LGGRI	Discours budget	CT 212-619	Explorer le PGI	Accord CA appel d'offres
					VPTI - nouveau profil	CT 213-662	
					Diagnostic fonction TI et PP	Décret 245-2014	
						Avis d'intérêt 1 (mai); 2 (déc.)	

Comité directeur du PP 16 déc. 2014

- ✓ Terminer les travaux associés à l'avis d'intérêt
- ✓ Débuter les activités nécessaires à la réalisation d'un éventuel appel d'offres
- ✓ Discussion avec comité de direction (janv.-2015) menant à un positionnement sur les orientations stratégiques de la Société (portée, poursuite des travaux, ...)

Comité de direction 19 janv. 2015

- ✓ De façon unanime, tous sont favorables à une telle acquisition. Cette acquisition sera effectuée en fonction de la stratégie présentée au comité de direction du 16 décembre dernier

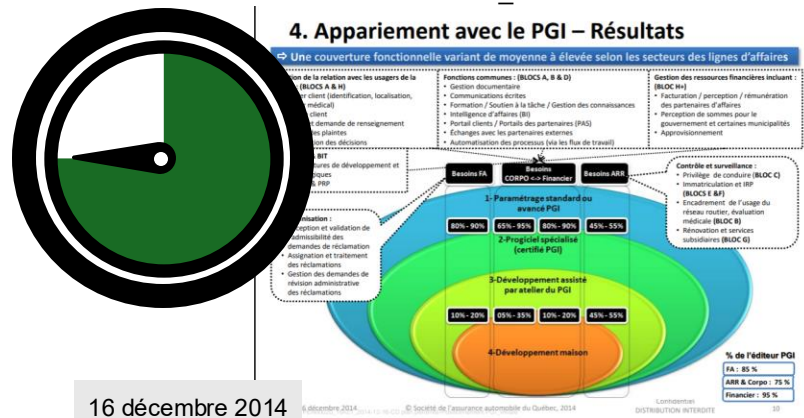
CA 26 février 2015

- ✓ Approuve la poursuite des travaux du PP avec l'utilisation d'un PGI comme plateforme principale
- ✓ Autorise les démarches au CT pour obtention de modalités particulières d'acquisition
- ✓ Suspension des travaux de conversion ARR jusqu'à révision du risque (2016)



Décision éclairée par le CA ?

Source : 35_P-146



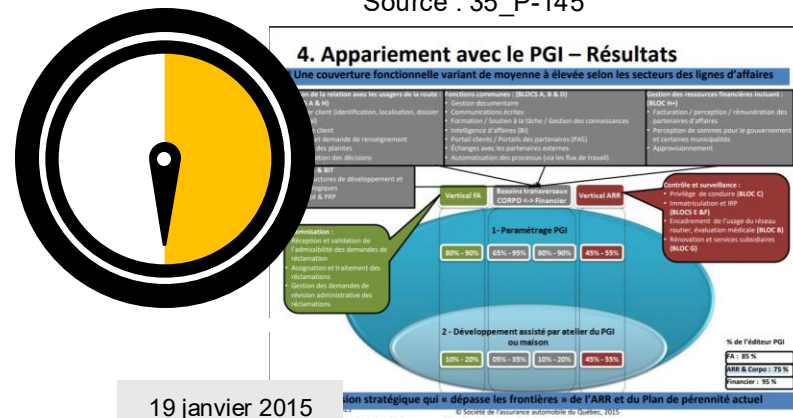
Comité directeur PP Comité de direction

- Une couverture fonctionnelle variant de moyenne à élevée selon les lignes d'affaires
- Besoins ARR : 45 – 55 %
- Besoins ARR & Corpo : 75 %

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

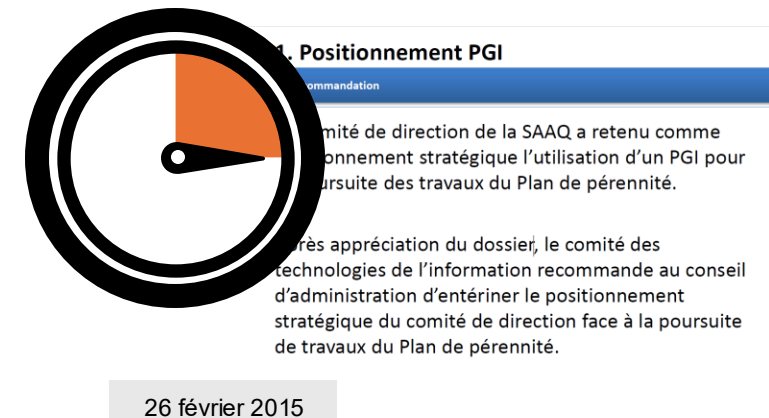


Source : 35_P-145



Comité des technologies de l'information

- Une couverture fonctionnelle variant de moyenne à élevée selon les lignes d'affaires
- Une décision stratégique qui dépasse les frontières de l'ARR et du PP
- Besoins ARR : 45 – 55 %
- Besoins ARR & Corpo : 75 % selon SAP

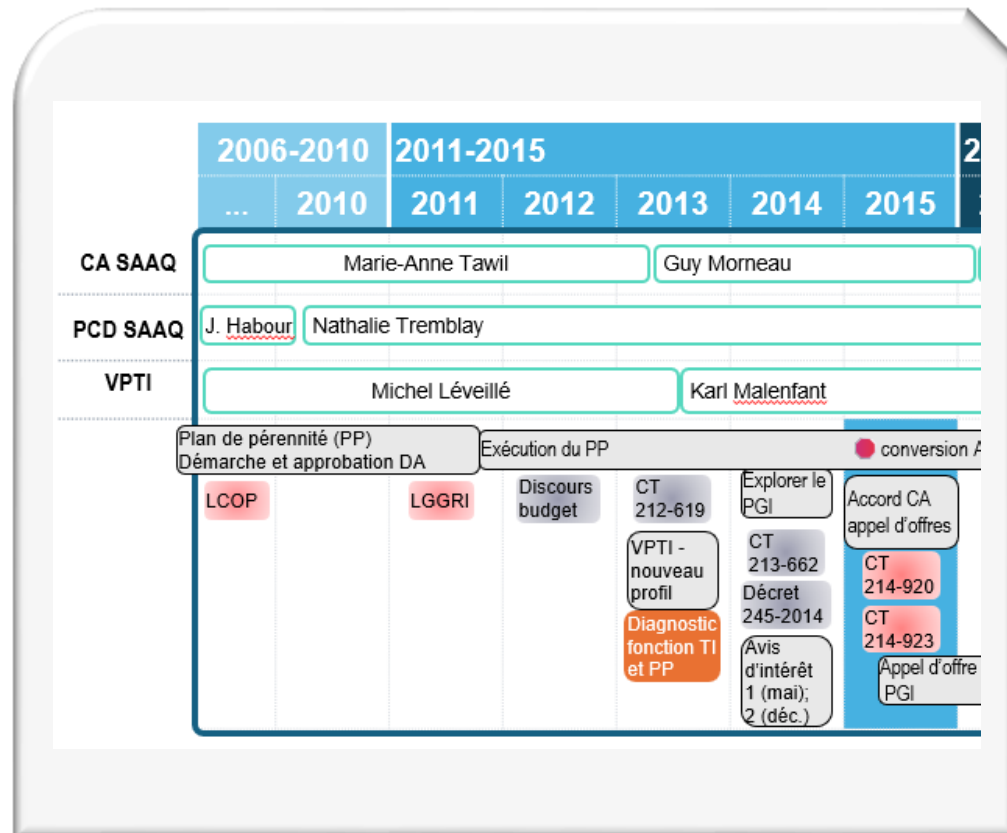


Conseil d'administration

- Besoins d'affaires - Couverture fonctionnelle : répond aux **besoins de l'Accès au réseau routier**, mais également aux besoins des processus financiers et de ceux du Fonds d'assurance



Décisions structurantes – Appel d’offres



**CT
214-923**

- ✓ Reddition de compte annuelle (ETC0; avise qu'une conversion ultérieure de ressources externes TI (39) et internes sera nécessaire (2016-2017))

**214-920
21 avril
2015**

- ✓ Autorisation à conclure un contrat selon un processus d'appel d'offres public comportant des modalités particulières
- ⚠ Valeur estimée du contrat avancée au CT beaucoup plus basse que dans l'estimation produite en 2014 par DGP

Double feu vert : poursuite du plan de pérennité avec le PGI rêvé et toute l'autonomie voulue

3. Processus d'appel d'offres

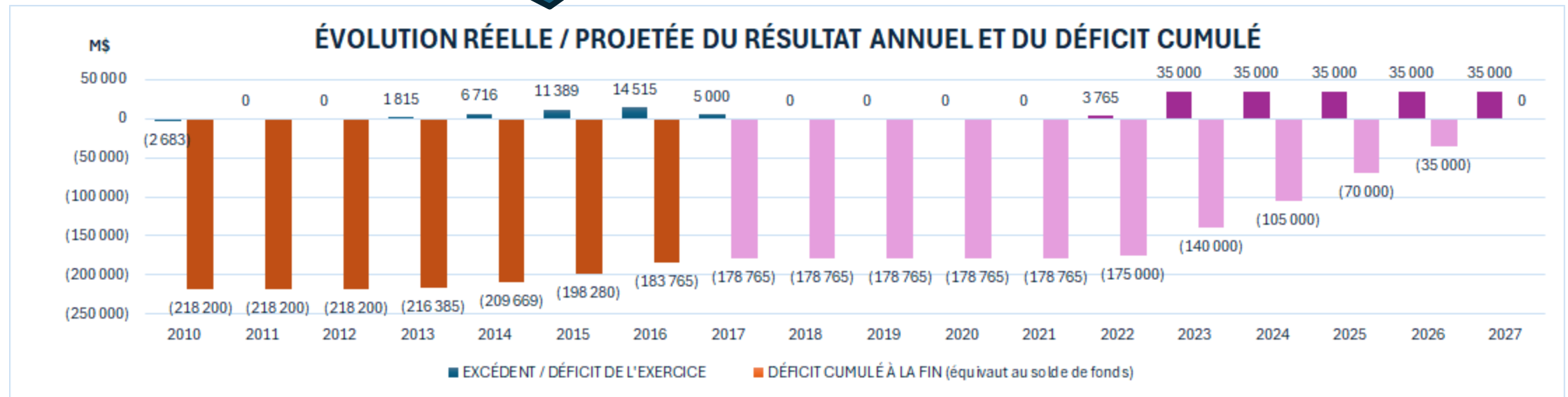


Situation financière avant CASA

- Requiert un redressement, sans être catastrophique
- Engagement à renflouer le déficit cumulé avant 2028

CT 214920

PROJECTION 2017-07-27

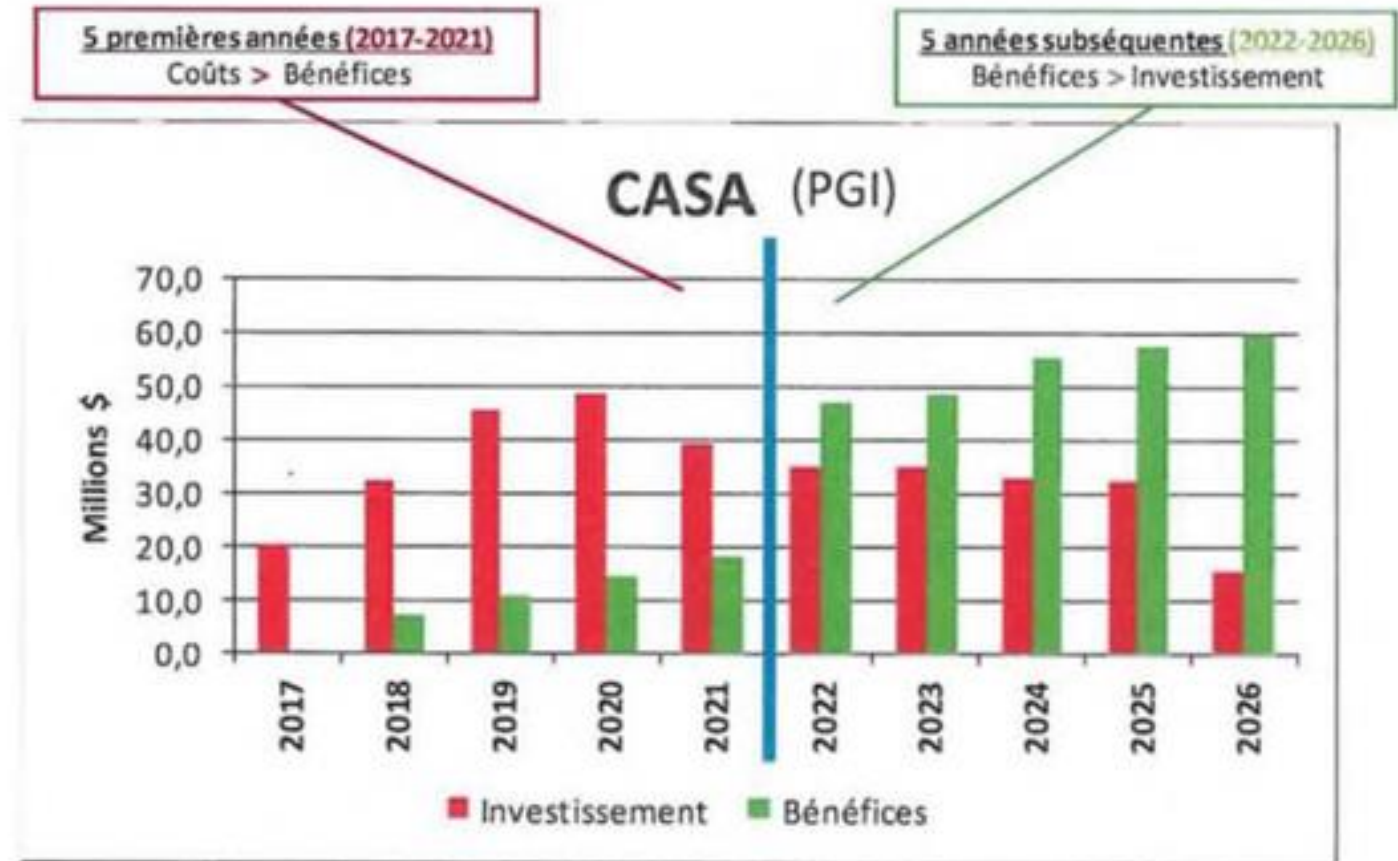




Des bénéfices supérieurs aux investissements sont prévus. Toutefois, ces bénéfices se matérialiseront à compter de 2022.

Engagements financiers

Bénéfices du projet (projection)

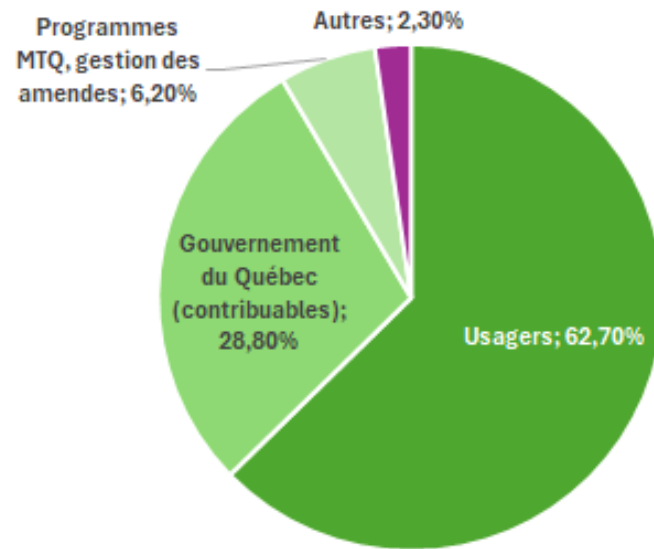




Comment générer des bénéfices?

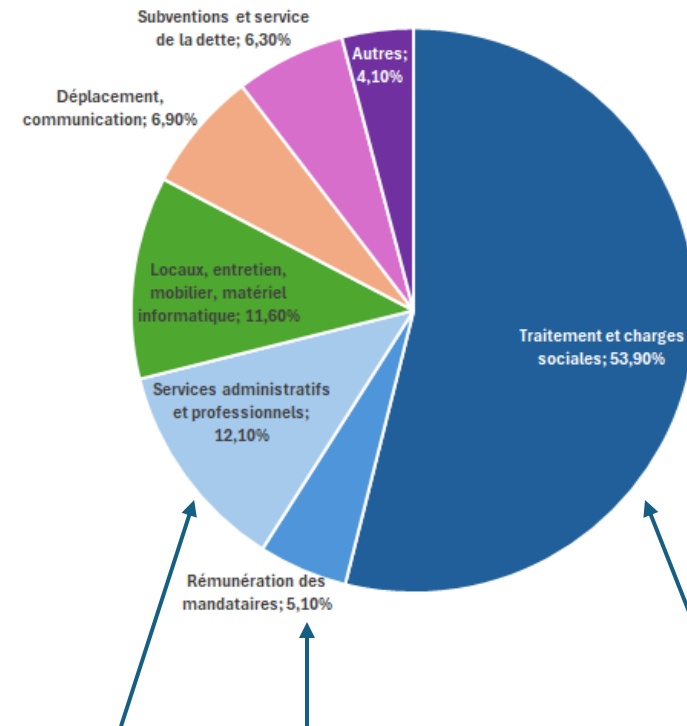
Comment réduire les charges, sans réduire les services?

Répartition des revenus
Moyenne 3 ans (2022 à 2024)



Les contribuables fournissent directement ou indirectement 97,7 % des revenus de la Société

Répartition des frais administratifs excluant l'amortissement
Moyenne 3 ans (2022 à 2024)



Personnel interne (ETC) et externe = 71,1 %
ETC 2016 = 3 175 / ETC 2024 = 4 746

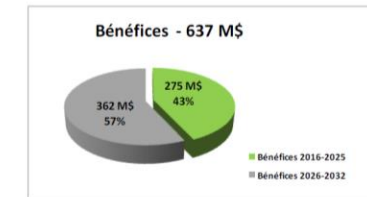


Bénéfices du projet (projection 2013)

Bénéfices du projet - Version 2013

Bénéfices (M\$)	SAAQ	FAAQ	GOUV.	TOTAL
Coûts évités				
Nouveaux services en ligne	138	46		184
Modalités de paiement	8			8
Agilité technologique	148	55		203
Portrait intégré de la clientèle	9			9
Revenus additionnels				
Modalités de paiement	62	79	68	209
Tarification		11	13	24
Sous-total	365	191	81	637
Contingence				0
Bénéfices nets de la contingence	365	191	81	637

REVENUS N'APPARTIENNENT PAS À LA SOCIÉTÉ "MANDATAIRE" : ILS NE RÉDUIRONT DONC NI SON DÉFICIT CUMULÉ, NI SA DETTE



- Les bénéfices de 637 M\$ d'ici 2032 sur la base des données disponibles demeurent réalistes ✓
- L'amortissement accéléré des actifs actuels a été considéré
- Bénéfices 2016-2025 inclus au Pro forma : **275 M\$**

SEUL MONTANT AYANT LE POTENTIEL DE : RENFLOUER LE DÉFICIT CUMULÉ ET RÉDUIRE LA DETTE

DONNÉE UTILISÉE POUR LES ANALYSES DE RENTABILITÉ



Calcul des bénéfices du projet

- Constats découlant de :
 - Témoignages devant la Commission
 - Avis de la DVIEP

La DVIEP considère toujours que les hypothèses supportant les bénéfices et l'échéancier pour la mise en œuvre de la solution, représentent des cibles ambitieuses. Les informations contenues dans les rapports de reddition de comptes du projet et présentées au CD-SAAQ permettent de suivre ces risques.

- Analyse des sources de bénéfices



Le CTA selon le CT 214920

Composantes du CTA	Inclusions	Partage selon CT	
CTA = valeur complète du projet: éléments externes ET internes		Alliance	SAAQ
A- Progiciel	Licences Assurance qualité Expertise		
B- Équipements	Acquisition et Installation		
C- Services professionnels	Support stratégique, intégration et adaptation		
	Conversion et amélioration des données		
	Gestion du changement (formation et communication)		
	Réserve pour travaux complémentaires		
	Banque d'expertise		
	Évolution		
	Gestion annuelle		
D- Récurrence	Maintenance PGI		
	Équipement		
	Exploitation + Opération années 1 à 5		
	Exploitation + Opération années 6 à 10		
E- Autres	Contingences		
	Surveillance, risques + audits		
	Experts en processus		
	Transition		
Estimation / Budget		125 M\$	75 M\$
Total		200 M\$	

Résultat des oui - CA et CT

Environnement - Allégements de la LGGRI (2014) et modification de la politique interne de gestion des projets TI (2014)

CT 214920 - Modalités particulières - Allégements de la LCOP (2015)

N

Préqualification sans prix

N

Qualification en 4 étapes

N

Comité de sélection avec entrevues

N

Facteur K à 50 %

N

Dialogue compétitif supervisé par un auditeur

N

Partage de risques

N

Contrat de 10 ans

N

Coût total d'acquisition (CTA)

N

RH de la SAAQ considérées

Méga-projet

Définition des besoins = grande complexité

N

Méthodologie AGILE exigée

SAAQ = Maître d'œuvre

Appel d'offres rédigé par un sous-traitant

Un seul processus d'adjudication

Réduit le marché des fournisseurs potentiels

Une seule soumission

Évaluation plus complexe

N

Comités aviseurs nécessaires

Risques:

Fuites d'informations sensibles

Contravention avec la LCOP

Effets indésirables

 Nouveauté

 Choix SAAQ

Un choix voulu par la SAAQ



L'appel d'offre, un META projet en soi

« On s'était formé comme une structure de projet pour la rédaction de l'appel d'offres. » Manon Couture, audience du 4 juin 2025)



Travaux plus longs que prévu (**27** mois au lieu de **15** mois)



Équipe composée de ressources internes et externes



Mode matriciel et agile



Nouvelle technologie PGI



Nouveau type de partenariat Alliance
→ éditeur/
intégrateur/Société



Nouveaux processus



Projet pilote → dialogue compétitif



Rédaction des processus – modèle d'affaires intégré



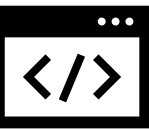
AO entériné par le comité directeur



Constats

- L'ensemble des parties prenantes est informé tout au long du processus
- L'information transmise est structurée et organisée
- ▲ Manque d'expertise interne créant une dépendance aux ressources externes
 - occupant des positions stratégiques
 - ne favorise pas le développement et l'acquisition des compétences
- ▲ Premier signal de glissement (retard)

Appel d'offres – Une nouvelle stratégie



Un seul processus d'adjudication et un seul fournisseur/prestataire, plutôt que plusieurs appels d'offres et contrats

Une suite de suites...

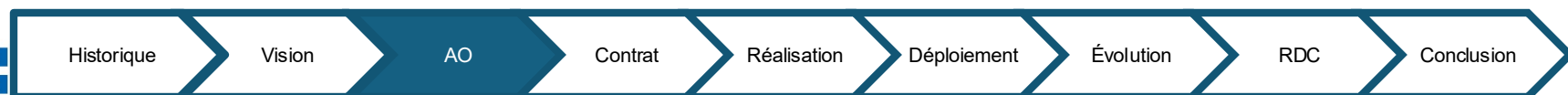
- Licences PGI
- Équipements (infrastructures sous-jacentes au PGI : serveurs, stockage, réseau)
- Services professionnels

C'est **GROS** : PGI+GRC+Assurances+RH+IA*...

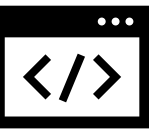
De grandes responsabilités pour l'Alliance

- Détermination **licences PGI requises**
- **Dimensionnement infrastructures** (serveurs, stockage, réseau)
- **Services** d'implantation ET d'exploitation en partenariat avec la SAAQ
 - Détermination efforts requis par les 2 parties avec contingence
- **Découpage** livraisons/lots
- Détermination **calendrier** réalisation

Détermine bénéfices...



Appel d'offres – Une approche innovante?



Un AO qualité/prix d'une grande portée, mais pas un "clé en main"

- **Transformation de l'organisation** avec maîtrise d'œuvre SAAQ

Des parties fermes et en option

- Livraisons obligatoires (engagement) : conception, financier, "*back office*", Permis et immatriculation
- Travaux optionnels: Indemnisation (L3), **réserve travaux complémentaires**, **banque expertise**

Des modalités particulières

- Processus en **entonnoir** : 3 grandes étapes (préqualification éditeur et prestataire, sélection Alliance)
- Qualité prix avec **facteur K** à 50%
- **Vérification faisabilité** solution en cours de processus (plutôt qu'essais de conformité à la fin)
- **Dialogue compétitif**
- **Coût total d'acquisition 10 ans**, incluant phase projet et travaux d'exploitation
 - Récurrence pour les logiciels et le matériel
 - Notion de "Cycle de vie" avec rafraîchissement (nouvelles version PGI, remplacement matériel)
- **Partage de risques**



Environnement - Allégements de la LGGRI (2014) et modification de la politique interne de gestion des projets TI (2014)

CT 214920 - Modalités particulières - Allégements de la LCOP (2015)

Préqualification sans prix	Qualification en 4 étapes	Comité de sélection avec entrevues	Facteur K à 50 %	Dialogue compétitif supervisé par un auditeur	Partage de risques	Contrat de 10 ans	Coût total d'acquisition (CTA)	RH de la SAAQ considérées
----------------------------	---------------------------	------------------------------------	------------------	---	--------------------	-------------------	--------------------------------	---------------------------

Méga-projet	Définition des besoins = grande complexité	SAAQ = Maître d'œuvre	Méta projet					Risques: Fuites d'informations sensibles Contravention avec la LCOP Effets indésirables
			Appel d'offres rédigé par un sous-traitant	Réduit le marché des fournisseurs potentiels	Une seule soumission	Évaluation plus complexe	Comités aviseurs nécessaires	
	Méthodologie AGILE exigée		Un seul processus d'adjudication					

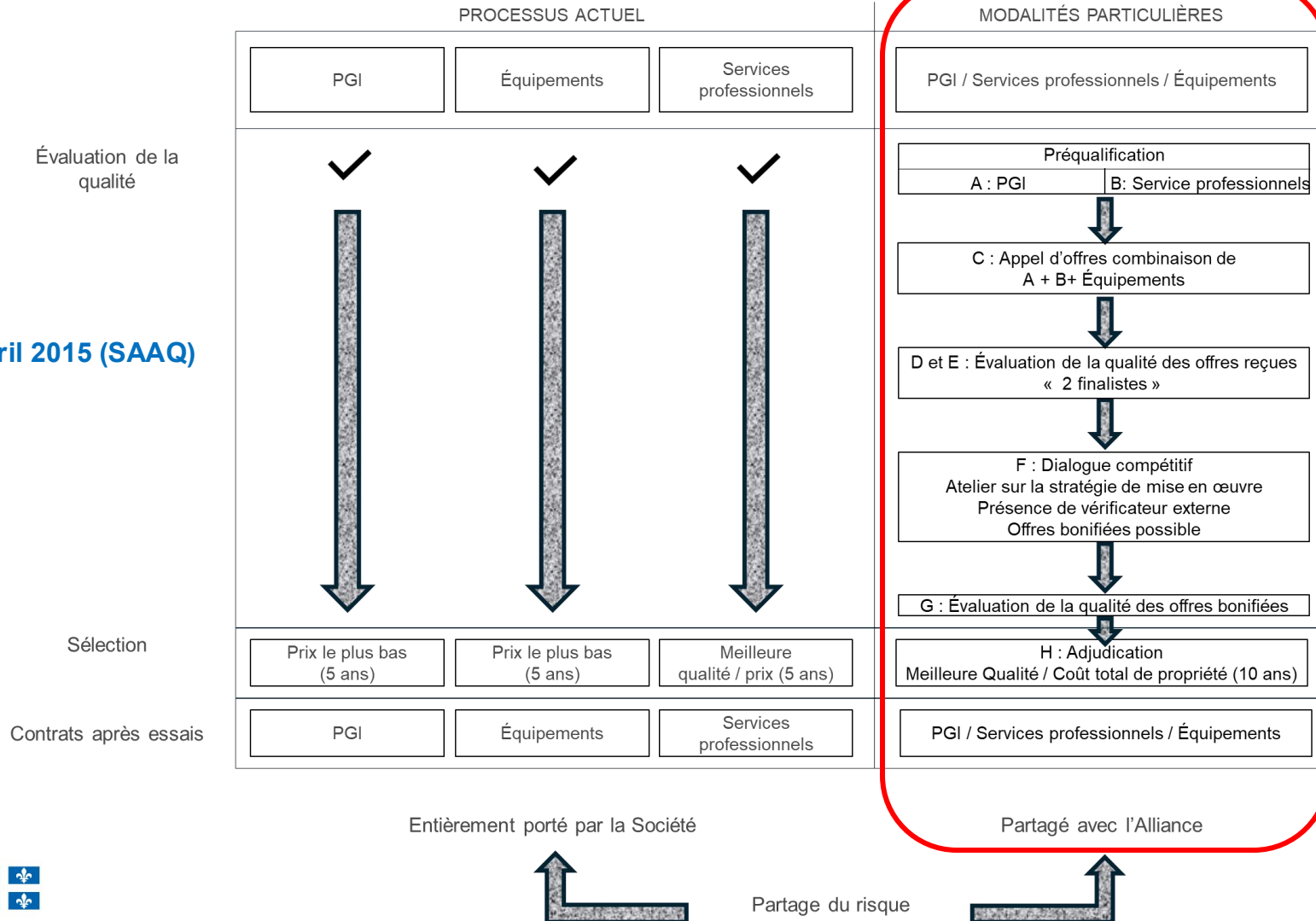
Modalités particulières d'appel d'offres

Comparaison avec modèle typique



14 P-13
C.T. général 214920, du 21 avril 2015 (SAAQ)

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



1er mai 2015

3 mars 2017

6 juin 2017
(signature)



Appel d'offres – Portée parties A à C

Étape	Portée
A-Préqualification éditeur	Suite de progiciels de gestion intégrés Solution intégrée de gestion des ressources pas ensemble modules indépendants même fournisseur 2 catégories acceptées (selon définition Gartner) ○ suite conçue par l'éditeur ("<i>engineered suites</i>") ○ suite synchronisée ("<i>synchronised suites</i>")
B-Préqualification intégrateur	Prestataires de services pour mise en oeuvre processus selon les suites préqualifiées en A
C-Sélection Alliance	Suite PGI + Infra + Services : Ans 1 à 5 : conception, réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation Ans 1 à 10 : services spécialisés et réserve travaux complémentaires Ans 6 à 10 : banque d'heures pour expertise

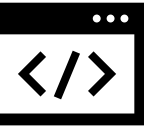
Suite conçue par l'éditeur (Engineered Suites)	Suite synchronisée (Suite intégrée par des mécanismes de synchronisation) (Synchronized Suites)	Suites assemblées par l'éditeur ou Suites « Meilleurs produits » (Vendor Branded or Best-of Breed Suites)
Base architecturale unique à travers un large éventail de fonctionnalités. Interface utilisateur commune et approche de gestion des données à travers l'ensemble des fonctions de la suite.	L'architecture peut varier par module, mais il y a généralement la superposition d'une architecture commune pour maintenir des flux de processus et de données cohérents.	Plusieurs fondations architecturales parmi les modules de la suite qui n'auront probablement pas de flux communs de processus et de données.
Sources Gartner: ERP Strategy Must Address the Challenge of Postmodern ERP (Février 2011), Gartner-ERP, SCM and CRM Suites Define the Packaged Application Market (juillet 2008).		

Mai 2015 - Devis d'AO - A

Type de Composante	Composante(s) proposée(s)
Solution de gestion de la relation client (GRC ou CRM)	SAP CRM
Solution de gestion administrative (PGI ou ERP)	SAP ERP (ECC)
Solution pour les assurances	SAP FS-CM, SAP FS-CD, SAP Fraud Management
Solution informationnelle (IA ou BI)	SAP BI(BusinessObjects) et SAP EIM
Plateforme technologique	SAP HANA(S4/HANA), SAP Netweaver (SAP Solution Manager), SAP GRC
Environnement de développement intégré	Workbench SAP
Gestion des règles d'affaires	Business Rules Framework (BRF+), ES-SOA
Orchestration et intégration des processus	SAP Netweaver Process Orchestration
Sécurité et gestion des identités	SAP Netweaver
Autres composantes	SAP Open Text, SAP Fiori, SAP mobilité, SAP WPB, SAP SuccessFactors

Juin 2015

Devis d'AO – B – Suites SAP qualifiées



Appel d'offres – Un contenu de qualité

Description **complète et précise**

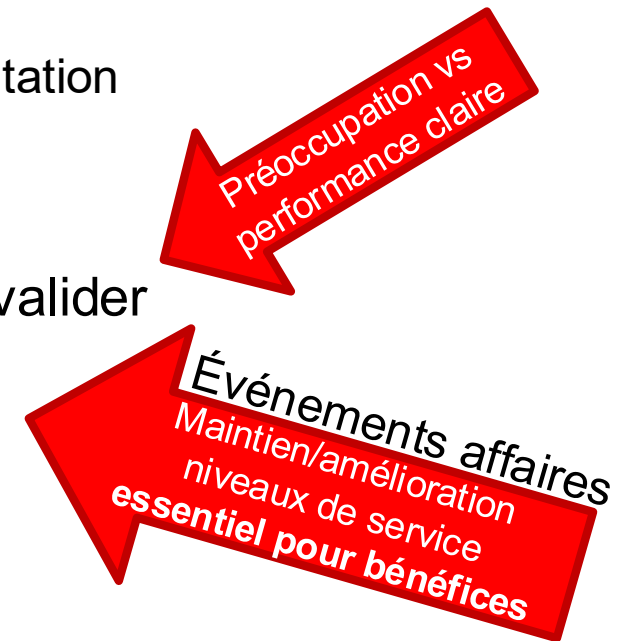
- processus d'entreprise et besoins généraux
- situation actuelle et éléments de cible (incl. orientations)
 - incluant traitements et données

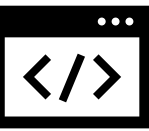
Volet "affaires" : bien détaillé*

- Niveau supérieur à la moyenne, suffisant pour lancer une implantation
- Règles d'affaires ≠ précisées (habituel dans un AO)

Volet "technologique" : niveaux de service difficiles à déterminer/valider

- Ex. : Performance, disponibilité, objectifs en cas de sinistre
- Quoi mesurer : des processus vont changer (transformation)





Appel d'offres –

Cible technologique (fondation) pertinente et au goût du jour

Virtualisation, alignement infonuagique

BD avec traitement en mémoire vive ("*In memory computing*")

Élasticité, répartition de la charge

Haute disponibilité, protection contre les pannes/sinistres (vers le 24/7)

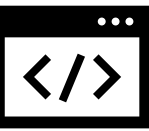
Support dispositifs mobiles

Sécurité des actifs informationnels

Outils de soutien à l'exploitation

- Surveillance et alertage
- Journalisation
- Céduleur de travaux

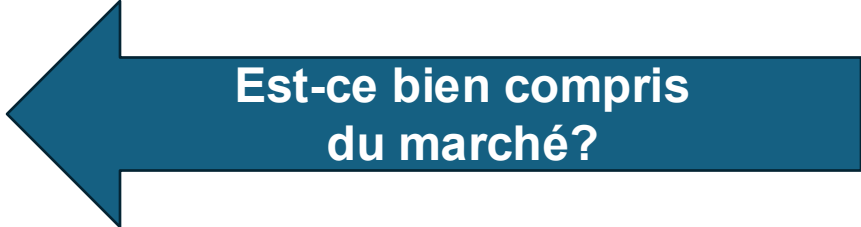
Prise en charge du cycle de vie des équipements, évolutivité



Appel d'offres État de l'industrie

Des premières pour un AO en TI au Québec

- **PGI+GRC+Assurances+RH+IA+...**
- **Dialogue compétitif ***
- **Partage de risque***



Est-ce bien compris
du marché?

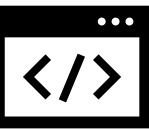
?

Une forte volonté de mettre en place rapidement la solution**

- **Approche** de développement **Agile** - nouvelle **philosophie** dans le milieu*
(s'insère dans méthodologie basée sur celle de l'éditeur)
- **SAAQ est maître d'oeuvre**

→ **Contraste frappant avec façons de faire SAAQ/MO et marché**





Appel d'offres – Une pression sur le marché

Éditeurs : une "suite PGI" qui est en fait une suite de suites

Intégrateurs : seulement des GROS joueurs

Pratique PGI avec bassin, méthodologie, coffre à outils

- >2 000 conseillers (pratique du PGI)
- 250 millions/an, 3 plus récents exercices financiers

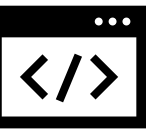
Exigences en lien avec le français

- Solution : Interface, documentation, environnement informationnel (noms de tables, éléments vues), outils de diffusion...
- Ressources : documents (BL), communications orales et écrites
- Autres : centre d'assistance, soutien technique

Volume de ressources humaines requises

Compétition entre Alliances, SAAQ pour trouver RH connaissant SAP

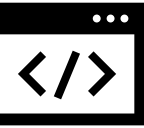




Appel d'offres – Déroulement du processus

- Partie A: 5 addenda – 12 interactions (questions/réponses, précisions, modifications)
- Partie B: 6 addenda – 23 interactions
- Partie C: 43 addenda – 205 interactions
- Raisonnable considérant portée et valeur contrat
 - La majorité sur des aspects affaires
 - Nombre non négligeable sur **mécanisme d'adjudication** et leviers de **gestion contractuelle**
 - Coût total de propriété (2), bénéfices pour calcul CTP (4)
 - Partage de risques (6)
 - Garantie de soumission (6), garantie d'exécution (5)
 - Retenue de paiement (2)
 - Quelques-unes sur des **aspects techniques**
 - ARR (2), IDMS (2), reprise en cas de sinistre (3), continuité de services (3), données (10)

Suggère devis bien préparé et généralement bien compris



Appel d'offres - Déroulement du processus

Partie A - Préqualification éditeurs de suite de progiciels intégrés

- Nécessité de disposer d'un ERP, CRM et "module" assurances
- Avenue progiciels de plus d'un éditeur et intégration par soumissionnaire rejetée (addenda)

Par le fait même, "*Best of Breed*" et modèle « *Post modern ERP* » écartés

- **Oracle** et **SAP** qualifiés

Partie B - Préqualification prestataires de services (intégrateurs)

- **Accenture**, **CGI**, **Deloitte**, **LGS (IBM)** qualifiés

Partie C - Sélection d'une alliance (éditeur et intégrateur)

- **CGI/Oracle** écarté
- **Deloitte/SAP** et **LGS/SAP** retenus



Appel d'offres - Différences de compréhension ?

Malgré le fait que SAP détermine les composants requis et les écarts, les Alliances Deloitte et LGS/IBM perçoivent des nuances distinctes :

Deloitte

Équipe Deloitte

Grille globale des processus

F.1 - Grille des processus

1 -Listes des processus				2 - Information à compléter par l'alliance						
Numéro	Type de processus	Référence processus	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Critère 1-Trait critique 2-Critique 3-Peu critique	Couverture de la solution	Proportion de développement (entre %-%)	Module(s) de la solution	Description sommaire de l'écart	Explication sommaire de la façon de procéder pour combler l'écart	Références
8	CSV	CSV2	Traiter les adhésions à TRIP	1	Paramétrage et développement	3- 41% - 60%	CRM, S/4 HANA (ECC), FICA/FSCD, SAP Extended SCM by OpenText, Fraud Detection, BI, PO, Hybris, CDP	1- La déclaration des distances en libre-service (PAS) 2- La gestion des sanctions 3- Gestion du kilométrage et historique de conduite par véhicule	1- Les transactions de PAS (prestation autonome de services) seront développées par l'intégrateur avec des efforts habituels RICEFW lors de l'implantation. 2- Le registre des sanctions sera développé par le CDP no 2 3- Effort particulier d'implantation pour gérer le kilométrage et historique de conduite par véhicule.	Voir la description du CDP no 2 ainsi que la note portant sur les RICEFW dans le Cahier-réponses, + 2.3 Grille F.1 – Couverture des processus - dans les sous-sections « Notes explicatives relatives aux grilles » et « 2.3.1. information additionnelle de l'Alliance ».

LGS

LGS/IBM - SAP

Grille globale des processus

F.1 - Grille des processus

1 - Listes des processus				2 - Information à compléter par l'alliance						
Numéro	Famille processus	Référence processus	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Critère 1-Tra critique 2-Crise 3-Peu critique	Couverture de la solution	Proportion de développement (entre % - %)	Module(s) de la solution	Description sommaire de l'écart	Explication sommaire de la façon de procéder pour combler l'écart	Références
8	CSV	CSV2	Traiter les adhésions à FRIP	1	Paramétrage et développement	1: 01% - 20%	S/4 HANA (ECC), CRM, FICA/FSCD, Hybris Billing, SCM by OpenText, Fraud Management, BI, PO, Hybris Commerce, CDP#2	- La déclaration des distances en libre service (PAS) - Gestion du kilométrage et historique de conduite par véhicule	- Les transactions du PAS seront développées par l'intégrateur avec des efforts habituels RICEFW lors de l'implantation - Effort particulier d'implantation pour gérer le kilométrage et l'historique de conduite par véhicule	CDP # 2 : Consulter la description à la section 2.2.1.3
9	CSV	CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler	1	Paramétrage et développement	1: 01% - 20%	S/4 HANA (ECC), CRM, SCM by OpenText, PO, BI, Fraud Management, CDP#2	- Calcul du prix du service selon les règles définies - Calcul de la taxe de vente du Québec - Contrôle de l'exemption	L'utilisation des données du CDP dans les règles d'éligibilité et de facturation fera l'objet de paramétrage lors de la réalisation	CDP # 3 : Consulter la description à la section 2.2.1.3 • Précision : Pour informations additionnelles, consulter la section 2.3.1
10	CSV	CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	3	Paramétrage		S/4 HANA (ECC), CRM, SCM by OpenText, BI, Fraud Management, CDP#2			CDP # 2 : Consulter la description à la section 2.2.1.3 • Précision : Pour informations additionnelles, consulter la section 2.3.1

P22899-3 : Appel d'offres de suite de projets de gestion intégrés

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

7 / 21

P22899-3 : Appel d'offres de suite de projets de gestion intégrés

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

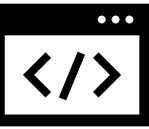
3 / 11

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



Proportion de développement pour CSV2
Deloitte : entre **41% et 60%**; LGS : entre **1% et 20%**
???

*Cahiers de réponses et grilles des alliances



Appel d'offres - Dialogue compétitif - sujets clé

Période de mise en œuvre (réalisation programme) devant être
"alignée sur la planification stratégique 2016-2020"

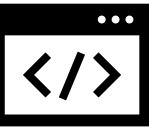
Impact **MAJEUR** sur échéancier et découpage des livraisons

	IBM	Deloitte
Avant	Q3 Année 5 (57 mois)	Q4 Année 4 (45 mois)
Après	avril 2020 (37 mois)*	juin 2020 (39 mois)*

Source: Cahiers réponse alliances

Conception globale solution et choix composants sous responsabilité SAP**

S'en suit grande similitude dans échéanciers et découpage livraisons



Appel d'offres partie F

Dialogue compétitif - Sujets clés

- SAAQ mentionne travaux sont en cours...
 - **Stratégie, approche de conversions de données**
 - **Revue des processus**

... donc "les **informations requises** seront disponibles en temps opportun"*

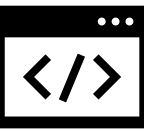
Ex. : détail des processus (N3 et N4);
Règles d'affaires

- Importance d'une **méthodologie de l'éditeur** basée sur **Agile (Scrum)**
 - SAAQ préconise Agile "pur"
 - SAAQ demande support d'un haut niveau de parallélisme



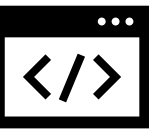
Appel d'offres partie F

Dialogue Compétitif - Amendements



- **Aucun ajout/retrait de portée significatif**
- **Précisions quant à certains processus opérationnels**
 - Dossier médical unique
 - Gestion de la relation avec les partenaires
 - Processus RH et IA (pour conception seulement)
- **Précisions relativement à l'importance du centre d'expertise**
- **Précisions quant à des exigences à caractère technologique**
 - Temps de service vs volumétrie lors de la pointe annuelle (Permis, immat.)
 - Alignement infonuagique
 - Site miroir avec remise en service en 90 minutes en cas de sinistre





Appel d'offres partie F

Dialogue Compétitif - Amendements

- Précisions quant à la méthodologie
 - **Disparition clause doit exister depuis plus de 5 ans**
 - promeut un fonctionnement et une gestion en mode Agile/Scrum
- Précisions sur balises pour assurer la pérennité de la solution
 - Inclure efforts et coûts nécessaires pour **assurer pérennité et évolution solution** tout au long de la durée du contrat (10 ans)
- Précisions sur certaines contraintes des applications patrimoniales (**interdépendances**)
 - Applications qui accèdent directement aux données d'un autre système
 - Complexité des extractions pour les données informationnelles
- **Ajustement au calcul du CTP**

LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

AMENDEMENTS À L'APPEL D'OFFRES DE SUITE DE PROJETS DE GESTION
INTEGRÉS

ETAPE C - SÉLECTION DE LA SOLUTION D'AFFAIRES ET DES SERVICES
PROFESSIONNELS

P22899.3

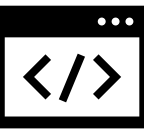
APPEL D'OFFRES FONDÉ SUR LE RAPPORT QUALITÉ-PIRIX
(CTP AJOUTÉ LE PLUS BAS) - ANNEXE 2 DU RÉGLEMENT

DOCUMENT D'AMENDEMENTS À L'APPEL D'OFFRES

*En prenant possession des présents documents, nous nous engageons à ce que ni nous ni aucun
de nos employés ne divulguons, nous y être dûment autorisés par la Société, le contenu du
présent document.*

23 novembre 2016 DA-197408

Différentiateurs pour la qualité Avant dialogue compétitif

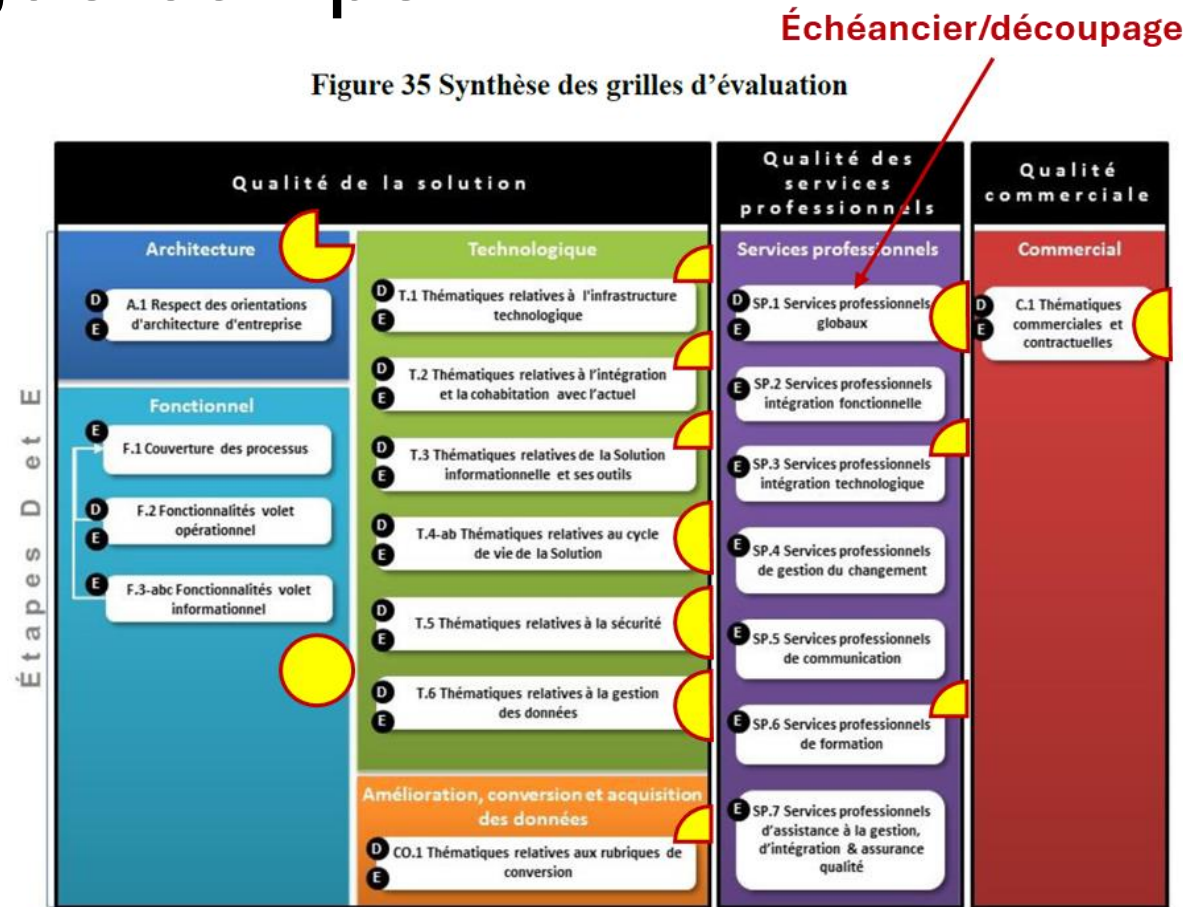


Qualité RH compte pour beaucoup; même bassin pour tout le monde
(SP.1 et C.1 étant plus grands différentiateurs)*

Encore faut-il que les RH ayant contribué au pointage réalisent les travaux

* Courriel Mallette

Figure 35 Synthèse des grilles d'évaluation



Source: Devis AO

Influence SAP sur qualité
 Composants
 Conception
 Méthodologie
 Roadmap

Appréciation de l'importance de l'influence des éléments d'origine SAP sur le pointage; faible à forte (angle TI)

Différentiateurs pour la qualité Après dialogue

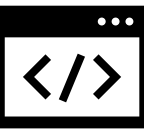
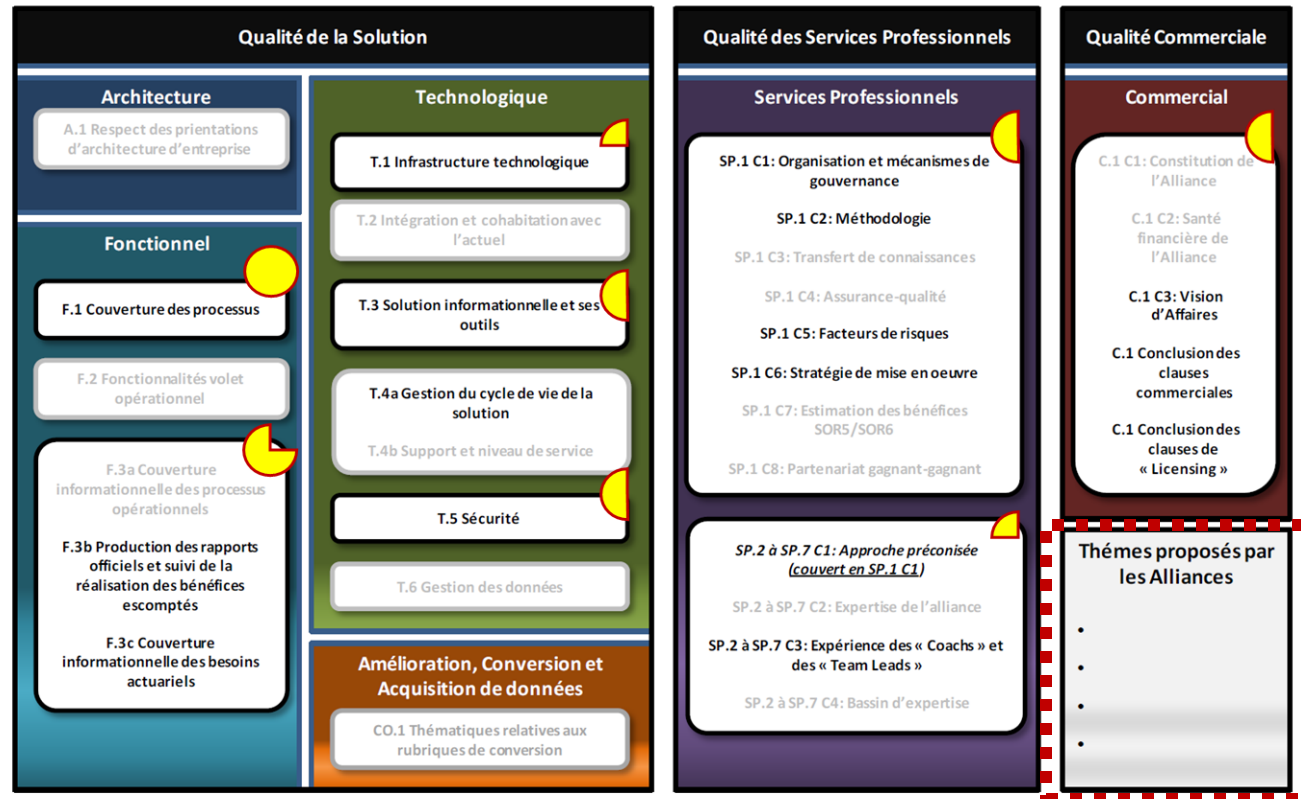


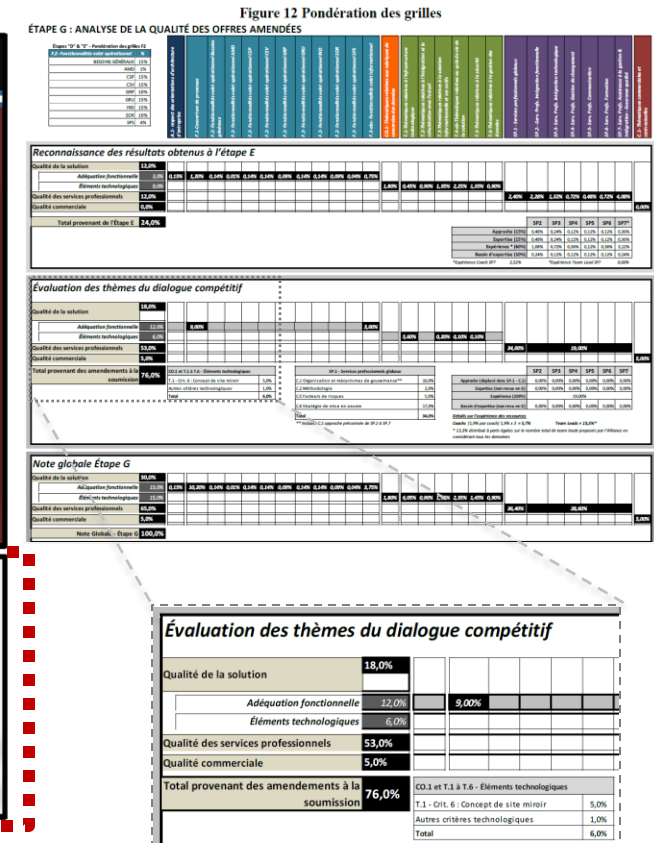
Figure 10 Synthèse des grilles d'évaluation Étape « G »



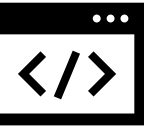
Source: Devis AO & amendements



Appréciation de l'importance de l'influence des éléments d'origine SAP sur le pointage; faible à forte (angle TI)



Et les points du dialogue compétitif comptent pour beaucoup (76% du total)



Est-ce que les alliances comprennent la même chose?

Suite au dialogue compétitif

Étape G – Risques importants qui diminuent



Deloitte

LGS/IBM

1.03	Conversion des données (stratégie et approche)	La stratégie et l'approche de conversion des données sont bien définies à la Société et les processus définis sont entamés afin d'identifier et de nettoyer les données. Par contre, les travaux ne sont pas exécutés à l'heure actuelle et, donc, il y a un volume important de données non identifiées/ponts importants à définir. De ce fait, l'Équipe Deloitte ne possède pas de visibilité sur l'étendue des travaux sous-jacents qui auront un impact direct sur la conversion des données. Il est difficile de savoir si les initiatives entamées seront complétées avant l'arrivée de l'Équipe Deloitte.	3	4	Élevé	2	4	À surveiller	Nous allons attribuer un niveau plus important de contingence aux activités de conversion. Dans l'approche que nous proposons, la phase de Fondation permettra de cerner les besoins de migration de données et de conversion, comme suit: - Analyser les données actuelles - Nettoyer les données avant la conversion - Transférer les données dans une base de données unique - Identifier la source fiable pour chacune des données importantes
3.01	Intégration avec les applications et services périphériques et avec l'infrastructure de la SAAQ (également en période transitoire)	Pour l'Équipe Deloitte, l'intégration des applications et services périphériques en harmonie avec l'infrastructure de la Société est un point sensible du programme de transformation. Nous devons le maintenir et l'interfacer tout au long du programme. L'Équipe Deloitte connaît peu les technologies patrimoniales et ne maîtrise pas l'environnement actuel et est donc dans l'impossibilité de tout prévoir en date de la proposition.	3	4	Élevé	2	4	À surveiller	L'Équipe Deloitte a planifié d'approfondir la compréhension en analysant les applications et services périphériques et l'infrastructure de la Société lors de la phase de Fondation. Cette analyse permettra de revoir et d'ajuster, le cas échéant, les estimations d'effort et de la complexité du travail à effectuer, et nous avons prévu de la contingence dans nos estimations actuelles.
4.04	Changements législatifs ou réglementaires affectant les attentes ou les conditions de réalisation (arrivée de nouveaux changements ou retards dans les changements attendus)	L'Équipe Deloitte accepte l'évaluation de la société de ce risque.	4	3	Élevé	3	3	À surveiller	L'Équipe Deloitte reverra et augmentera les ratios pour les processus CSP et CSV dans l'offre amendée. Nous identifierons également dans notre offre une réserve supplémentaire et distincte pour le support des années subséquentes.
4.06	Intégrité des données patrimoniales	Voir autres problèmes de stratégie de données (conversion)	3	4	À surveiller	2	4	À surveiller	Nous allons attribuer un niveau plus important de contingence aux activités de conversion. Dans l'approche que nous proposons, la phase de Fondation permettra de cerner les besoins de migration de données et de conversion, comme suit: - Analyser les données actuelles - Nettoyer les données avant la conversion - Transférer les données dans une base de données unique - Identifier la source fiable pour chacune des données importantes

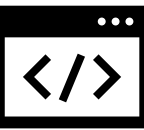
Référence	Facteur de risque
	Mesures d'atténuation et démonstration de son efficacité pour adresser, suivre et gérer les risques résiduels
1.05	Intégration du développement majeur fait par l'Éditeur (CDP) dans la solution » Voir le détail des mesures d'atténuation et la démonstration de leur efficacité dans le tableau précédent
1.07	Changement au niveau de la gouvernance et des ressources stratégiques du programme - Discuter des plans de relève des ressources - permet de considérer un plan pour les ressources critiques et de partager sur celui-ci tout au long de la livraison du programme; - Prévoir les périodes de transition nécessaires - permet de prévoir un transfert de connaissances et d'expertise conséquent au rôle joué dans le programme; - S'assurer que les ressources remplacées comprennent et adhèrent au modèle de gouvernance établi - permet de nous assurer de maintenir la vélocité de livraison du programme tout en minimisant les impacts en termes de gestion du changement.
2.06	Évolution du ratio internes/externes pour satisfaire les attentes de la SAAQ - Surveiller l'évolution du ratio - permet de nous assurer que la proportion demeure dans les balises habituellement rencontrées dans les projets de ce type - permet d'augmenter le ratio si nécessaire pour tenir compte des besoins ou des enjeux particuliers d'une livraison.
2.08	Rétention des ressources (participants au programme de transformation et utilisateurs de la solution) - Établir un plan de relève pour les ressources critiques du projet - permet d'établir d'avance des alternatives face aux rôles clés et de pouvoir plus rapidement les mettre en œuvre; - Réviser le plan de relève périodiquement au cours du projet pour ajuster au besoin - permet de maintenir des plans de relève plus réalistes tout au long du programme.
3.02	Complexité de l'intégration des composantes technologiques » Voir le détail des mesures d'atténuation et la démonstration de leur efficacité dans le tableau précédent

3.03	Complexité des processus et des solutions temporaires (transitoires) - Revoir les besoins en passerelles temporaires lors de la livraison 0 - permet notamment de réduire au minimum le recours à des solutions temporaires et de les optimiser en considérant le niveau de complexité et d'interdépendance.
3.06	Prise en compte des incidences du programme de transformation sur les 1 600 partenaires et mandataires, privés et publics - Réaliser le programme de gestion du changement - permet la réalisation de l'analyse d'impacts détaillée et ainsi, de considérer les impacts et d'adapter la stratégie de gestion du changement pour l'ensemble des parties prenantes (voir section 3.8.1.5).
4.03	Gestion du changement, transfert de connaissances et formation - Établir un programme de gestion de changement formel (voir détails à la section 3.8.1.5) - permet la compréhension, la mobilisation et l'appropriation du changement; - Suivre les meilleures pratiques préconisées par l'intégrateur - permet de maximiser les bénéfices en profitant de l'expérience vécue chez d'autres organisations dans le même contexte ainsi que des meilleures pratiques; - Suivre l'évolution du programme de transformation par le biais des comités établis (voir l'organisation du programme et les mécanismes de gouvernance section 3.8.1) - permet de suivre l'avancement des plans et stratégies et de les ajuster plus rapidement au besoin; - Prendre action au besoin pour mettre en place les plans de redressements nécessaires - permet de préserver l'atteinte des cibles en nous assurant de mettre en branle rapidement les rectifications ou redressements nécessaires.
4.04	Changements législatifs ou réglementaires affectant les attentes ou les conditions de réalisation (arrivée de nouveaux changements ou retards dans les changements attendus) » Voir le détail des mesures d'atténuation et la démonstration de leur efficacité dans le tableau précédent.
4.06	Intégrité des données patrimoniales - Adapter la stratégie de conversion (section 3.8.1.4) de sorte à : - Amorcer le processus d'identification et de nettoyage des données le plus tôt possible; - Identifier et valider les solutions et approches de conversion; - Compléter des essais de charge tôt dans le processus pour confirmer l'intégrité des données; - permet de considérer la complexité de la transformation des données d'origine en transactions GAP et d'adapter la phase de nettoyage des données en conséquence.
4.08	Implication et adhésion des utilisateurs finaux - Explorer de nouvelles options tout au long du projet et encourager l'innovation - permet de mobiliser les utilisateurs face au changement et les utilisateurs en quête de défis; - Compléter rapidement une analyse détaillée des enjeux humains (pour plus de détails, voir la section 3.8.1.5) - permet de confirmer rapidement l'écart réel (actuel vs cible) au niveau des processus pour chaque groupe d'utilisateurs et d'adapter les diverses actions de la stratégie en conséquence; - Établir un plan de communication adapté aux diverses réalités de la Société (pour plus de détails, voir la section 3.8.1.6) - permet d'adapter les messages en fonction du rôle et de la réalité de chaque groupe d'utilisateurs; - permet d'ajuster la stratégie de gestion du changement globale et spécifique; - S'assurer que l'approche de soutien aux usagers est adéquate et mesurer les résultats (voir l'approche en gestion du changement et de formation, sections 3.8.1.5 et 3.8.1.7) - permet de nous assurer de l'appropriation de la solution par l'utilisateur final et de rectifier notamment la stratégie et les moyens d'apprentissage en conséquence d'une livraison à l'autre; - Prévoir de l'accompagnement des utilisateurs en post-implantation (voir la section 3.8.1.7) - permet de diminuer le niveau de stress chez l'utilisateur au moment de la mise en ligne et de rectifier certains éléments de la stratégie pour les prochaines livraisons en fonction de la présente expérience; - Prévoir une implication possible des agents de changements ou agents multiplicateurs - permet d'intégrer plus tôt ce type de ressources durant la réalisation et de profiter de leurs connaissances, de les éduquer et de permettre de comprendre ce qui s'en vient.

THÈMES:
Données
Intégration
Changements lois/régl.

Source : Cahiers réponse alliances (propositions amendées)

Étape G - Risques résiduels



Diminution importante, variant selon l'Alliance

Deloitte

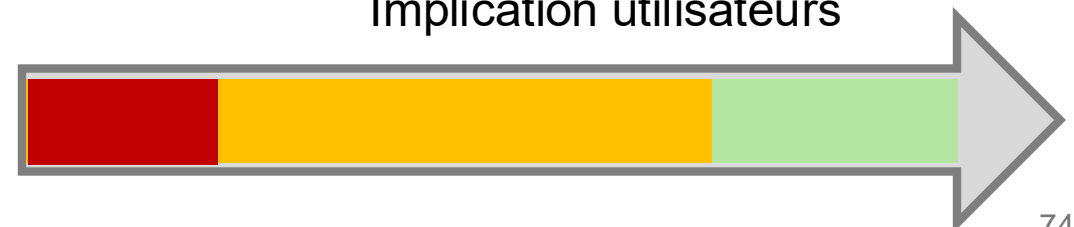
Données

LGS/IBM

Intégration applications/services/infrastructures
Changements législatifs/réglementaires



Intégration CDP
Changements gouvernance & RH
Ratio Interne/Externe
Processus & solutions temporaires
Incidence programme sur partenaires
Gestion changement, formation
Implication utilisateurs



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

Québec

Source : Cahier réponse alliances
(propositions amendées)



Différences de compréhension qui subsistent?

Deloitte

LGS

<Nom de l'alliance>	Objets de développement						SP1 - Stratégie de mise en oeuvre
Type d'objets de développement	NOMBRE ESTIMÉ D'OBJETS RÉPARTIS PAR LIVRAISON						Sous-total
	0	1	2	3	4	IR	
Interfaces intersystèmes permanentes	0	36	17	50	13	0	116
Interfaces intersystèmes temporaires	0	106	45	82	0	0	233
Interfaces intersystèmes externes	0	1	0	97	0	31	129
Développements personnalisés :	0	179	23	417	0	24	643
Intégration SAP	0	13	0	38	0	0	51
Améliorations (incluant BRF)	0	166	23	379	0	24	592
Conversion des données et de documents :	0	95	15	39	0	26	175
Extraction	0	95	15	39	0	26	175
Transformation	0	95	15	39	0	26	175
Injection	0	95	15	39	0	26	175
Formulaires	0	69	10	112	0	9	200
Flux de travail (workflows)	0	51	4	29	0	34	118
Interfaces utilisateur (Fiori)	0	283	35	180	0	0	498
Activation applications standards Fiori	0	0	0	22	0	0	22
Nouveaux écrans Fiori personnalisés	0	283	35	104	0	0	422
Améliorations associées aux écrans personnalisés	0	0	0	54	0	0	54
Rapports	0	44	20	42	0	24	130
Objets IA (BI)	0	236	0	165	0	9	410
Cubes	0	23	0	15	0	0	38
Requêtes/Extracteurs	0	108	0	70	0	0	178
Extracteur (associé à la ligne Requêtes/Extracteurs)							0
Tableaux de bord	0	105	0	80	0	0	185
BI CEDO/SIG	0	0	0	0	0	9	9
Nombre total par livraison	0	1100	169	1213	13	157	2652

Cahier réponses - P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape G © La Société de l'assurance automobile du Québec 2016 3 / 3

LGS-IBM/SAP	Objets de développement						SP1 - Stratégie de mise en oeuvre
Groupe	Type d'objets de développement (Note 1)	NOMBRE ESTIMÉ D'OBJETS					Sous-total
		0	1	2	IR		
I	Interfaces permanentes - intersystèmes	18	5	10			33
	Interfaces permanentes - partenaires (avec échanges)(note 1)	20	61	29			110
	Interfaces permanentes - progiciels existants	0	10	0			10
	Interfaces permanentes - intersystèmes patrimoniales	4	9	0			13
	Interfaces temporaires - intersystèmes patrimoniales	16	17	0			33
	INTERFACES TOTAL	58	102	39			199
E	Dev. Enhancement (enrichissement) incluant les local	20	30	10			60
	Hybris Enhancement	5	20	10			35
	Intégration du CDP	0	30	20			50
	Enhancement TOTAL	25	80	40			145
F	UI - Fiori	5	100	15			120
	UI - Hybris (Web & Mobile)	5	60	10			75
	UI - SAP GUI	5	40	5			50
	UI Total	15	200	30			245
C	Conversion des données et de documents (Note 3)	111	237	69			417
	Conversion TOTAL	111	237	69			417
W	Flux de travail (workflows)	21	39	6			66
	Workflow TOTAL	21	39	6			66
R	Formulaires	72	74	56			202
	Rapports	6	7	0			13
	Rapports TOTAL	78	81	56			215
BI	Objets IA (BI) BI-Cubes/DSO	40	80	40			160
	HANA LIVE eViews	40	80	40			160
	Rapport and BI TOTAL (Note 4)	80	160	80			320
F	Correspondance	30	80	50			160
	Gabarits (Templates), Lettres (Letter)						
	Correspondance TOTAL	30	80	50			160
	Nombre total par livraison	0	418	979	370		1767

Cahier réponses - P22899-3: Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés
Étape G © La Société de l'assurance automobile du Québec 2016 3 / 4

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



Nombre d'objets de développement (proposition amendée)

Deloitte : **2652**; LGS : **1767 (67%)**

*Cahiers de réponses des alliances

La variation des efforts - Étape C vs G



Propositions Deloitte

Partie G (amendée)							Partie C (originale)			
Livraison révisée	Efforts SAAQ	Δ SAAQ	Efforts Alliance	Δ Alliance	Total	Δ Total	Livraison originale	Efforts SAAQ	Efforts Alliance	Total
L0-Conception générale	40 201	-32,38%	94 465	14,38%	134 666	-5,19%	L0-Fondation	59 450	82 592	142 042
L1 - Finances et dossier partenaire	155 732	183,01%	509 926	161,77%	665 658	166,45%	L1-Finances	55 028	194 800	249 828
L2- Finance complémentaire	58 574	-49,58%	107 829	-80,84%	166 403	-75,49%	L2-relation usagers, relation partenaire, finance élaborée	116 166	562 824	678 990
L3 - Centres de services (GRU, CSP, CSV)	291 067	163,81%	786 880	137,73%	1 077 947	144,25%	L3-processus personnes habilitée , véhicules	110 330	330 991	441 321
L4-Indemniser et réadapter	24 748	74,28%	138 218	71,39%	162 966	71,82%	L4-Indemnisation et réadaptation	14 200	80 647	94 847
Soutien an 2							Soutien an 2			
Soutien an 3	27 113	136,18%	45 546	26,34%	72 659	52,87%	Soutien an 3	11 480	36 050	47 530
Soutien an 4	19 125	-31,70%	19 694	-59,08%	38 819	-49,01%	Soutien an 4	28 000	48 128	76 128
Soutien an 5		-100,00%		-100,00%			Soutien an 5	46 340	26 428	72 768
Banque expertise	903 403	444,55%	281 938	1384,04%	1 185 341	541,08%	Banque expertise	165 900	18 998	184 898
TOTAL	1 519 963	150,45%	1 984 496	43,65%	3 504 459	76,25%		606 894	1 381 458	1 988 352

Tableau confectionné à partir des données dans les grilles déposées par l'Alliance. Certaines valeurs peuvent différer en raison d'arrondis

Très forte augmentation pour Permis/immat. (2,4X) et banque expertise (6,4X)

Augmentation pour Indemnisation

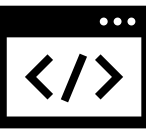
Part des efforts projet passe de 80,8% à 63,0%

Alliance comprend importance banque expertise;
Semble mieux comprendre complexité

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

Québec

La variation des efforts - Étape C vs G LGS



Propositions LGS

Partie G (amendée)							Partie C (originale)			
Livraison révisée	Efforts SAAQ	Δ SAAQ	Efforts Alliance	Δ Alliance	Total	Δ Total	Livraison originale	Efforts SAAQ	Efforts Alliance	Total
L0-Travaux à positionner par l'alliance	44 283	-9,02%	72 377	5,42%	116 660	-0,57%	L0-Intégration alliance au pgm transformation	48 674	68 658	117 332
L1 - Finances et fondation	106 987	-46,93%	320 736	-3,95%	427 723	-20,13%	L1-Finances et composants communs	127 891	210 256	338 147
							L2-Finances, RH et sol. Informationnelle	53 035	89 224	142 259
							L3-Compte dépenses et sol. Informationnelle	20 679	34 447	55 126
L2- Permis et immatriculation	205 005	-64,48%	535 519	-47,38%	740 524	-53,56%	L4-Permis de conduire	287 377	559 477	846 854
							L5-Immatriculation	247 878	389 631	637 509
							L6-Facturation partenaires	41 845	68 541	110 386
L3-Indemniser et réadapter	74 301	-26,43%	224 492	50,11%	298 793	19,26%	Indemnisation et réadaptation	100 989	149 547	250 536
Soutien an 2	1 685	-91,72%	4 963		6 648		Soutien an 2	20 350	33 916	54 266
Soutien an 3	18 613	-43,48%	45 471	-17,15%	64 084	-27,03%	Soutien an 3	32 933	54 886	87 819
Soutien an 4	49 214	10,04%	89 898	20,61%	139 112	16,65%	Soutien an 4	44 722	74 537	119 259
Soutien an 5	4 206	-89,70%	5 976	-90,92%	10 182		Soutien an 5	40 821	65 824	106 645
Banque expertise	536 843	150,36%	334 905	20,98%	871 748	77,45%	Banque expertise	214 430	276 836	491 266
TOTAL	1 041 137	-18,76%	1 634 337	-21,27%	2 675 474	-20,31%		1 281 624	2 075 780	3 357 404

Tableau confectionné à partir des données dans les grilles déposées par l'Alliance. Certaines valeurs peuvent différer en raison d'arrondis

Forte diminution pour Permis/immat. (2,2X)
 Augmentation pour Indemnisation et banque expertise
 Part des efforts projet passe de 74,4% à 59,2%

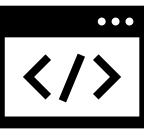
Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec



Comprend importance banque expertise;
Semble rassuré par travaux SAAQ
Zone de plus forte réduction des efforts?

Étape C vs G - Ajustement au découpage



**MOINS de livraisons
et de lots**

Propositions LGS

Partie G (amendée)		Partie C (originale)	
Livraison révisée	Lots	Livraison originale	Lots
L0-Travaux à positionner par l'alliance	4	L0-Intégration alliance au pgm transformation	5
L1 - Finances et fondation	4	L1-Finances et composants communs	7
		L2-Finances, RH et sol. Informationnelle	5
		L3-Compte dépenses et sol. Informationnelle	5
L2- Permis et immatriculation	6	L4-Permis de conduire	9
		L5-Immatriculation	7
		L6-Facturation partenaires	5
L3-Indemniser et réadapter	5	Indemnisation et réadaptation	5
Soutien an 2	2	Soutien an 2	2
Soutien an 3	2	Soutien an 3	2
Soutien an 4	2	Soutien an 4	2
Soutien an 5	2	Soutien an 5	2
Banque expertise	1	Banque expertise	1
TOTAL	28		57

↓ De 57 à 28 lots

PLUS de lots

Propositions Deloitte

Partie G (amendée)		Partie C (originale)	
Livraison révisée	Lots	Livraison originale	Lots
L0-Conception générale	5	L0-Fondation	4
L1 - Finances et dossier partenaire	33	L1-Finances (R1.1)	15
L2- Finance complémentaire	16	L2-relation usagers (R2.1), relation partenaire (R2.2)),	25
L3 - Centres de services (GRU, CSP, CSV)	88	L3-processus personnes habilitée (R3.1), véhicules (R3.2)	20
L4-Indemniser et réadapter	16	L4-Indemnisation et réadaptation	15
Soutien an 2		Soutien an 2	
Soutien an 3	2	Soutien an 3	2
Soutien an 4	2	Soutien an 4	2
Soutien an 5		Soutien an 5	2
Banque expertise	1	Banque expertise	1
TOTAL	163		86

↑ De 86 à 163 lots



Appel d'offres –bordereaux Alliance LGS/IBM

EFFORTS

Livraison	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
Livraison 0 - Travaux à positionner par l'alliance	4 605 300 \$	18 369 595 \$	22 974 895 \$
Livraison 1 - Finances et fondation	11 126 700 \$	43 188 685 \$	54 315 385 \$
Livraison 2 - Permis et Immatriculation	21 320 500 \$	73 722 475 \$	95 042 975 \$
Livraison Indemniser et réadapter (IR)	7 727 100 \$	31 914 439 \$	39 641 539 \$
TOTAL IMPLANTATION	44 779 600 \$	167 195 194 \$	211 974 794 \$
Livraison Soutien an 2 (S)	175 500 \$	673 828 \$	849 328 \$
Livraison Soutien an 3 (S)	1 935 300 \$	6 087 107 \$	8 022 407 \$
Livraison Soutien an 4 (S)	5 118 400 \$	12 919 480 \$	18 037 880 \$
Livraison Soutien an 5 (S)	437 600 \$	858 193 \$	1 295 793 \$
TOTAL SOUTIEN	7 666 800 \$	20 538 608 \$	28 205 408 \$
Réserve pour travaux complémentaires		46 500 000 \$	46 500 000 \$
Banque expertise	53 684 300 \$	85 659 937 \$	139 344 237 \$
TOTAL RÉSERVE ET BANQUE	53 684 300 \$	132 159 937 \$	185 844 237 \$
TOTAL	106 130 700 \$	319 893 739 \$	426 024 439 \$

Contingence
incluse

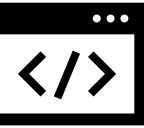
PGI et INFRASTRUCTURES

Licences PGI, abonnements	0 \$	45 358 931 \$	45 358 931 \$
Infrastructures	0 \$	112 144 593 \$	112 144 593 \$
TOTAL	0 \$	157 503 524 \$	157 503 524 \$

GRAND TOTAL

TOTAL	106 130 700 \$	477 397 263 \$	583 527 963 \$
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

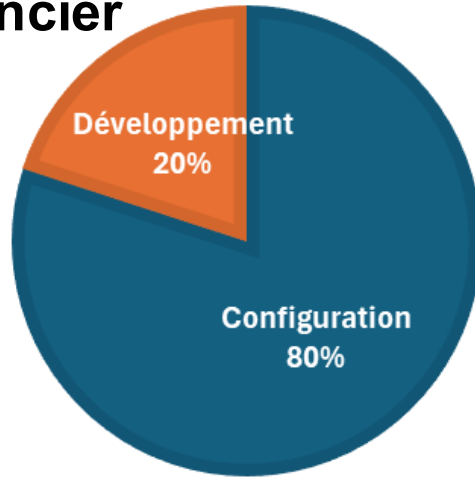
Tableau confectionné à partir des données dans les bordereaux de prix déposés par l'Alliance



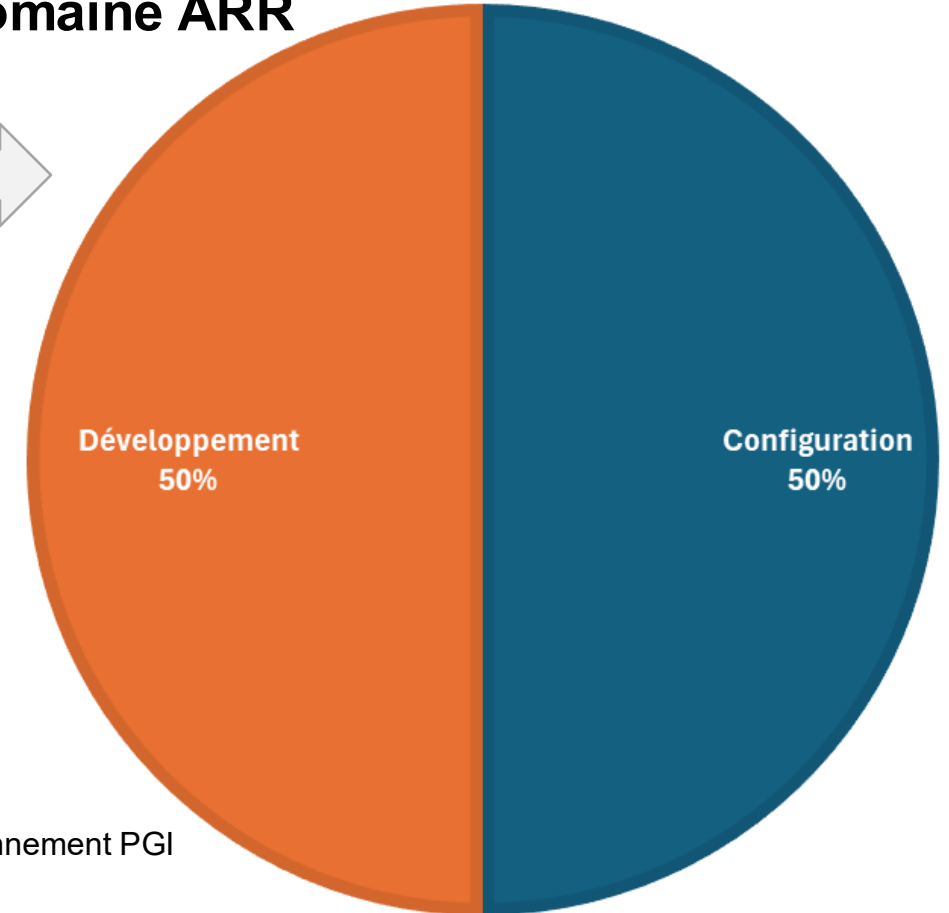
Estimation des coûts

Où sont les efforts ?

Domaine financier



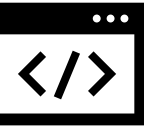
Domaine ARR



Rapport de ± 3 à 1

Répartition probable des efforts par type et par livraison
(graphiques à l'échelle, en proportion de la valeur des investissements passés*)

En supposant des investissements passés 3X plus grands pour ARR que financier,
et une couverture des processus par le PGI semblable aux appariements documentés au positionnement PGI

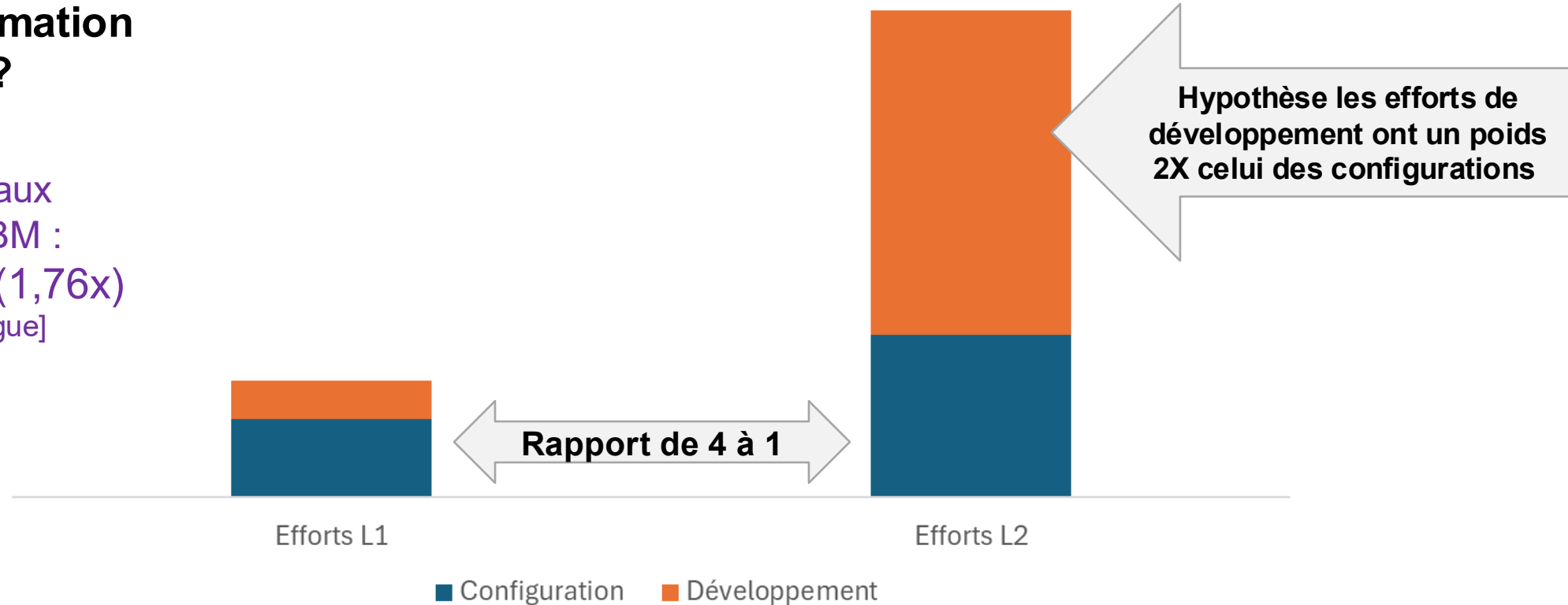


Estimation des coûts

Efforts au bordereau vs efforts basés sur investissements passés

Est-ce que l'estimation est réaliste?

Selon bordereaux
Alliance LGS/IBM :
54 M\$ vs 95 M\$ (1,76x)
[2,97x avant dialogue]



Proportion des efforts probables par livraison en fonction de la valeur des investissements passés

VS

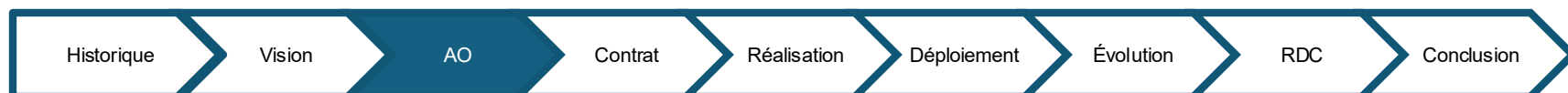
les efforts estimés aux bordereaux



Appel d'offres

Analyse du processus du point de vue financier

- Objectif: Faire ressortir les éléments de risque du processus d'AO et leur incidence sur le plan financier
- Engagements pris par la SAAQ
- Risques contenus dans le processus et l'appel d'offres
 - Choix de la SAAQ, dont le recours aux comités aviseurs
 - Dialogue compétitif
 - Calcul du CTP
 - Facteur K
 - Partage de risques
 - Calcul du CTP





Appel d'offres – Stratégie de la SAAQ

Environnement - Allégements de la LGGRI (2014)
et modification de la politique interne de gestion des projets TI (2014)

CT 214920 - Modalités particulières - Allégements de la LCOP (2015)

N	N	N	N	N	N	N	N	N
Préqualification sans prix	Qualification en 4 étapes	Comité de sélection avec entrevues	Facteur K à 50 %	Dialogue compétitif supervisé par un auditeur	Partage de risques	Contrat de 10 ans	Coût total d'acquisition (CTA)	RH de la SAAQ considérées

Méga-projet	Définition des besoins = grande complexité	SAAQ = Maître d'œuvre	Appel d'offres rédigé par un sous-traitant	Réduit le marché des fournisseurs potentiels	Une seule soumission	Évaluation plus complexe	Comités aviseurs nécessaires	Risques: Fuites d'informations sensibles Contravention avec la LCOP Effets indésirables
	N Méthodologie AGILE exigée		Un seul processus d'adjudication					

N = Nouveauté

Choix SAAQ



Appel
d'offres

Stratégie
de la SAAQ

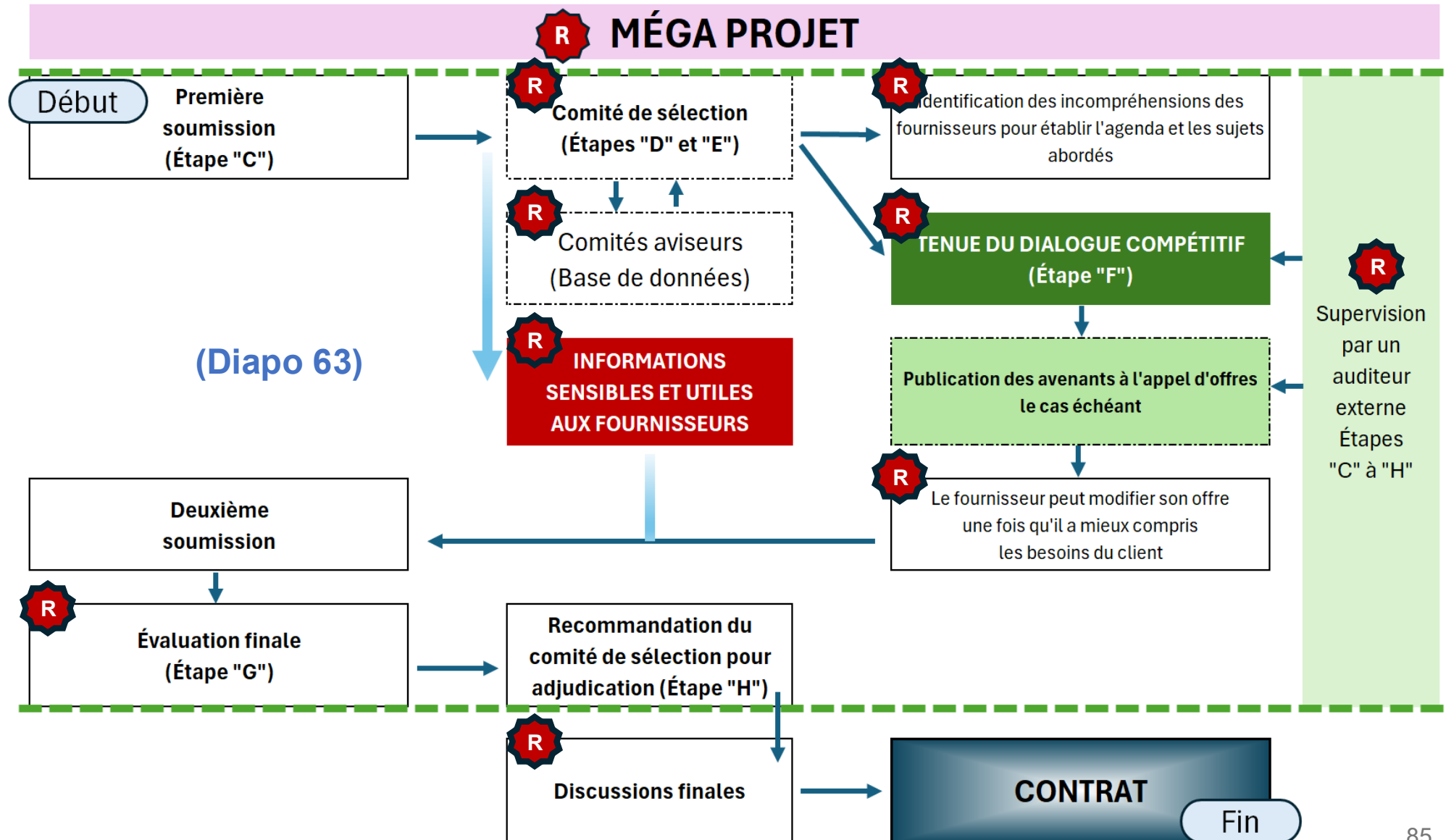


L'impact des nombreuses couches de
risques



PRINCIPAUX RISQUES INTRODUITS À L'ÉTAPE "F"

R DIALOGUE COMPÉTITIF





Comités aviseurs

Constats Mallette

- Structure non prévue dans la LCOP, ni dans le CT 214920
 - Plusieurs personnes proches du VPTI dans des comités clés
- Inquiétudes quant à l'éthique de travail et à l'impartialité de certains membres évaluateurs
 - Droit de parole non respecté : membres influents lors des discussions
 - Notes d'évaluation d'une alliance = très faibles
 - Écarts-types des notes d'évaluation = importants entre les membres d'un même comité;
 - Consensus se rapprochant des membres influents
 - Interventions par des membres dénotant un certain favoritisme envers une alliance



Appel d'offres

Déroulement du processus

Étape F : Dialogue compétitif

- Ajustements au calcul du CTP pour fins d'adjudication **pendant** le dialogue compétitif
 - Retrait de la "Banque d'heures d'expertise"



Effets des changements dans le calcul du CTP

- Des éléments sont retirés du calcul
 - La cible à atteindre change pour le fournisseur
 - Ouvre la voie à des "manœuvres stratégiques"
- Effet non prévu
 - **Présence d'éléments hors calcul = Espace pour déplacer une partie des efforts et coûts du fournisseur**



Appel d'offres

CTP = le
prix
considéré !

- Une fois l'évaluation terminée, la Société ouvre l'enveloppe de prix (Étape "H")
- Formation du Comité CTP pour :
 - Effectuer les calculs et les actualisations
 - S'assurer de l'exactitude arithmétique
 - Communiquer les résultats des calculs au comité de sélection
- Le comité de sélection soulève des points d'intérêt, dont :
 - Une diminution marquée du nombre d'heures
 - Un taux horaire ayant varié significativement
 - Un taux de contingence anormalement bas

CTP – Extraits du rapport du comité



Les faits saillants du comité de sélection sont :

- L'écart important au niveau des efforts de mise en place entre sa soumission initiale et amendée surprend par son ampleur et questionne ses bases d'évaluations, particulièrement pour l'intégration technologique, et ce, malgré les explications fournies dans sa soumission.



Certains points seraient à clarifier ou à revoir avant le début des travaux notamment :

- La réduction des efforts en intégration technologique de quelque 730 000 heures entre la proposition initiale et amendée.
- La proposition d'implanter la livraison permis et immatriculation sans simulation, ce qui constitue un risque important pour la Société, car il s'agit de son secteur de service direct à la population.
- L'alliance prévoit une contingence de 7% alors qu'elle est de 15 à 20% dans l'industrie en général.
- Le taux horaire de 256\$ pour la réserve de travaux complémentaire est très élevé par rapport au taux horaire initial de 89\$ et au taux horaire de 134\$ pour les travaux de réalisation. Pour les mêmes travaux, le compétiteur proposait un taux horaire de 151\$.





Sélection du fournisseur

Variation des heures d'efforts à la suite du dialogue compétitif

DIFFÉRENCES ENTRE LES SOUMISSIONS

Heures d'efforts soumises

TABEAU SOMMAIRE DES HEURES SERVICES PRO

Rubriques ¹	LGS			
	Total	SAAQ	Alliance	CIBLE - CTP
AVANT Le dialogue compétitif				
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	2 615 602	966 205	1 649 397	1 649 397
Banque d'expertise	491 266	214 430	276 836	Exclus
	3 106 868	1 180 635	1 926 233	
L3 (Indmnisation et réadaptation)	250 536	100 989	149 547	149 547
Total	3 357 404	1 281 624	2 075 780	1 798 944
<i>Réduction identifiée dans le rapport du comité de sélection</i>				
		(730 187) h		
APRÈS le dialogue compétitif				
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	1 504 933	429 993	1 074 940	1 074 940
Banque d'expertise	871 748	536 843	334 905	Exclus
	2 376 681	966 836	1 409 845	
L3 (Indmnisation et réadaptation)	298 793	74 301	224 492	224 492
Total	2 675 474	1 041 137	1 634 337	1 299 432
Écarts entre les étapes "C" et "G"	(681 930)	(240 487)	(441 443)	(499 512)
			-21,27%	-27,77%

CIBLE - CTP	DELOITTE		
	Alliance	SAAQ	Total
1 281 813	1 281 813	426 794	1 708 607
Exclus	18 998	165 900	184 898
	1 300 811	592 694	1 893 505
80 647	80 647	14 200	94 847
1 362 460	1 381 458	606 894	1 988 352
<i>La résultante est légèrement inférieure au nombre d'heures de la soumission d'origine du concurrent</i>			
1 564 340	1 564 340	591 812	2 156 152
Exclus	281 938	903 403	1 185 341
	1 846 278	1 495 215	3 341 493
138 218	138 218	24 748	162 966
1 702 558	1 984 496	1 519 963	3 504 459
340 098	603 038	913 069	1 516 107
24,96%	43,65%		





Sélection du fournisseur

Variation des heures d'efforts à la suite du dialogue compétitif

DIFFÉRENCES ENTRE LES SOUMISSIONS

Heures d'efforts soumises

TABLEAU SOMMAIRE DES HEURES SERVICES PRO

Rubriques ¹	LGS			
	Total	SAAQ	Alliance	CIBLE - CTP
AVANT Le dialogue compétitif				
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	2 615 602	966 205	1 649 397	1 649 397
Banque d'expertise	491 266	214 430	276 836	Exclus
	3 106 868	1 180 635	1 926 233	
L3 (Indmnisation et réadaptation)	250 536	100 989	149 547	149 547
Total	3 357 404	1 281 624	2 075 780	1 798 944
<i>Réduction identifiée dans le rapport du comité de sélection</i>				
		(730 187) h		
APRÈS le dialogue compétitif				
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	1 504 933	429 993	1 074 940	1 074 940
Banque d'expertise	871 748	536 843	334 905	Exclus
	2 376 681	966 836	1 409 845	
L3 (Indmnisation et réadaptation)	298 793	74 301	224 492	224 492
Total	2 675 474	1 041 137	1 634 337	1 299 432
Écarts entre les étapes "C" et "G"	(681 930)	(240 487)	(441 443)	(499 512)
			-21,27%	-27,77%

DELOITTE			
CIBLE - CTP	Alliance	SAAQ	Total
1 281 813	1 281 813	426 794	1 708 607
Exclus	18 998	165 900	184 898
	1 300 811	592 694	1 893 505
80 647	80 647	14 200	94 847
1 362 460	1 381 458	606 894	1 988 352
<i>La résultante est légèrement inférieure au nombre d'heures de la soumission d'origine du concurrent</i>			
1 564 340	1 564 340	591 812	2 156 152
Exclus	281 938	903 403	1 185 341
	1 846 278	1 495 215	3 341 493
138 218	138 218	24 748	162 966
1 702 558	1 984 496	1 519 963	3 504 459
340 098	603 038	913 069	1 516 107
24,96%	43,65%		



Comparaison des soumissions initiales

COMPARAISON DES SOUMISSIONS REÇUES

Dépôt initial (Étape "C")

En M\$	LGS / IBM	Deloitte	CGI
Services professionnels	322,18	194,40	227,41
Infrastructures	37,05	52,13	26,55
PGI	86,78	93,94	69,60
	446,01	340,47	323,56
Écart par rapport à LGS / IBM		31,0%	37,9%



Sélection du fournisseur

Variation des montants à la suite du dialogue compétitif

DIFFÉRENCES ENTRE LES SOUMISSIONS

Montants proposés - Étapes "C" et "G"

TABLEAU SOMMAIRE DES MONTANTS SERVICES PRO

TABLEAU SOMMAIRE DES MONTANTS SERVICES PRO			LGS			
	Total		SAAQ		Alliance	CIBLE - CTP
AVANT Le dialogue compétitif						
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	334 383 876	100,00 \$	96 620 500	144,15 \$	237 763 376	237 763 376
Contingences liées	26 485 192	7,6%	7 355 277	8,0%	19 129 915	19 129 915
	360 869 068		103 975 777		256 893 291	
Réserve de travaux complémentaires	5 305 000				5 305 000	Exclus
Banque d'expertise	46 216 548	100,00 \$	21 443 000	89,49 \$	24 773 548	Exclus
L3 (Indemnisation et réadaptation)	42 084 274	100,00 \$	10 098 900	213,88 \$	31 985 374	31 985 374
Contingence liée	4 234 983	10,0%	1 009 890	10,1%	3 225 093	3 225 093
	46 319 257		11 108 790		35 210 467	
Total	458 709 873		136 527 567		322 182 306	292 103 758
APRÈS le dialogue compétitif						
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	187 275 663	100,00 \$	42 999 300	134,22 \$	144 276 363	144 276 363
Contingences liées	13 263 000	4,00%	1 720 000	8,00%	11 543 000	11 543 000
	200 538 663		44 719 300		155 819 363	
Réserve de travaux complémentaires	46 500 000				46 500 000	Exclus
Banque d'expertise	139 344 237	100,00 \$	53 684 300	255,77 \$	85 659 937	Exclus
L3 (Indemnisation et réadaptation)	36 980 539	100,00 \$	7 430 100	131,63 \$	29 550 439	29 550 439
Contingence liée	2 661 000	4,00%	297 000	8,00%	2 364 000	2 364 000
	39 641 539		7 727 100		31 914 439	
Total	426 024 439		106 130 700		319 893 739	187 733 802
Écarts entre les étapes "C" et "G"	(32 685 434)		(30 396 867)		(2 288 567)	(104 369 956)
					-0,71%	-35,73%

\$

	DELOITTE				CIBLE - CTP
	Alliance	SAAQ	Total		
158 376 627	158 376 627	123,56 \$	42 784 951	100,25 \$	201 161 578
21 698 332	21 698 332	13,7%	5 114 619	12,0%	26 812 951
	180 074 959		47 899 570		227 974 529
Exclus	150 000				
Exclus	2 193 571	115,46 \$	16 590 000	100,00 \$	18 783 571
10 416 279	10 416 279	129,16 \$	1 420 002	100,00 \$	11 836 281
1 562 442	1 562 442	15,0%	213 000	15,0%	1 775 442
	11 978 721		1 633 002		13 611 723
190 491 238	194 397 251		66 122 572		260 369 823
195 542 446	195 542 446	125,00 \$	59 181 177	100,00 \$	254 723 623
29 331 366	29 331 366	15,0%	8 877 179	15,0%	38 208 545
	224 873 812		68 058 356		292 932 168
Exclus	47 850 000				47 850 000
Exclus	42 521 067	150,82 \$	90 340 300	100,00 \$	132 861 367
17 277 222	17 277 222	125,00 \$	2 474 788	100,00 \$	19 752 010
2 591 583	2 591 583	15,0%	371 218	15,0%	2 962 801
	19 868 805		2 846 006		22 714 811
242 151 034	335 113 684		161 244 662		496 358 346
51 659 796	140 716 433		95 122 090		235 988 523
27,12%	72,39%				



Sélection du fournisseur

Variation des montants à la suite du dialogue compétitif

DIFFÉRENCES ENTRE LES SOUMISSIONS

Montants proposés - Étapes "C" et "G"

TABLEAU SOMMAIRE DES MONTANTS SERVICES PRO

TABLEAU SOMMAIRE DES MONTANTS SERVICES PRO			LGS			
	Total		SAAQ		Alliance	CIBLE - CTP
AVANT Le dialogue compétitif						
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	334 383 876	100,00 \$	96 620 500	144,15 \$	237 763 376	237 763 376
Contingences liées	26 485 192	7,6%	7 355 277	8,0%	19 129 915	19 129 915
	360 869 068		103 975 777		256 893 291	
Réserve de travaux complémentaires	5 305 000				5 305 000	Exclus
Banque d'expertise	46 216 548	100,00 \$	21 443 000	89,49 \$	24 773 548	Exclus
L3 (Indemnisation et réadaptation)	42 084 274	100,00 \$	10 098 900	213,88 \$	31 985 374	31 985 374
Contingence liée	4 234 983	10,0%	1 009 890	10,1%	3 225 093	3 225 093
	46 319 257		11 108 790		35 210 467	
Total	458 709 873		136 527 567		322 182 306	292 103 758
APRÈS le dialogue compétitif						
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	187 275 663	100,00 \$	42 999 300	134,22 \$	144 276 363	144 276 363
Contingences liées	13 263 000	4,00%	1 720 000	8,00%	11 543 000	11 543 000
	200 538 663		44 719 300		155 819 363	
Réserve de travaux complémentaires	46 500 000				46 500 000	Exclus
Banque d'expertise	139 344 237	100,00 \$	53 684 300	255,77 \$	85 659 937	Exclus
L3 (Indemnisation et réadaptation)	36 980 539	100,00 \$	7 430 100	131,63 \$	29 550 439	29 550 439
Contingence liée	2 661 000	4,00%	297 000	8,00%	2 364 000	2 364 000
	39 641 539		7 727 100		31 914 439	
Total	426 024 439		106 130 700		319 893 739	187 733 802
Écarts entre les étapes "C" et "G"	(32 685 434)		(30 396 867)		(2 288 567)	(104 369 956)
					-0,71%	-35,73%

\$

DELOITTE						
CIBLE - CTP	Alliance		SAAQ		Total	
158 376 627	158 376 627	123,56 \$	42 784 951	100,25 \$	201 161 578	
21 698 332	21 698 332	13,7%	5 114 619	12,0%	26 812 951	
	180 074 959		47 899 570		227 974 529	
Exclus	150 000					
Exclus	2 193 571	115,46 \$	16 590 000	100,00 \$	18 783 571	
10 416 279	10 416 279	129,16 \$	1 420 002	100,00 \$	11 836 281	
1 562 442	1 562 442	15,0%	213 000	15,0%	1 775 442	
	11 978 721		1 633 002		13 611 723	
190 491 238	194 397 251		66 122 572		260 369 823	
195 542 446	195 542 446	125,00 \$	59 181 177	100,00 \$	254 723 623	
29 331 366	29 331 366	15,0%	8 877 179	15,0%	38 208 545	
	224 873 812		68 058 356		292 932 168	
Exclus	47 850 000				47 850 000	
Exclus	42 521 067	150,82 \$	90 340 300	100,00 \$	132 861 367	
17 277 222	17 277 222	125,00 \$	2 474 788	100,00 \$	19 752 010	
2 591 583	2 591 583	15,0%	371 218	15,0%	2 962 801	
	19 868 805		2 846 006		22 714 811	
242 151 034	335 113 684		161 244 662		496 358 346	
51 659 796	140 716 433		95 122 090		235 988 523	
27,12%	72,39%					



Coût total de propriété

Effets de l'utilisation du Coût total de propriété (CTP) comme prix d'adjudication

En M\$

	LGS / IBM	Deloitte	Avantage LGS	
Prix de la soumission	477,4	498,2	20,8	4,18%
Éléments exclus du calcul du CTP				
A - Réserve pour travaux complémentaires	(46,5)	(47,9)	(1,4)	2,92%
B - Banque de jours présence d'expertise (Alliance)	(85,7)	(42,5)	43,2	-101,65%
Éléments ajoutés au calcul du CTP				
Efforts SAAQ période de réalisation incluant la contingence	52,4	70,9	18,5	26,09%
TOTAL DES COÛTS BRUTS	397,6	478,7	81,1	16,94%
Actualisation des coûts ¹	348,0	420,3		
- Certains bénéfices actualisés ²	(119,1)	(114,7)		
CTP	228,9	305,6	76,7	25,10%

Évolution de l'écart entre la première soumission et la seconde

368,75%



Le facteur "K"

Effets de l'application d'un facteur "K" au Coût total de propriété (CTP)

La formule utilisée pour déterminer le facteur "K"

$$1 + K \left(\frac{\text{Note finale pour la qualité} - 70}{30} \right)$$

30

	LGS / IBM	Deloitte	Écart	Impact
Note du comité de sélection à la suite de son évaluation	82,04	72,26	9,78	
APPLICATION DE LA FORMULE DU FACTEUR "K"				
Utilisation d'un facteur "K" de	50,00%	1,20058333	1,037666667	
Facteur équivalent (conversion en % - 1 / quotient)		83,29%	96,37%	13,08%
AJUSTEMENT DU CTP				
CTP calculé précédemment	228,9	305,6	76,7	
/ résultat de la formule "K"				} 35,33%
(ou multiplié par le facteur équivalent)	50,00%	190,7	294,5	
		103,8		



Appel d'offres

Contingences

- Taux = Bas (comparaison avec études produites sur l'industrie)
 - = Hausse le niveau de risque pour la Société
 - = Constats connus
 - Comité de sélection et Comité CTP l'indiquent dans leurs rapports respectifs
- Taux aurait pu être fixé par le donneur d'ouvrage – Contrainte avec laquelle le soumissionnaire aurait dû composer
- Contingence partiellement incluse au budget du fournisseur



Partage de risques

- Sentiment de sécurité (!)
- Compréhension et maîtrise inégales des concepts
 - Simulation possible avec différents scénarios (voir l'exemple à la diapo suivante)
 - Absence d'audit indépendant des résultats des deux partenaires
 - Application divergente de la clause
- Effet indésirable découlant de l'impossibilité d'aller en négatif dans la banque



Partage de risques

PARTAGE DE RISQUES

Contingences - Effet sur les résultats de l'inclusion ou non au budget

DEUX SITUATIONS QUI SEMBLENT IDENTIQUES:

Situation A	DONNÉES		
	LGS / IBM	SAAQ	TOTAL
Budget NET	100,0	50,0	150,0
Contingence (18%)	18,0	9,0	27,0
Total au bordereau	118,0	59,0	177,0

Situation B	DONNÉES		
	LGS / IBM	SAAQ	TOTAL
Budget (contingence incluse 10%)	109,3	54,6	163,9
Contingence (8%)	8,7	4,4	13,1
Total au bordereau	118,0	59,0	177,0

ÉCARTS DANS L'APPLICATION DU PARTAGE DE RISQUES (selon la formule de l'Annexe G)

i	Budget	\$	100,0	50,0	150,0	
ii	Réel		100,0	50,0	150,0	
iii	Économie (perte)		0,0	0,0	0,0	
iv	Enveloppe maximale de partage de risque				15,0	10%
v	"Mise en banque" monnayable (50% si total iii > 0)	\$	0,0	0,0	0,0	
vi	Contingence Performance	\$			0,0	
vii	Utilisation de contingence	\$	0,0		0,0	
viii	Contingence à la fin du lot				27,0	
ix	Remise éventuelle de la contingence (10%)	\$	2,7		2,7	10%
x	MONTANT PAYÉ OU PAYABLE À L'ALLIANCE	\$	102,7			

i	Budget (contingence incluse 10%)	\$	109,3	54,6	163,9	
ii	Réel		100,0	50,0	150,0	
iii	Économie (perte)		9,3	4,6	13,9	
iv	Enveloppe maximale de partage de risque				16,4	10%
v	"Mise en banque" monnayable (50% - 50%)	\$	7,0	0,0	0,0	
vi	Contingence Performance	\$			0,0	
vii	Utilisation de contingence	\$	0,0		0,0	
viii	Contingence à la fin du lot				13,1	
ix	Remise éventuelle de la contingence (10%)	\$	1,3		1,3	10%
x	MONTANT PAYÉ OU PAYABLE À L'ALLIANCE	\$	108,3			

ÉCART FAVORABLE

5,6



Partage de risques

PARTAGE DE RISQUES

Contingence incluse dans le budget

DEUX SITUATIONS QUI SEMBLENT IDENTIQUES:

Situation A	DONNÉES		
	LGS / IBM	SAAQ	TOTAL
Budget NET	100,0	50,0	150,0
Contingence (18%)	18,0	9,0	27,0
Total au bordereau	118,0	59,0	177,0

ÉCARTS DANS L'APPLICATION DU PARTAGE DE RISQUES (selon la formule de l'Annexe G)

i	Budget	100,0	50,0	150,0	
ii	Réel	125,0	50,0	175,0	
iii	Économie (perte)	(25,0)	0,0	(25,0)	
iv	Enveloppe maximale de partage de risque			15,0	10%
v	"Mise en banque" monnayable (50% si total iii > 0)	0,0		0,0	
vi	Contingence Performance			0,0	
vii	Contingence inutilisée (utilisation de contingence)	(25,0)		(25,0)	
viii	Contingence à la fin du lot			2,0	
ix	Remise éventuelle de la contingence (10%)	0,2		0,2	10%
x	PRIX PAYÉ OU PAYABLE À L'ALLIANCE	120,1			

Situation B	DONNÉES		
	LGS / IBM	SAAQ	TOTAL
Budget (contingence incluse 10%)	109,3	54,6	163,9
Contingence (8%)	8,7	4,4	13,1
Total au bordereau	118,0	59,0	177,0

i	Budget (contingence incluse 10%)	109,3	54,6	163,9	
ii	Réel	125,0	50,0	175,0	
iii	Économie (perte)	(15,7)	4,6	(11,1)	
iv	Enveloppe maximale de partage de risque			16,4	10%
v	"Mise en banque" monnayable (50% si total iii > 0)	0,0		0,0	
vi	Contingence Performance			0,0	
vii	Contingence inutilisée (utilisation de contingenc	(13,1)		(13,1)	
viii	Contingence à la fin du lot			0,0	
ix	Remise éventuelle de la contingence (10%)	0,0		0,0	
x	PRIX PAYÉ OU PAYABLE À L'ALLIANCE	119,7			

Travaux avec réduction de taux 2,8

ÉCART DÉFAVORABLE

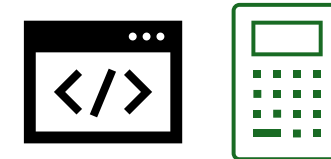
(0,4)



Partage de risques

- Quand on augmente le budget (Alliance ou SAAQ), on avantage le fournisseur
- Pensez à nos boîtes rouges maintenant !

Changements après la négociation



- Le contrat contient 4 blocs, alors que l'Alliance a déposé 3 bordereaux de prix
- Certains transferts ont été réalisés (bordereaux vers blocs)
 - Page bordereau créée pour transfert logiciels non SAP vers bloc infrastructures

CT19000010
P22899

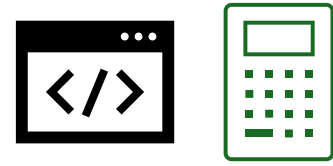
Portion du Bordereau de Solution progicielle pour tenir compte des Logiciels tiers non supportés par SAP

SOMMAIRE DE LA SOLUTION PROGICIELLE TIERS					
LGS/IBM					
Solution progicielle tiers					
	Acquisition	Référence à l'onglet détaillé	Soutien et maintenance	Référence à l'onglet détaillé	Total par livraison
Livraison 1 - Finance et fondation	1 506 313 \$	SA1.1	1 826 846 \$	SA1.2	3 333 159 \$
Livraison 2 - Permis et immatriculation	0 \$	SA2.1	0 \$	SA2.2	0 \$
Livraison IR - Indemnisation et réadaptation	0 \$	SAIR.1	0 \$	SAIR.2	0 \$
Sous-totaux de la Solution progicielle tiers	1 506 313 \$		1 826 846 \$		
Total de la Solution progicielle tiers					3 333 159 \$
Services spécialisés					

Les produits dont il est question sont principalement :



Changements après la négociation



Les taux inscrits au bordereau pour les services ont été regroupés dans 2 tables de taux par rôle au contrat

- 1) Taux période réalisation: identiques au bordereau
- 2) Taux période d'exploitation: différents
 - Nouveaux rôles alignés à ceux de la période réalisation
 - Introduction de nouveaux taux
 - expert de pointe
 - niveaux séniorité
 - localisation ressources

Les taux indiqués au bordereau de prix sont des taux moyens, les seuls qui étaient réputés facturables avant le contrat

Les taux sont indexés annuellement

Table des taux horaire - Période d'exploitation						
Encadrement	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Coach	387 \$	395 \$	403 \$	411 \$	419 \$	427 \$
Team lead / leader adjoint	288 \$	294 \$	300 \$	306 \$	312 \$	318 \$
Expert de pointe	378 \$	386 \$	394 \$	402 \$	410 \$	418 \$
Inégration fonctionnelle/Intégration technologique/Gestion du changement/Bureau de programme	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources locales - profil projet						
Niveau Senior	260 \$	265 \$	270 \$	275 \$	281 \$	287 \$
Niveau Intermédiaire	221 \$	225 \$	230 \$	235 \$	240 \$	245 \$
Niveau Junior	177 \$	181 \$	185 \$	189 \$	193 \$	197 \$
Ressources locales - profil entretien						
Niveau Senior	162 \$	165 \$	168 \$	171 \$	174 \$	177 \$
Niveau Intermédiaire	137 \$	140 \$	143 \$	146 \$	149 \$	152 \$
Niveau Junior	113 \$	115 \$	117 \$	119 \$	121 \$	123 \$
Ressources Centre de développement (CIC nearshore)						
Niveau Senior	118 \$	120 \$	122 \$	124 \$	126 \$	129 \$
Niveau Intermédiaire	93 \$	95 \$	97 \$	99 \$	101 \$	103 \$
Niveau Junior	74 \$	75 \$	77 \$	79 \$	81 \$	83 \$
Ressources Centre de développement (Offshore)						
Niveau Senior	64 \$	65 \$	66 \$	67 \$	68 \$	69 \$
Niveau Intermédiaire	39 \$	40 \$	41 \$	42 \$	43 \$	44 \$
Niveau Junior	29 \$	30 \$	31 \$	32 \$	33 \$	34 \$
Intégration et assurance qualité	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources locales						
Niveau Senior	288 \$	294 \$	300 \$	306 \$	312 \$	318 \$
Niveau Intermédiaire	260 \$	265 \$	270 \$	275 \$	281 \$	287 \$

Conclusion
du contrat

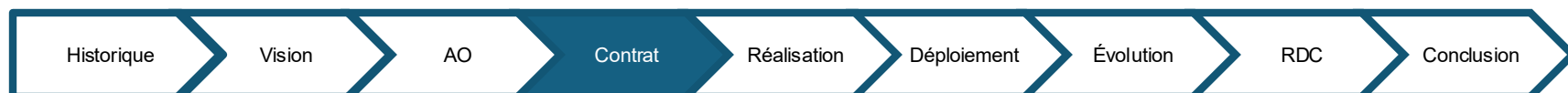
Analyse du
processus
du point de
vue financier

- Objectif = exposer les déficiences du processus contractuel
 - Étape de négociation avant signature
 - Montant du contrat
 - Modifications après l'adjudication
 - Ajout après signature
 - Début des travaux avant signature
 - Rôle du RORC



Conclusion du contrat

- Délai de plusieurs mois entre adjudication du contrat et signature
 - Bordereaux de prix et ententes = confus
 - Pas de PQP approuvé
- Négociations avec le fournisseur
 - Selon bonnes pratiques¹, la soumission devient le contrat
 - Application non conforme de la LCOP

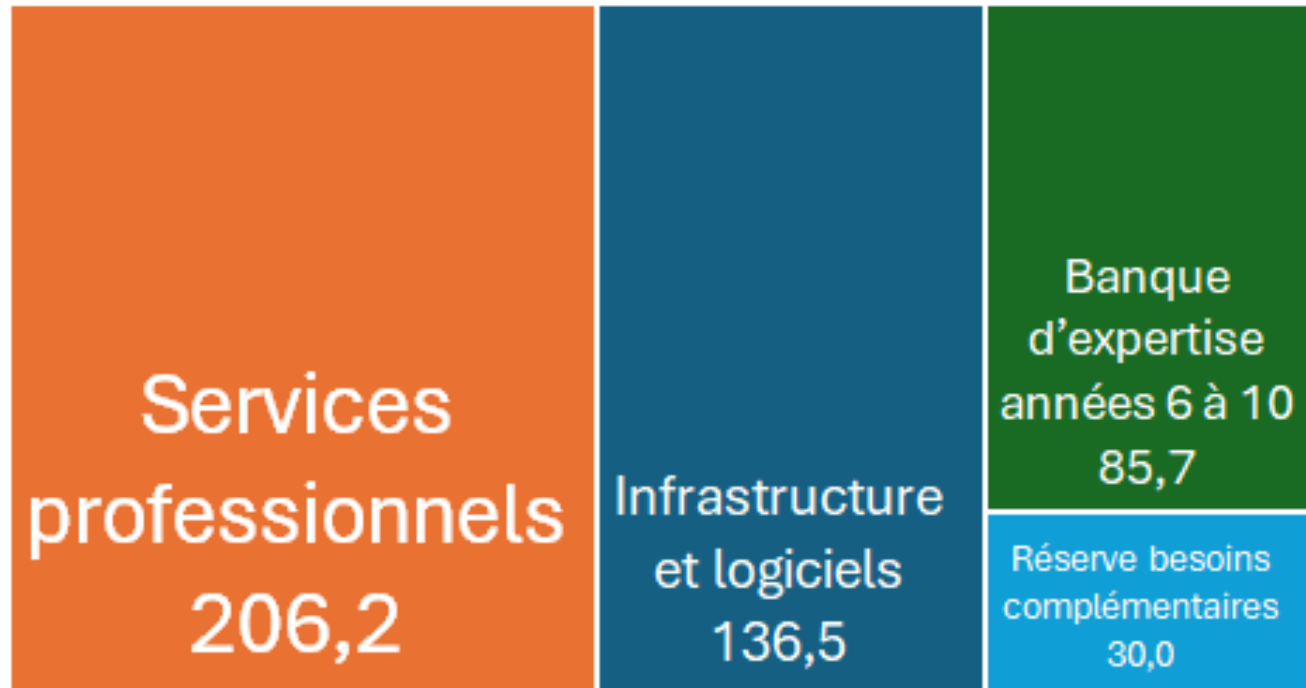




Conclusion du contrat

Contenu du projet
= 4 blocs distincts

Répartition du contrat en M\$



Écart
de 21
M\$

Résolution adoptée par le
CA = 479,4 M\$

Bordereau de prix publié
sur SEAO = 458,4 M\$

Total de
458,4 M\$



CONCILIATION DU MONTANT DE CONTRAT (458,4M\$)

Explication des différences entre la soumission adjudgée et le contrat final

En millions de \$

	Services professionnels	Infrastructures matérielles et logicielles	Solution progicielle PGI	TOTAL
Soumission déposée par l'Alliance LGS-IBM / SAP				
Services professionnels	319,9			319,9
Infrastructures matérielles et logicielles		45,4		45,4
Solution progicielle PGI			112,1	112,1
Soumission à l'adjudication du contrat	319,9	45,4	112,1	477,4
Mutualisation des contingences SAAQ	2,0			2,0
Résolution adoptée par le CA	321,9	45,4	112,1	479,4
Transfert d'enveloppe				
Vers "Réserve de travaux complémentaires"	21,0		(21,0)	0,0
Fermeture de la réserve	(21,0)			(21,0)
Contrat signé et publié sur SEAO	321,9	45,4	91,1	458,4



Conclusion du contrat

- Ajouts après l'adjudication du contrat
- Efforts SAAQ de 26,1 M\$ (289 508 heures)
- Hors contrat de 25,6 M\$

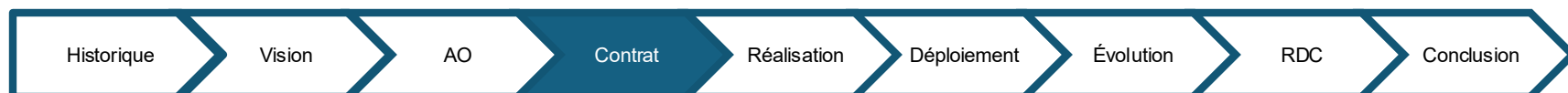


1. BORDEREAU DE PRIX RÉVISÉ

Ce document est une mise à jour du bordereau de prix suite à l'étape de négociation finale entre la SAAQ et l'Alliance. Il fera partie intégrante du Plan de Qualité du Programme qui sera finalisé en sprint 3.

Un total de 289 508 heures ont été ajoutées aux Livraisons 0, 1, 2 et IR uniquement pour les ressources de la SAAQ. Ces ressources additionnelles sont réparties dans l'ensemble des équipes afin de mieux supporter la réalisation du projet.

Les sections suivantes présentent le total des efforts totaux révisés pour les ressources de la SAAQ et de l'Alliance ainsi que les coûts totaux révisés, excluant la contingence.





Conclusion du contrat – Évolution des efforts SAAQ

Explication des différences entre la soumission adjugée et le contrat final

En M\$

	Ressources SAAQ
Soumission déposée par l'Alliance LGS-IBM / SAP	
Services professionnels	106,1
Soumission à l'adjudication du contrat	106,1
Mutualisation des contingences SAAQ	(!)
Résolution adoptée par le CA	106,1
Contrat signé et publié sur SEAO	106,1
Plan de pérennité reporté à CASA	31,0
Ajouts hors contrat	25,6
Bordereau de prix révisé du 28 juin 2017	26,1
Total de la contribution SAAQ prévue au 28 juin 2017	188,8

Conclusion du contrat

Budget

		2017-05-18 42_P-261	2018-12-04 73_P-1012	2022-09-14 77_P-1752	
(M\$)	Soumission	Actualisation du projet CASA - Original mai 2017	Mai 2017	Mai 2017	28 juin 2017
Alliance					
Investissement	253,9	256,0	248,0	237,0	248,0
Exploitation	223,5	223,5	210,0	221,0	210,4
	477,4	479,5	458,0	458,0	458,4
SAAQ					
Investissement	44,8	120,0	128,0	139,0	127,5
Exploitation	62,0	62,0	237,0	0,0	61,3
	106,8	182,0	365,0	139,0	188,8
TOTAL					
Investissement	298,7	376,0	376,0	376,0	375,5
Exploitation	285,5	285,5	447,0	221,0	271,7
PROJET	584,2	661,5	823,0	597,0	647,2
			15 ans ?	Disparu ?	



Conclusion du contrat

Début des travaux avant signature

- Ressources facturées à 235,00\$ avant la signature officielle du contrat afin que les travaux débutent le plus rapidement possible
 - Durée initiale = quelques semaines
 - Durée réelle = +/- 6 mois
 - 147 ressources touchées
 - Novembre 2017 = facturation au taux du contrat (selon le cas, certaines > taux au contrat, d'autres < taux au contrat)
- Incidence financière = écart de +/- 4,5 M\$





Conclusion du contrat

Responsabilités du RORC

Ces responsabilités ont-elles été exercées avec rigueur par le RORC de la Société?

- Risques associés aux processus de GC = **identifiés ET pris en compte** adéquatement par les mécanismes de contrôle
- Mécanismes pour éviter qu'une personne participe à la **détermination des besoins ET à l'élaboration de l'AO** (contrôle d'accès à l'information)
- Mesures pour repérer les **liens privilégiés des intervenants de la Société avec les firmes participantes** (influence sur indépendance et objectivité – possibilité de **conflit d'intérêt** apparent ou réel)



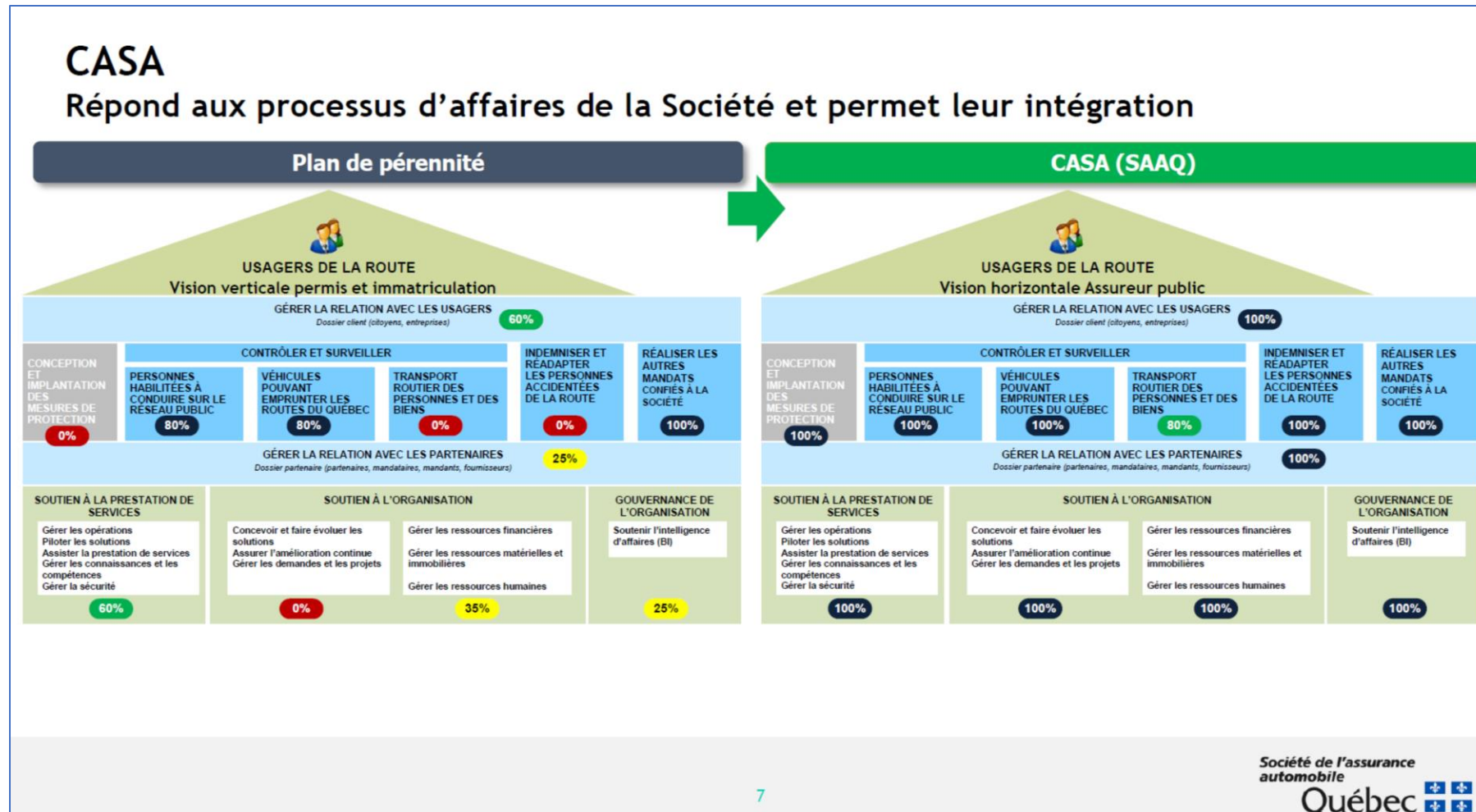
Conclusion du contrat

Déficiences du processus

- Recours à des comités aviseurs
- Indépendance des membres
- Questionnements sur la soumission retenue (rapport du comité de sélection)
 - Écarts importants
 - Pas de documentation démontrant une analyse par le RORC
 - Responsabilité du RORC de gérer les risques pour la Société
- Étape de négociation avant signature
- Travaux commencés avant signature

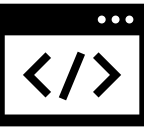
Mécanismes de contrôle = inefficaces

Réalisation - PGI... une vision optimiste?



Mai 2017
Présentation au CA
(42_P-261)

PGI répondrait à presque 100% des besoins des processus d'affaires



Réalisation - Contenu des livraisons

L0

L1

L2

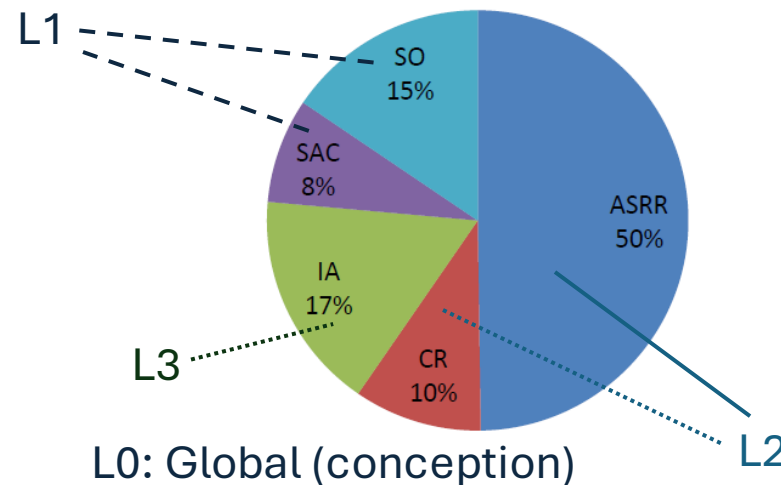
L3

Conception	Finances et fondation	Réseau routier	Fonds d'assurances
• Planification • Conception solution ○ Détaillée pour L1 ○ Sommaire pour L2 ○ Aperçu pour L3 • Conception du modèle centre expertise	• Financier • <i>"Back office"</i> ○ Dossier client • Fonctionnalités horizontales • Infrastructures (ex. : serveurs, stockage) • Systèmes et composants de la "suite PGI"	• Permis • Immatriculation CDPs faits en parallèle à L1 Incluant: • <i>International Registration Plan</i> • <i>Ponts vers Contrôle routier</i>	• Indemnisation • Réadaptation

L'importance de l'objet des livraisons

Figure 6 Valeur de remplacement du portefeuille – Répartition par domaine d'affaires

Répartition de la valeur de remplacement du portefeuille
applicatif (basée sur les jours-personnes)



Légende

- Couverture partielle
- Ajout de portée

- ASRR:** Accès sécuritaire au réseau routier
- CR:** Contrôle routier
- IA:** Indemnisation des accidentés
- SAC:** Services applicatifs communs
- SO:** Soutien à l'organisation

P22899-3 : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés

Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

©Société de l'assurance automobile du Québec 2015

30



L'organisation de CASA et de la VPTI

Faits	Constats/ Risques
Février 2017 - Structure de gouvernance progressive	✓ Structure en accord avec l'appel d'offres - organigramme du chantier avec noms SAAQ/ Alliance – mai 2017 ✓ Comités formalisés ✓ Mandat formalisé par résolution (ex. : DVIEP)
Approche / philosophie agile de type Scrum	⚠ Mode apprentissage dans l'action sans base solide
PQP en élaboration Note : Essentiel en gestion de projet /mode agile – fixe les principes et non les détails	⚠ Incomplet, état d'ébauche ➡ pilotage opérationnel non stabilisé ➡ gouvernance fondée sur la confiance ... et sur le risque ⚠ Un chantier en soi : deux nouveautés non maîtrisées ... l'Agilité et le partenariat avec l'Alliance
Centre d'expertise rattaché à la VPTI – portée de la L0	⚠ Un projet dans un programme ➡ la VPTI accélère sa propre transformation organisation en même qu'elle s'affaire à la transformation organisationnelle

En L0, c'est le moment de couler la dalle de la gouvernance. Sans dalle solide, le programme risque de se fissurer graduellement

Pièges de gestion

- Programme de transformation organisationnelle
- Maître d'ouvrage/maître d'œuvre concentré à la SAAQ sous la même personne
- Contrat sur 10 ans
- Solution progicielle non altérée
- Cadre normatif agile
- Utilisation judicieuse de l'externe
- Partenaires d'affaires, besoins et importances



Prudence et vigilance accrue et exemplaire
requis de TOUTES les instances de gouvernance

Réalisation des travaux – L0



Contenu

- Conception détaillée de la L1
- Conception sommaire de la L2
- Aperçu de la L3

De manière générale : travaux qui ne posent pas problème

Essentiellement, on applique une **conception SAP** qui détermine

- **type d'organisation** (ou "industrie")
- **composants SAP** requis (et autres éditeurs)
- **Correspondance/appariement** ("*mapping*") avec **objets SAP** et écarts ("*gap*") (deviendront $\pm$ RICEFW / WRICEF)

Composants connus dans l'ensemble, certains en mouvance ou nouveaux (adoption récente nouvelle plateforme PGI SAP)

Efforts en ligne avec portées et ajouts (RH, Contrôle routier)

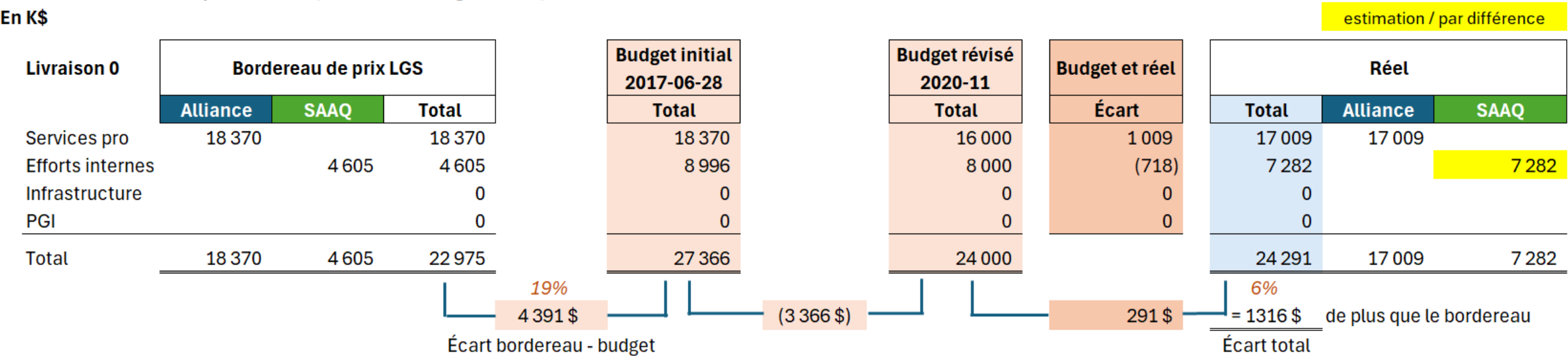
Portée 👍 Échéancier 👍 Efforts/coûts 👍 Qualité 👍

Mise en place du suivi et des résultats de la L0

- Absence d'un PQP signé en bonne et due forme
- Équipe de suivi budgétaire = réduite et formée juste avant le début du projet
- Pas de plan de contrôle interne formel + officiellement adopté
- Outils de gestion peu appropriés (SGPE)
- Mise en place du suivi financier à partir du bordereau initial (pas le même que celui du contrat)

Livraison 0 – Résultats financiers

CESIS - Suivi des coûts par livraison (bordereau, budget et réel)
En K\$



Livraison 0 – Résultats financiers

Aperçu de la reddition de comptes – Février 2018

États financiers favorables					Appréciation globale	
					● Évolution normale ◆ À surveiller ■ Nécessite un plan d'action □ Plan d'action en place	
CASA (en milliers de \$)	Ajustement de portée		Écart de coût		Explication - Ajustement de portée	Explication - Écart de coût
Budget initial	Budget révisé	Coût total projeté	Coût au 2018-02-10			
Livraison 0	25 827,9 + (RB) 1 538,0 27 365,9	24 370,7 + (RB) — 24 370,7	24 370,7 + (RB) — 24 370,7	(T) 24 290,3	La réserve budgétaire de la livraison 0 a été transférée dans les livraisons 1 (550,6 k\$) et 2 (987,4 k\$).	
TOTAL	375 403,1	375 403,1	375 403,1	116 654,2		

Choix d'une pastille de couleur verte = appuyé sur quoi?

Réalisation des travaux – L1

Généralités

Contenu

Finances et fondations

De manière générale : majorité objectifs rencontrés, mais **tendance au "glissement"**

- Portée relativement claire et connue
- Processus semblables au marché (finances et administratif)
- **Dépassement en efforts peu apparent** étant donné la façon de faire le suivi
 - Total livraison incluait acquisition licences PGI & infrastructures requises pour L 1 & L2
 - Coûts licences PGI moindre que prévu au bordereau (optimisation dans négociations contractuelles)
- Pour livrer processus financiers à temps (janv. 2019), **portion contenu poussée** dans L1.5

Réalisation des travaux – L1

Qualité résultats

La qualité de la livraison ne semblait pas tout à fait à la hauteur des attentes

Difficultés soulignées, dont fonction importante (gain productivité) qui a des ratés

Reconnaissance optique (OCR) permettant **saisie et appariement automatisé** pièces suivi achats dans système comptable (réquisition, bon commande, bon livraison, facture)

➡ **Retard dans traitement factures fournisseurs – perte de productivité RH**

Portée réduite, qualité, efforts auraient dû susciter réaction, réévaluation/ajustement de trajectoire:

Si c'est le résultat avec une L1 plutôt "standard"

qu'est-ce que ce sera avec la L2 ?!

Portée  Échéancier  Efforts/coûts  Qualité 

L1 - Premiers signes de faiblesse de la solution

- Intégration de l'appariement des BC, BR + factures (nouveau)
 - Bogues dans le fonctionnement
 - Piste d'audit déficiente (impressions non prévues)
 - Contrôles compensatoires requis (augmentation de la charge, jusqu'au blocage du paiement des fournisseurs causé par le volume de transactions)
- VGQ
 - Problématique concernant les contrôles généraux informatisés (accès et modification des données)

L1 - Premiers signes de faiblesse des contrôles internes

- Contrôles et accès aux informations
 - Ligne de défense 1 : VPTI = chef de projet
 - DVIEP : Taux SGPE, portillons
 - Communication difficile avec lignes 2 et 3

"L'ensemble des autres éléments mentionnés démontre le peu d'ouverture et la résistance par l'équipe de projet à mettre en place et à respecter les contrôles nécessaires à la saine gestion du projet... " – F. Lépinay (mai 2018)

- Nouveau plan de contrôle adopté en novembre 2018

Livraison 1 – Résultats financiers

CESIS - Suivi des coûts par livraison (bordereau, budget et réel)
 En K\$

Livraison 1	Bordereau de prix LGS			Budget initial 2017-06-28	Budget révisé 2020-11	Budget et réel	Réal		
	Alliance	SAAQ	Total	Total	Total	Écart	Total	Alliance	SAAQ
Services pro	43 189		43 189	43 189	49 000	(1 009)	47 991	47 991	
Efforts internes		11 127	11 127	16 386	18 000	(841)	17 159		17 159
Infrastructure	27 486		27 486	27 486	23 000	1 111	24 111	24 111	
PGI	35 000		35 000	35 000	27 000	0	27 000	27 000	
Total	105 675	11 127	116 802	122 061	117 000		116 261	99 102	17 159

estimation / par différence

5 259 \$

↳

(5 061 \$)

↳

(739 \$)

↳

= 541 \$

↳

de moins que le bordereau

Écart bordereau - budget

Écart total

Livraison 1 – Résultats financiers

Aperçu de la reddition de comptes – Février 2020

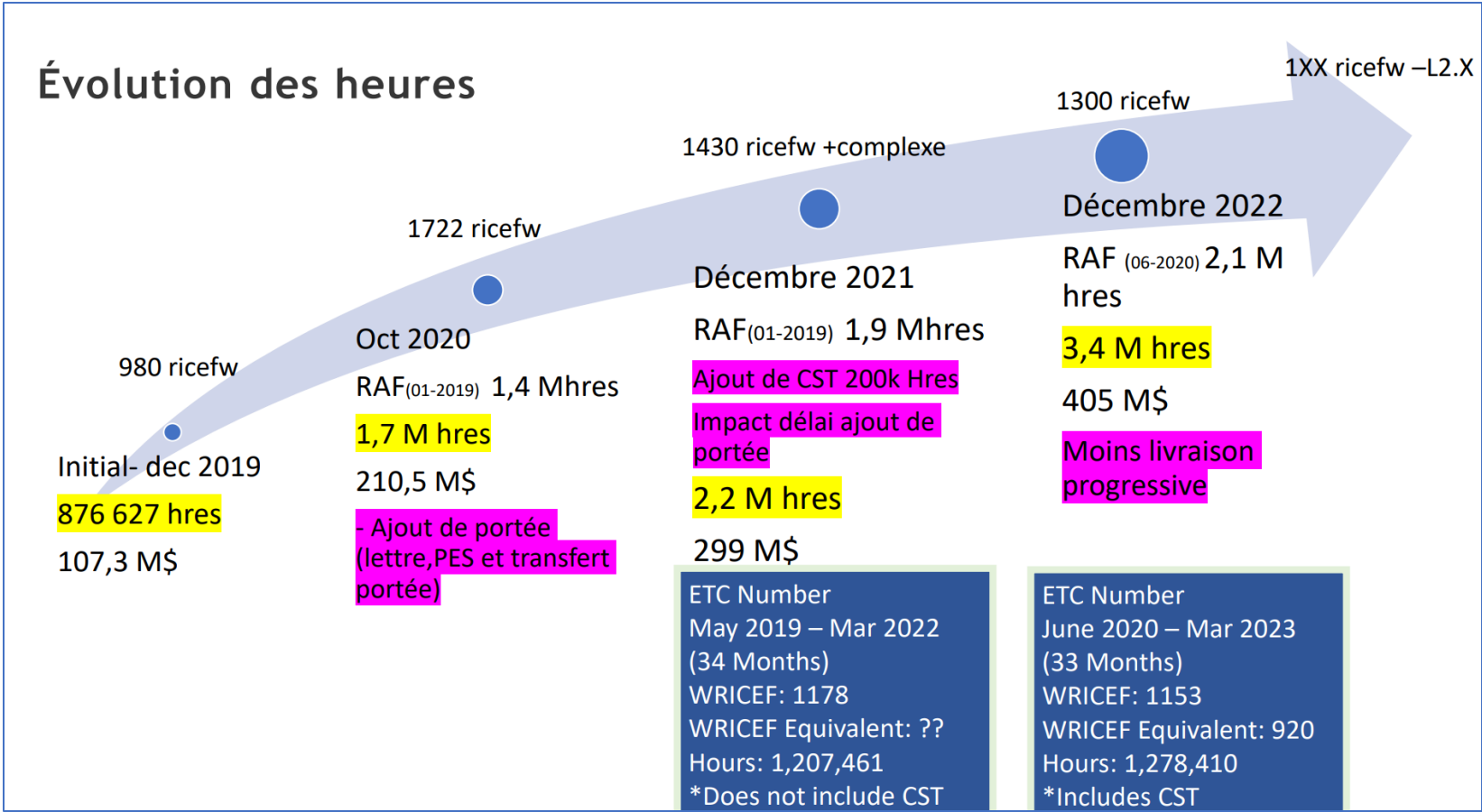
3. Survol des éléments financiers sans tenir compte des travaux de réconciliation des écarts

CASA (en milliers de \$) (SAAQ et Alliance)	Budget initial	Budget révisé au 2020-02-29	Coûts réels au 2020-02-29
Projets préparatoires à CASA - plan de pérennité	31 000,0	31 000,0	31 000,0
Livraison 0 - Vision et conception globale	27 365,9	24 290,4	24 290,4
Livraison 1- Finances et fondation	121 702,3	116 573,1	116 261,4
Livraison 2 - Permis, immatriculation et contrôle routier	114 431,1	187 690,0	140 193,7
Réserves	80 903,8	56 127,5	1 453,2
TOTAL	375 403,1	415 681,0	313 198,7

Livraison 2

CASA (en milliers de \$)	Montant	Coûts réels	Solde budgétaire
<i>Livraison 2 - Permis et immatriculation</i>			
Budget initial (excluant la réserve pour Contrôle routier)	109 431,1		
Transfert de portée vers ou provenant de L1, L3 ou récurrence	15 822,1		
Budget révisé à la suite des transferts de portée	125 253,2		
Intégration CST à CASA tel que prévu au contrat	41 473,8		
Budget révisé L2 - Permis, immatriculation et contrôle routier	166 727,0		
Entente pour compléter le périmètre PES, lettres et formulaires	14 201,5		
Entente pour compléter le CDP - IRP initialement prévu dans la portée	6 761,5		
Budget révisé L2 en date du 29 février 2020	187 690,0	140 193,7	47 496,3

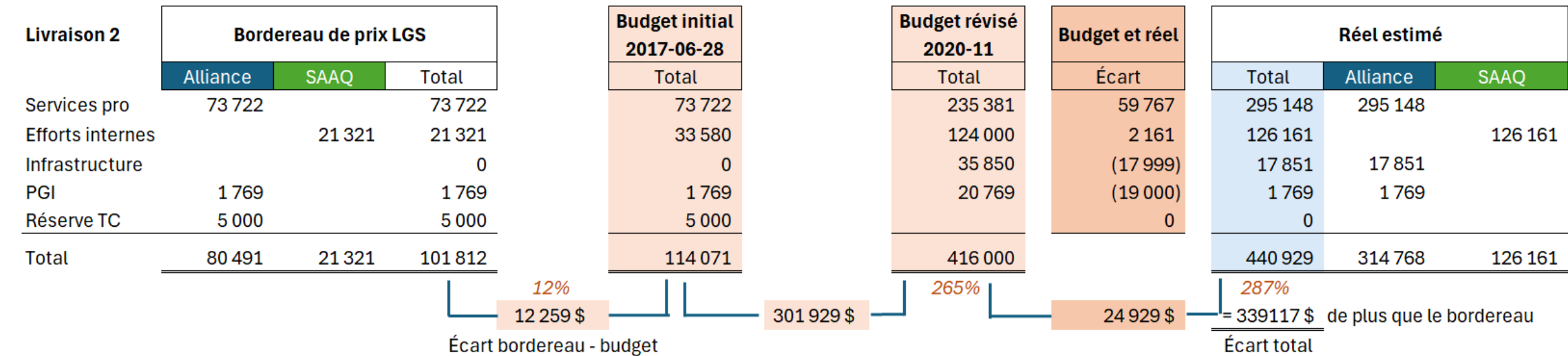
Réalisation des travaux – L2



Source : 75_P-1655_pres_replanification_L2_20200526.pdf

Livraison 2 – Résultats financiers

CESIS - Suivi des coûts par livraison (bordereau, budget et réel)
En K\$





Livraison 2 – Résultats financiers

Aperçu de la reddition de comptes – Février 2019

Le coût total de la livraison demeure à l'intérieur des coûts projetés en incluant le déploiement progressif

Appréciation globale



● Évolution normale ● À surveiller ■ Nécessite un plan d'action ■ Plan d'action mis en place

Ajustement de portée (DAP)

Écart de coût

CASA (en milliers de \$)	Budget initial	Budget révisé au 2019-01-26	Coût projeté	Coûts réels au 2019-01-26	Explication - Ajustement de portée	Explication - Écart de coût
Projets préparatoires à CASA	31 000,0	31 000,0	31 000,0	31 000,0		
Livraison 0 (T)	27 365,9	24 290,4	24 290,4	24 290,4		
	118 075,3	116 353,2	117 371,5	108 036,1		
Livraison 1	+(RB) 3 627,0	+(RB) 7 252,3	+(RB) 6 234,1	+(RB) 0,0		
	121 702,3	123 605,6	123 605,6	108 036,1		
Livraison 2	<i>En planification</i>					
	41 171,2	41 171,2	41 171,2	-		
Livraison 3	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0	+(RB) 2 661,0	+(RB) -		
	43 832,2	43 832,2	43 832,2	-		
Travaux additionnels prévus	11 500,0	3 497,8	3 497,8	-		
Coûts additionnels	19 433,7	19 977,7	17 511,2	1 253,4		
Réserve budgétaire	6 137,9	3 200,8	5 464,1	-		
En banque	-	-	-	-		
TOTAL	375 403,1	375 403,1	375 403,1	203 815,7		

Replanification en cours :
Comment justifier le choix d'une
pastille verte alors que le
dépassement est connu?



Vue sur la rentabilité

Comité des technologies de l'information
Comité actif-passif et vérification
13 février 2020

En M\$	Coûts			Bénéfices (2016-2032)	Rentabilité	
	Alliance	SAAQ	Total			
Mai 2017						
Projet	248	128	376	638	262	
Récurrence	210	237	447	441	(6)	
Total	458	365	823	1079	256	10,0%

Sept 2019						
Projet	305	181	486	777	291	
Récurrence	153	334	487	468	(19)	
Total	458	515	973	1245	272	5,3%

Objets à potentiel élevé de réconciliation (70,2 M\$)						
Projet	371	153	524 ①	777	253	
Récurrence	87	400	487	468	(19)	
Total	458	553	1011	1245	234	5,2%

Objets à potentiel peu élevé de réconciliation (144 M\$)						
Total			1155	1245	90	≈ 0%

① Du 70,2 M\$, 32 M\$ avaient été considérés en septembre 2019.

Total > 1 G\$ connu
dès 2020

- La rentabilité du projet serait au point mort (5,2 %) et respecte les engagements publics.
- Le contrat offre la flexibilité de le consommer tant pour le projet que pour la récurrence.

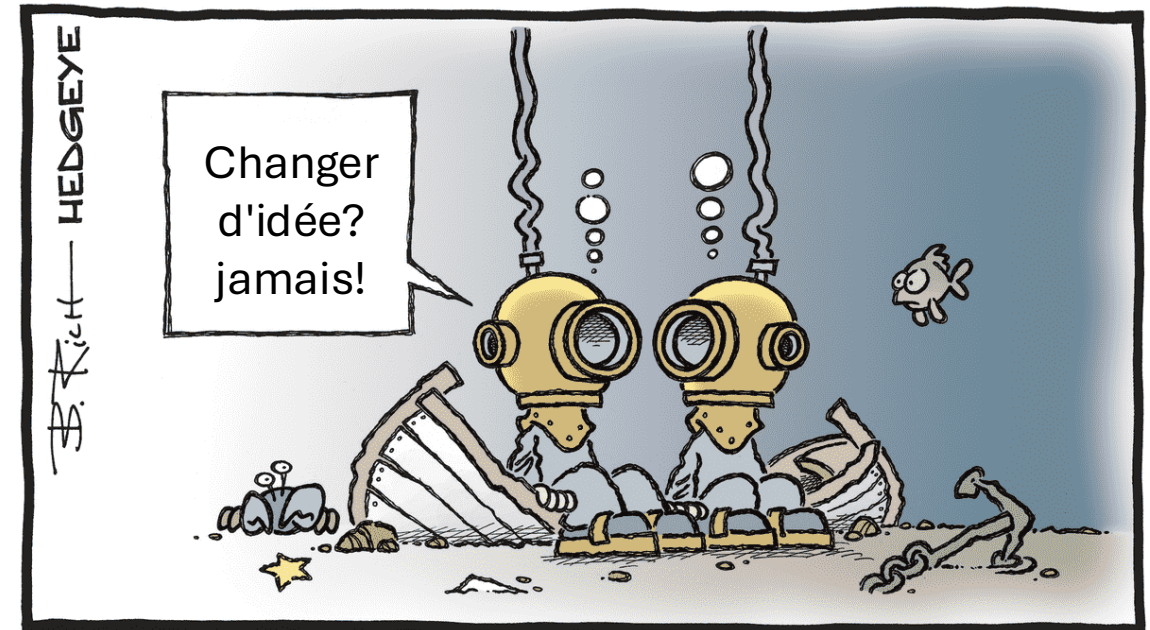
- La rentabilité du projet serait nulle mettant à risque le respect des engagements publics.
- Entente avec l'Alliance sur des pistes de réflexion pour réduire le niveau de risque.



L'erreur des coûts irrécupérables

"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."

"Cela signifie souvent que nous allons à l'encontre de preuves qui montrent que ce n'est plus la meilleure décision."



ÉTAT D'AVANCEMENT – JUILLET 2020



Livraison	Phase ¹ en cours			Échéancier	État d'avancement
	Diagnostic	Plan d'affaires	Mise en oeuvre		
1. Modules concernant la gestion des partenaires ainsi que des ressources financières, humaines et matérielles				Décembre 2018	1 ^{re} livraison de la solution.
				Septembre 2019	Déploiement de fonctionnalités complémentaires (Livraison 1.5).
2. Modules concernant les processus d'affaires liés à l'accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et au contrôle routier sur route et en entreprise (CRQ) – dossier conducteur et dossier véhicule				2022	- Conception terminée; - Réalisation en cours et échéancier confirmé.
3. Modules concernant les processus d'affaires liés aux personnes accidentées				À déterminer	- Dossier d'affaires complété; - Début de la phase de mise en œuvre à déterminer.

Les phases sont : Diagnostic (documentation des déficits de rendement d'un programme), Planification de la mise en œuvre (réalisation d'une étude de faisabilité de la ou des solutions proposées), Mise en œuvre (production, par le MO concerné, d'un cadre de gestion et de suivi du dossier).

SUIVI DES INDICATEURS D'AFFAIRES

Indicateur	Appréciation	Commentaires
Gestion du contrat	●	Respect du contrat
Rentabilité et tarification administrative aux citoyens	●	Respect de l'engagement aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens
Remboursement du déficit cumulé	●	Discussion sur l'échéancier à venir avec le ministère des Finances du Québec.

Reddition de comptes au SCT

Québec, le 21 décembre 2020

Évolution du déficit cumulé projeté

<i>(en millions \$)</i>	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023	2023- 2024	2024- 2025	2025- 2026
COF mars 2020	141,9	141,2	127,8	106,9	80,6	S/O
COF août 2020	164,3	163,6	162,9	161,4	147,9	126,3

- Actualisation de l'échéancier du projet de modernisation (CASA) pour les modules concernant l'accès sécuritaire au réseau routier et Contrôle routier Québec. Révision provisoire des coûts et actualisation du calendrier, entraînant une hausse de la dépense d'amortissement et le report des bénéfices.

La transaction

LA TRANSACTION, LA QUADRATURE DU CERCLE !

(M\$)	LGS/IBM		
	Budget initial	Ajouts Transaction	Budget final
Investissement			
Services pro	183,7	133,5	317,1
Infra	27,5	9,6	37,1
PGI	36,8	0,0	36,8
Exploitation			
Services pro	138,2	(8,3)	129,9
Logiciels	21,2	0,7	21,9
PGI	51,0	0,0	51,0
	458,4	135,5	593,8

Conclusion
de la
transaction

COÛTS BUDGÉTAIRES RÉVISÉS SUITE À LA
TRANSACTION DU 30 SEPTEMBRE 2020

Tel que présenté au CA spécial du 14 septembre 2022

ALLIANCE	29	429	458
SAAQ	0	253	253
	29	682	711
<i>Manquant</i> ^{b)}	256		256
	285		967



Livraison	Phase ¹ en cours			Échéancier	État d'avancement
	Diagnostic	Plan d'affaires	Mise en oeuvre		
1. Fonctionnalités supportant la gestion des partenaires ainsi que des ressources financières, humaines et matérielles				Décembre 2018	1 ^{re} livraison de la solution.
				Septembre 2019	Déploiement de fonctionnalités complémentaires (Livraison 1.5) complété.
2. Fonctionnalités supportant les processus d'affaires liés à l'accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et au contrôle routier sur route et en entreprise (CRQ) – dossier conducteur et dossier véhicule				31 décembre 2022	- Conception terminée; - Réalisation en cours; - Replanification de la Livraison 2 : nouvelle date de déploiement afin de mitiger les risques de projet induits par la pandémie et par la disponibilité des ressources humaines.
3. Fonctionnalités supportant les processus d'affaires liés aux personnes accidentées				À déterminer	- Dossier d'affaires complété; - Actualisation du périmètre : début été 2022.

Le Projet CASA est divisé en 3 livraisons. Le projet fait l'objet d'une reddition de comptes sur le Tableau de bord en ressources informationnelles. L'enveloppe budgétaire de CASA a été autorisée par le conseil d'administration et inscrite par le gouvernement au Plan québécois des infrastructures en ressources informationnelles (PQI) avant l'entrée en vigueur de la loi 135. Par conséquent, le projet ne prévoit pas d'autorisation additionnelle de la part du Conseil du trésor. Toutefois, la Société rend compte annuellement au Conseil du trésor par C.T. de l'état d'avancement du dossier.

¹ Les phases sont : Diagnostic (documentation des déficits de rendement d'un programme), Planification de la mise en œuvre (réalisation d'une étude de faisabilité de la ou des solutions proposées), Mise en œuvre (production, par le MO concerné, d'un cadre de gestion et de suivi du dossier).

SUIVI DES INDICATEURS D'AFFAIRES

Indicateur	Appréciation	Commentaires						
Gestion du contrat		Respect du contrat <table border="1"> <thead> <tr> <th>Total</th><th>Utilisé</th><th>Solde</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>458 408,8 \$</td><td>293 834,1 \$</td><td>164 574,7 \$</td></tr> </tbody> </table> Suffisant pour compléter L2 (en milliers de \$)	Total	Utilisé	Solde	458 408,8 \$	293 834,1 \$	164 574,7 \$
Total	Utilisé	Solde						
458 408,8 \$	293 834,1 \$	164 574,7 \$						
Rentabilité et tarification administrative aux citoyens		Respect de l'engagement aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens						
Remboursement du déficit cumulé		Respect de l'échéancier convenu avec le ministère des Finances du Québec						



Livraison 2 – Résultats financiers

Aperçu de la reddition de comptes – Décembre 2020

AVANCEMENT DÉTAILLÉ – DÉCEMBRE 2020

Document 3

CASA - Coûts du projet (en millions de \$)	Date	Budget	Coûts réels au 2020-12-31
Conception globale	31 mars au 31 décembre 2017	55	55
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	1er novembre 2017 au 30 septembre 2019	117	117
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et contrôle routier	1er novembre 2017 au 31 mars 2023	416	212
L3 - Indemnisation	À venir	65	-
Contingence		29	4
TOTAL		682	388

Bénéfices préliminaires : 692 M\$. Rentabilité : 10 M\$ (0,3 %)

CONTRAT PROJET CASA (M \$)	Contrat	Utilisation au 2020-12-31	Solde
Services professionnels et formation	311,9	196,5	115,4
Licences SAP	56,8	47,5	9,3
Infrastructures	26,3	25,0	1,3
TOTAL - PROJET CASA	395,0	269,0	126,0
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	63,4	24,8	38,6
TOTAL DU CONTRAT	458,4	293,8	164,6

Livraison 2 : L'exécution de la Livraison 2 progresse comme prévu lors de la replanification globale d'octobre 2020. Les défis associés aux ressources humaines demeurent mais sont sous contrôle.

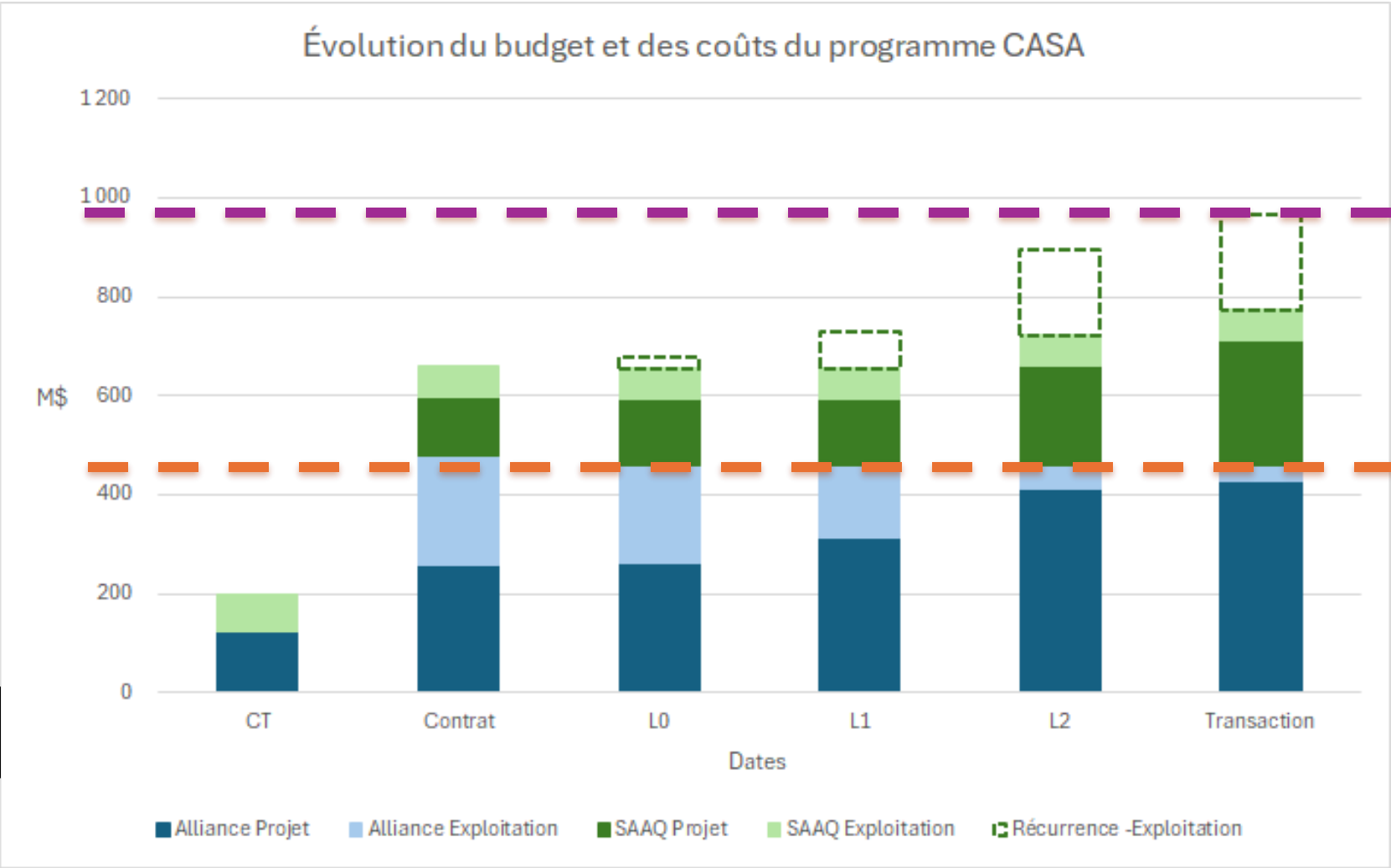
Final
Aucun ajout
ne sera
autorisé

Sera suffisant pour
terminer la Livraison 2

Réalisation
du projet

Évolution
du budget

Contrat de 458,4 M\$
Incluant récence 965 M\$





Réalisation du projet – gestion du contrat

3 jalons (M\$)	Soumission	Contrat	Transaction
Investissement			
LGS / IBM	248,0	248,0	429,0
SAAQ	101,4	127,5	253,0
	349,4	375,5	682,0

151,6

Services pro	44,8
Pérennité	31,0
Hors contrat	25,6
	101,4





Équité concurrentielle à la suite de la transaction

ÉQUITÉ CONTRACTUELLE

CTP ÉTABLI

LGS / IBM
190,70

Cible Deloitte
294,50

En M\$

FOURCHETTE DES POSSIBILITÉS LORS DE LA TRANSACTION

Cet élément est discutable...

minimale

maximale

Portion de dépassement liés à la sous-performance

(110,00)

0,00

CTP AJUSTÉ REDRESSÉ

271,12

362,74

1.2. Les autres ajouts de coûts

Les autres dépassements des coûts peuvent être expliqués de 2 façons :

- a) Surplus relatifs à la « sous-performance » du projet. L'Alliance ne peut être tenue comme unique responsable de l'augmentation des coûts relatifs à la « sous-performance ». En effet, des retards ont été accumulés en début de projet car l'équipe, autant la SAAQ que l'Alliance, n'atteignait pas le rendement qui est normalement de mise dans des projets similaires (métriques IBM). L'hypothèse retenue est qu'ils se seraient produits également avec un autre partenaire. Par conséquent, l'ajout aurait été similaire pour les deux Alliances, donc ont un effet nul sur l'équité concurrentielle.

Ajouts au projet	notes	Ajout projet	Ajout sans impact	Ajout avec impact
Ajouts de portée avant médiation	1	20	14	6
Ajout CST (DAP 101-105)		38	38	0
Efforts supplémentaires L2	2	231	150	81
		289	202	87
plus				
Portion récurrence de l'ajout CDP IRP		-		4
Autres DAP financées par les réserves avant médiation	3	-	9	3
Impact total sur l'équité concurrentielle	4			94

Informations complémentaires				
1	Ajouts de portée avant médiation			
	DAP 97 CDP IRP -projet	6		6
	DAP 95 PES, lettres et formulaires	14	14	0
		20	14	6
2	Efforts supplémentaires L2			
	Budget L2 service-pro entente 30-09-2020 avant escomptes	421		
	moins: Budget Initial révisé avec DAP avant réconciliation	(162)		
	plus: Budget facturation jumelée	30		
	moins: ajouts considérés ci-haut (CST et ajustements)	(58)		
		231		
	DAP de la réconciliation, impact ajout de portée (116, 118 et 124)	40	40	-
	Portion du dépassement liés à la sous-performance	110	110	-
	Portion du dépassement lié à la sous évaluation de la complexité (net des escomptes Alliance)	81		81
		231	150	81
3	Autres DAP financées par les réserves avant médiation			



Livraison 2 – Résultats financiers

Aperçu de la reddition de comptes – Février 2021

Le coût du contrat est respecté.

Appréciation globale



Défi
 Suivi serré - Résultat projeté tel que prévu
 Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
 Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
 Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

CONTRAT DE L'ALLIANCE POUR CASA (M \$)	Contrat	Utilisation au 2020-11-14	Utilisation au 2021-02-13	Solde
PROJET CASA				
<i>Services professionnels</i>				
Livraisons 0 et 1 (terminées)	65,0	65,0	65,0	0,0
Livraison 2 (fin 2023-03-31)	231,3	122,0	138,5	92,8
Facture jumelée (fin à déterminer)	15,0	0,0	0,0	15,0
Total - Services professionnels	311,3	187,0	203,5	107,8
Licences SAP	56,8	46,7	47,5	9,3
Infrastructures (matérielles et logicielles)	26,3	24,7	25,0	1,3
Autres coûts (formation)	0,6	0,6	0,6	0,0
TOTAL - PROJET CASA	395,0	259,0	276,6	118,4
		+ 17,6 M\$		
OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES				
Services professionnels	18,6	13,2	13,4	5,2
Licences SAP (fin 2027-03-31)	35,3	8,6	12,0	23,3
Infrastructures (matérielles et logicielles) (fin 2027-03-31)	8,9	2,5	2,5	6,4
Autres coûts (formation)	0,6	0,4	0,4	0,2
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	63,4	24,7	28,3	35,1
		+ 3,6 M\$		
TOTAL DU CONTRAT	458,4	283,7	304,9	153,5

État d'avancement du projet CASA - Juin 2022

28_H

L2

Appréciation globale

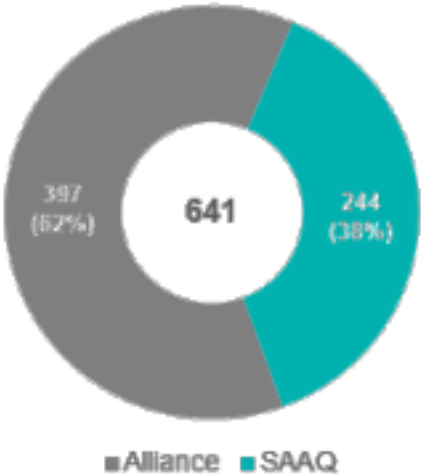
Le statut détaillé du projet ainsi que le rapport de vérification externe EY ont été présentés aux membres du comité de vérification et des technologies le 7 juin dernier. L'ensemble de l'information disponible confirme la faisabilité de la mise en production de CASA pour le 3 janvier 2023 comme prévu.

CASA - Coûts du projet (en millions de \$)	Date	Budget	Coûts réels au 2022-05-14
Conception globale	31 mars au 31 décembre 2017	55,3	Coût final : 55,3
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	1er novembre 2017 au 30 septembre 2019	116,6	Coût final : 116,6
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et Contrôle routier	1er novembre 2017 au 31 mars 2023	416,0	334,1
L3 - Indemnisation	À venir	64,8	-
Contingence		29,3	13,1
TOTAL		682,0	519,1

Révision des bénéfices : octobre 2021

CONTRAT PROJET CASA (M \$)	Véhicule contractuel	Utilisation au 2022-05-14	Solde
Services professionnels et formation	327,2	275,6	51,6
Licences SAP	57,6	53,5	4,1
Infrastructures	25,6	25,6	-
TOTAL - PROJET CASA	410,4	354,7	55,7
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	48,0	38,4	9,6
TOTAL DU CONTRAT	458,4	393,1	65,3

Répartition des équipiers CASA (Mai 2022)



Indicateurs d'affaires	Appréciation	Commentaires
Gestion du véhicule contractuel		Une stratégie contractuelle est en cours de validation afin de compléter les travaux, et ce, sans impact sur le budget du projet de 682 M\$.
Rentabilité et tarification administrative aux citoyens		Respect de l'engagement. Aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens.
Remboursement du déficit cumulé		Retour à l'équilibre budgétaire : l'entente avec le ministère des Finances concernant l'échéancier de remboursement du déficit cumulé de la Société a été renouvelée le 1er avril 2022.



Stratégie contractuelle CASA – Juin 2022

Ajouts contractuels

- En date du 30 avril 2022, le solde du contrat est de 69,2 M\$
- Afin de couvrir l'ensemble du besoin celui-ci doit être augmenté d'un maximum de 222 M\$ portant le total à 680,4 M\$

Ajouts contractuels	Montant
Ajout de portée livraison 2	135 M\$
Ajout de ressources pour pallier aux problématiques de dotation des ressources de la Société	10 M\$
Acquisitions supplémentaires de modules personnalisés (CST et IRP)	17 M\$
Majoration des coûts d'exploitation de la livraison 2 due aux ajouts de portée	21 M\$
Ajout de portée livraison 3	14 M\$
Réserve pour imprévus	25 M\$
Total	222 M\$

Fiche actualité CASA

État d'avancement du projet CASA - septembre 2022

L2

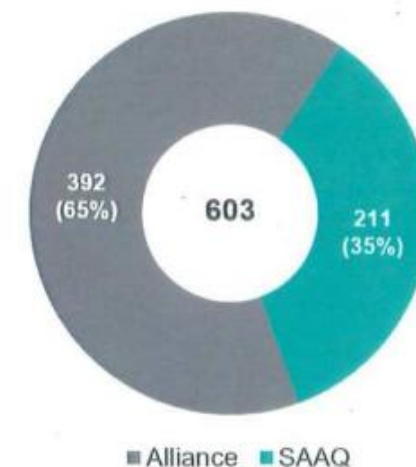
Le compte à rebours est débuté et le gel de tout changement technologique est en place (« Hard Freeze »). À moins de trois mois du déploiement, l'ensemble de l'organisation est mobilisée à fermer les activités permettant de déclencher le plan de passage en production.

CASA - Coûts du projet (M \$)	Date	Budget	Coûts réels au 2022-09-03
Conception globale	31 mars au 31 décembre 2017	55,3	Coût final : 55,3
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	1er novembre 2017 au 30 septembre 2019	116,6	Coût final : 116,6
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et Contrôle routier	1er novembre 2017 au 31 mars 2023	416,0	358,7
L3 - Indemnisation	À venir	64,8	-
Contingence		29,3	15,0
TOTAL		682,0	545,6

Révision des bénéfices : octobre 2021

CONTRAT PROJET CASA (M \$)	Véhicule contractuel	Utilisation au 2022-09-03	Soldé
Services professionnels et formation	327,1	293,9	33,2
Licences SAP	57,6	54,2	3,4
Infrastructures	25,7	25,7	-
TOTAL - PROJET CASA	410,4	373,8	36,6
TOTAL - OPÉRATIONS SUPPORT ET LICENCES	48,0	42,2	5,8
TOTAL DU CONTRAT	458,4	416,0	42,4

Répartition des équipiers CASA (Sept. 2022)



Indicateurs d'affaires	Appréciation	Commentaires
Gestion du véhicule contractuel	●	Stratégie contractuelle entérinée.
Rentabilité et tarification administrative aux citoyens	●	Respect de l'engagement. Aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens.
Remboursement du déficit cumulé	●	L'entente avec le ministère des Finances concernant l'échéancier de remboursement du déficit cumulé de la Société a été renouvelée le 1 ^{er} avril 2022.

Défi
 Suivi serré - Résultat projeté comme prévu
 Résultat au rendez-vous - Peu de marge de manœuvre
 Résultat moindre que prévu - Avec plan d'action
 Résultat moindre que prévu - Sans plan d'action

Réalisation du projet - Avenants

AVENANTS AU CONTRAT

En M\$

EN CONSÉQUENCE, il est convenu ce qui suit:				
Avenant Date	Avenant Montant \$	Total contrat Cadre	Total contrat services professionnels	Réserve pour travaux complémentaires
28-juin-17		458,41	370,60	46,50
15-nov-22	45,70	45,70	45,70	45,70
	45,70	504,11	416,30	92,20
11-août-23	68,90	68,90	68,90	68,90
	114,60	573,01	485,20	161,10
28-juin-24	39,10	39,10	39,10	39,10
TOTAL	153,70	612,11	524,30	200,20

Contenu dicté par la SAAQ lors
de l'appel d'offres

EXCLUE DU CALCUL DU CTP

Réalisation
du projet

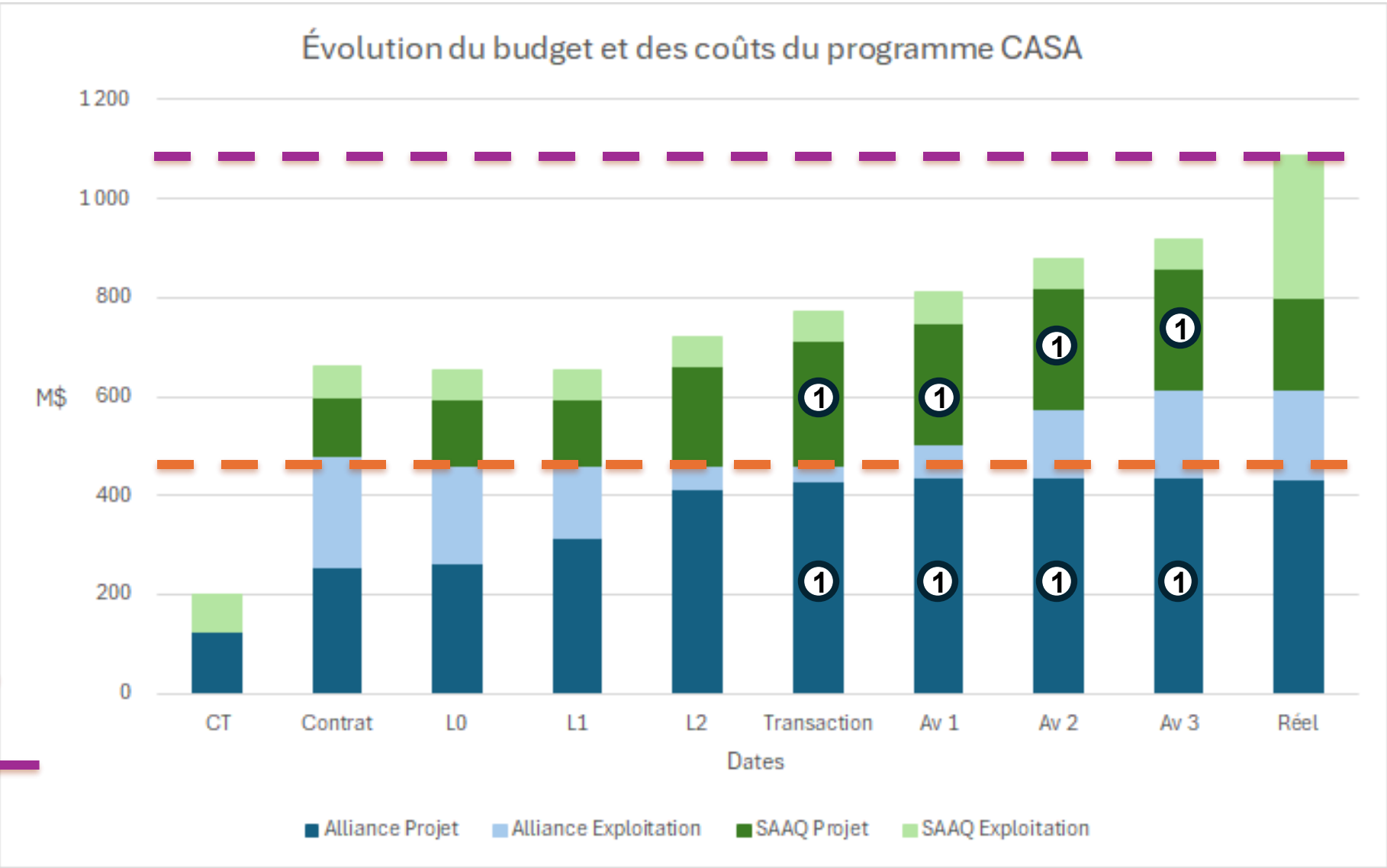
Évolution
du budget

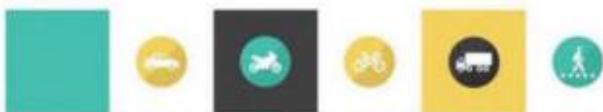
Contrat de 458,4 M\$

Projet de 682 M\$

①

Réel + engagé 1 086 M\$





À LA SIGNATURE	Ressources Alliance	NOVEMBRE 2022 Avenant 1 (45,7 M\$)	Ressources Alliance	2023 – À venir Avenant 2 (75,3 M\$)	Ressources Alliance
Livraison 0	18 M\$	Livraison 0	16 M\$	Livraison 0	16 M\$
Livraison 1	106 M\$	Livraison 1	99 M\$	Livraison 1	99 M\$
Livraison 2 – ASRR	81 M\$	Livraison 2 – ASRR et Contrôle routier	302 M\$	Livraison 2 – ASRR et Contrôle routier	329 M\$
Livraison 3 - Indemnisation	32 M\$	Livraison 3 - Indemnisation	-	Livraison 3 - Indemnisation	-
Contingence additionnelle	-	Contingence additionnelle	20 M\$	Contingence additionnelle	3 M\$
Budget total du projet	237 M\$	Budget total du projet	437 M\$	Budget total du projet	447 M\$
Exploitation et évolution de la solution	221 M\$	Exploitation et évolution de la solution	67 M\$	Exploitation et évolution de la solution	132 M\$
MONTANT DU CONTRAT À LA SIGNATURE	458 M\$	TOTAL	504 M\$	TOTAL	579 M\$

Signature du contrat : 14 juin 2017

Publication sur SEO : 28 juin 2017

Stratégie contractuelle initiale, d'une durée de 10 ans :

- 1) Disponibilités contractuelles en services professionnels pour la réalisation des livraisons 0 à 2 avec option pour la livraison 3.
- 2) Disponibilités contractuelles en exploitation et évolution de la solution pour :
 - a) Achat et redevances annuelles des produits SAP
 - b) Achat initial des équipements et services afférents à l'an 1 (2017) et renouvellement du parc à l'an 6 (2023).
 - c) Services professionnels pour accompagner la Société pour les phases d'exploitation de la solution à la suite de chacun des déploiements jusqu'en mars 2027.

Signature de l'avenant 1 : 15 novembre 2022

Publication sur SEO : Publication non requise, car l'augmentation est de moins de 10 %

Réaménagement des disponibilités contractuelles durant le projet :

- 1) La livraison 2 fut d'une portée plus grande qu'estimée. De plus, les activités de Contrôle Routier Québec ont dû être ajoutées à la portée pour des raisons technologiques. L'augmentation des coûts en services professionnels de la livraison 2 a nécessité un transfert de disponibilité contractuelle provenant de la rubrique « Exploitation et évolution de la solution » qui a été consommée plus rapidement que prévu pour les années 2023 à 2027.
- 2) Un premier avenant a permis de :
 - a) Payer les redevances SAP pour l'année 2023
 - b) Assurer une disponibilité contractuelle minimale pour des services professionnels en exploitation pour 2023.

Signature de l'avenant 2 : Prévue fin juillet– début août

Publication sur SEO (Avenants 1 et 2) : Maximum 60 jours après la signature de l'avenant 2 - Prévue fin août 2023

Défis de stabilisation supérieurs à ceux estimés :

- 1) Avenant supplémentaire nécessaire pour conserver des services professionnels jusqu'en décembre 2024 permettant de :
 - a) Terminer les travaux de stabilisation
 - b) Conserver l'expertise jusqu'en décembre 2024
 - c) Lancer un nouvel appel d'offres public en 2024 pour des services en 2025

Contrats de gré à gré
(En mode récurrence plus rapidement que prévu)

Abonnement licences SAP – 5 ans Signature : 31 décembre 2023	48 M\$
Infrastructure – 3 ans Signature : Automne 2023	35 M\$



Bénéfices du projet - Actualisation 2021

Par livraison et par bénéficiaire

Bénéfices (M \$)	SAAQ	FAAQ	GOUV.	TOTAL
L1 (Ressources humaines, contractuelles et financières)	26	21	-	47
L2 (ASRR et Contrôle routier)	247	64	97	408
L3 (Indemnisation)	-	65	-	65
Réduction du plan d'investissement et escompte Centre de support (coûts évités)	116	115	-	231
Total	389	265	97	751
Contingence sur les bénéfices				(59)
Bénéfices nets de la contingence				692

REVENUS N'APPARTIENNENT PAS À LA SOCIÉTÉ "MANDATAIRE" : ILS NE RÉDUIRONT DONC NI SON DÉFICIT CUMULÉ, NI SA DETTE

MONTANT INSCRIT POUR RERVERSER LES COÛTS PRÉVUS

DONNÉE UTILISÉE POUR LES ANALYSES DE RENTABILITÉ

SEUL MONTANT AYANT LE POTENTIEL DE : RENFLOUER LE DÉFICIT CUMULÉ ET RÉDUIRE LA DETTE

VOIR LE "COMMENT" À LA DIAPO SUIVANTE

EN 2024 LA SOCIÉTÉ A:

Perçu 4,76 G\$ pour le gouvernement du Québec
 Perçu 730 M\$ pour le fonds d'assurance
 Réalisé 329 M\$ de revenus propres

Annexe 1 - Actualisation des bénéfices L2 détaillée

L2



Bénéfices et coûts supplémentaires d'opération		Actualisés automne 2020	Actualisés automne 2021	Écart 2021 moins 2020	Explications des écarts
Modalités de paiement et de facturation	Facturation du privilège de circuler (abolition du mois de grâce)	177 M\$	206 M\$	+ 29 M\$	Révision à la hausse de la volumétrie
	Regroupement du permis et de l'immatriculation sur la même facture (frais postaux et intérêts sur prélèvements bancaires automatisés)				Révision à la hausse de la volumétrie et mise à jour d'hypothèses (options d'étalement des paiements)
	Création d'un compte client (recouvrement des silencieux)				Mise à jour des hypothèses de séquence de recouvrement et impacts probables de la Loi sur le recouvrement des sommes dues à l'État
	Mise en place d'un compte client (intérêts)				Révision à la hausse de la volumétrie et mise à jour des impacts probables de la Loi sur le recouvrement des sommes dues à l'État
PES et Optimisation des processus et façons de faire	Prestation électronique de services (PES) Communication électronique avec la clientèle, mise en place des services Web et du dossier client	248 M\$	202 M\$	- 46 M\$	Taux d'adhésion de la PES selon les cibles du Plan stratégique 21-25 Confirmation de la portée et révision d'hypothèses:
	Automatisation et simplification des processus de l'ASRR				- Diminution des gains en centre de services/mandataires/direction des relations avec la clientèle, vu augmentation du volume PES - Diminution du pourcentage d'automatisation (ex. main levée de saisie, évaluation de l'aptitude à conduire) - Portail avec les Centres de formation en transport et dossier comportemental implanté post-L2
	Automatisation et simplification des processus du Contrôle routier				Estimation et intégration des coûts du nouveau mode de transmission des plaques Confirmation de la portée et révision d'hypothèses
Total L2		425 M\$	408 M\$	-17 M\$	

APPARTIENT AU GOUVERNEMENT DU QUÉBEC

PAS LIVRÉ, RETRAIT DE PORTÉE (L 2,5)

PARTAGE DE RISQUES

En milliers \$		Budget total du cycle ¹²	Budget différé - RICEFW non livrés	Budget en fonction des RICEFW livrés	Coûts réels ²	Application partage de risques ³	En banque apres réconciliation	Suivi des banques	
								Alliance	SAAQ
Cycles 9-10-11	SAAQ	23 997	(1 631)	22 366	23 401	(1 035)	Solde début : 0 \$		0
	Alliance	44 536	(2 899)	41 637	46 286	(4 649)		0	0
	Total	68 532	(4 529)	64 003	69 687	(5 684)		-	117
Cycle 12	SAAQ	8 298	-	8 298	8 514	(216)	En banque : 234 255 / 2 = 117 127,30	117	-
	Alliance	14 905	-	14 905	14 455	450	En banque : 234 255 / 2 = 117 127,30	117	117
	Total	23 203	-	23 203	22 969	234		-	-
Cycle 13	SAAQ	10 383	(2 119)	8 264	7 847	418	En banque : 117 127,30	(117)	-
	Alliance	15 106	(3 935)	11 172	13 962	(2 790)	En banque = 0\$	0	117
	Total	25 489	(6 053)	19 436	21 809	(2 373)		-	(117)
Cycle 14	SAAQ	9 907	(2 220)	7 687	7 982	(296)	En banque : 0 \$	0	0
	Alliance	16 733	(3 780)	12 954	13 532	(578)	En banque = 0\$	0	0
	Total	26 640	(5 999)	20 640	21 514	(874)		0	0
Cycle 15	SAAQ	11 125	(3 840)	7 285	9 235	(1 950)	En banque = 0\$	0	0
	Alliance	19 649	(6 826)	12 823	16 526	(3 703)	En banque = 0\$	0	0
	Total	30 774	(10 666)	20 108	25 760	(5 653)		0	0
Cycle 16	SAAQ	11 941	(4 108)	7 834	8 495	(662)	En banque = 0\$	0	0
	Alliance	20 389	(6 994)	13 395	15 412	(2 017)	En banque = 0\$	0	0
	Total	32 331	(11 102)	21 229	23 907	(2 679)		-	659
Cycle 17	SAAQ	9 394	(1 203)	8 192	7 008	1 184	En banque : 1 318 370 / 2 = 659 185	659	-
	Alliance	16 981	(2 138)	14 843	14 708	135	En banque : 1 318 370 / 2 = 659 185	659	659
	Total	26 375	(3 341)	23 035	21 716	1 318		-	(659)
Cycle 18	SAAQ	6 873	(321)	6 552	9 505	(2 953)	En banque: 0 \$	0	0
	Alliance	18 387	(867)	17 520	16 520	1 000	En banque : 659 185 \$	659	0
	Total	25 261	(1 188)	24 072	26 025	(1 953)		0	0
Cycle 19	SAAQ	6 598	(166)	6 432	7 256	(824)	En banque: 0 \$	659	0
	Alliance	15 653	(386)	15 266	14 922	344	En banque : 659 185 \$	0	0
	Total	22 250	(552)	21 698	22 178	(480)		0	0
Cycle 20	SAAQ	6 332	-	6 332	10 000	(3 668)	En banque: 0\$	0	0
	Alliance	9 717	-	9 717	9 521	196	En banque finale: 659 185 \$	659	0
	Total	16 048	-	16 048	19 521	(3 472)			
Total SAAQ		104 847	(15 605)	89 242	99 243	(10 001)			
Total Allian		192 056	(27 825)	164 231	175 844	(11 613)			
Total		296 903	(43 430)	253 473	275 086	(21 614)			

Montant versé à l'Alliance

Réalisation des travaux – L2

Contenu

Permis et immatriculation

Remplacement des plus GROS systèmes de la SAAQ

Ajout de Contrôle Routier

± 60% valeur portefeuille patrimonial!

Réalisation des travaux – L2

Caractéristiques

Chantier vaste & complexe

Modèle de réalisation atypique

Maîtrise d'œuvre SAAQ vs partage de bénéfices

Méthodologie nouvelle, basée sur approche Agile

- Agile "pure" un critère de qualité dans mise en œuvre (dans évaluation AO)
- Peu maîtrisée
- Pas utilisée de façon optimale dans contexte

Qui détient la vision globale...
s'il y en a une?

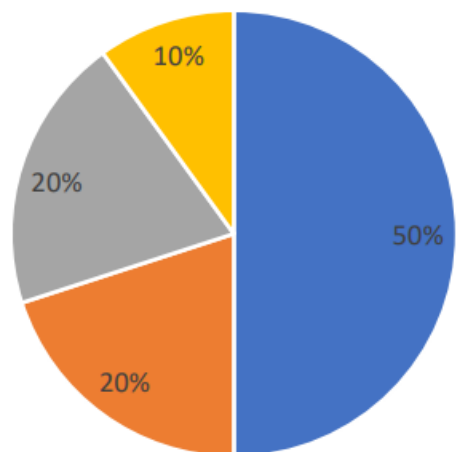
Selon Alliance, des découvertes en cours de route

- Portée
- Détails & complexité
- Volumétrie

Réalisation des travaux – L2

Observations générales

Low Velocity Drivers



- Business Req's and Rules
- Execution
- Solution Complexity
- Resources

On veut aller vite (échéance $\pm$ "arbitraire")...
finalement on va moins vite!

Réalisation amorcée alors que conception pas suffisante

- Nombreuses itérations
- Surprises, découvertes

Parallélisme, silos : dédoublements, difficultés d'intégration

Problématique
pour vélocité



Replanifications

Réalisation des travaux – L2

Complexité de l'existant (processus, systèmes)

Services à une **vaste clientèle**, important **volume de transactions**

Cadre réglementaire et légal... changeant

Maillage serré processus – TI

- Après plus de 30 ans, difficile de les distinguer
- Nombreuses interrelations, développement en milieu utilisateur
- Solution vise à les transformer

Technologie éprouvée, peu utilisée sur le marché

- Systèmes reposant sur infrastructure **hautement optimisée**

Réalisation des travaux – L2

Complexité de la solution

- **±100 composants SAP (SKU)** et **±30 d'autres sources***
 - Une conception SAP qui une fois adoptée peut difficilement changer (modèle de données, composants pour réaliser "meilleur" appariement)
- **5 CDP** (Extension d'un objet au cœur de la solution)
- **±1 000 personnalisations (RICEFW)** qui et en réalisation*
 - 36% complexes ou très complexes selon analyse 2019 (Tiger Team)**
 - 2X+ les barèmes IBM (Tiger Team)
- Des **composants SAP en mouvance** (convergence vers nov. PF SAP)
 - Changement de "génération" en 2015
 - Nouvelle méthodologie SAP = base de celle d'IBM

Groupe	Type d'objets	Liv 1	Liv 2	Liv R	Total
I	Interfaces permanentes - intersystèmes	18	5	10	33
	Interfaces permanentes - partenaires (1400 échanges)	20	61	29	110
	Interfaces permanentes - progiciels existants	0	10	0	10
	Interfaces permanentes - intersystèmes patrimoniales	4	9	0	13
	Interfaces temporaires - intersystèmes patrimoniales	16	17	0	33
E	SAP Enhancement (CRM/ERP/.... Estimation incluant les BRP+)	20	30	10	60
	Hybris Enhancement	5	20	10	35
	Intégration du CDP	0	30	20	50
F	UI - Fiori	5	100	15	120
	UI - Hybris (Web & Mobile)	5	60	10	75
	UI - SAP GUI	5	40	5	50
C	Conversion des données et de documents	111	237	69	417
W	Flux de travail (workflows)	21	39	6	66
R	Formulaires	72	74	56	202
	Rapports	6	7	0	13
	Objets IA (BI) BI-Cubes/DSO	40	80	40	160
BI	HANA LIVE eViews	40	80	40	160
T	Correspondance (gabarits)	30	80	50	160
TOTAL		418	979	370	1767

Tableau confectionné à partir des données dans les cahiers réponse de l'Alliance

"Les travaux de personnalisation de la solution ne peuvent pas tous être dénombrés sous forme RICEFW

...

- la conversion de la gestion documentaire
 - le rehaussement de l'applicatif de gestion des caisses et des points de vente
 - l'intégration des données BI de CEDO et CIG au nouvel environnement informationnel "
- (cahier réponse Alliance)

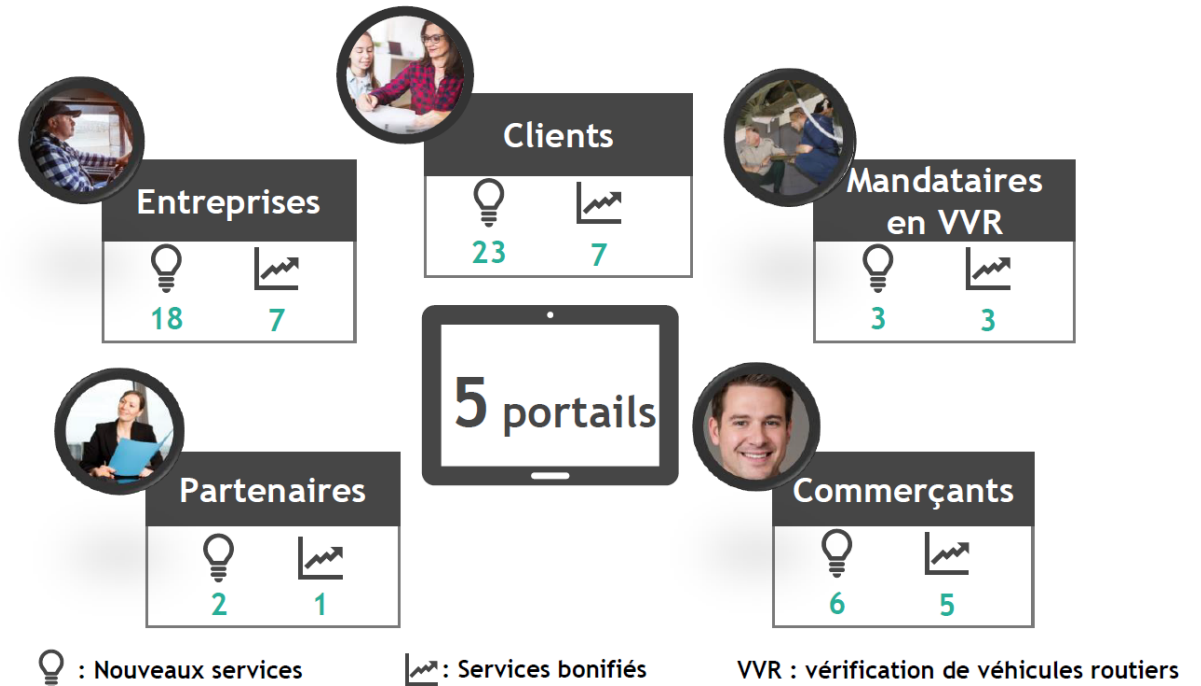
Réalisation des travaux – L2

Prestation électronique de services



Ancien SAAQclic vs nouveau

- Ancien : 3 portails Web - selon devis
 - Citoyens
 - Entreprises
 - EED*
- Nouveau : 5 portails, plusieurs services
 - Particuliers
 - Entreprises
 - Commerçants
 - Mandataires en vérification mécanique
 - Partenaires



* Échange Électronique de Données

Réalisation des travaux – L2



Les RICEFWs – **PLUS** complexes qu'anticipés

Objets très complexes

Prévu: 5%
Replanifié: 14%

Pareto!!!

Vient de L1?
L1.5? →

RICEFW count Original

	Total	Very high	Ratio	High	Ratio	Medium	Ratio	Simple	Ratio	Very Simple	Ratio
Reports	100	5	5%	20	20%	55	55%	15	15%	5	5%
Interfaces	170	8,5	5%	34	20%	93,5	55%	25,5	15%	8,5	5%
Conversions	0	0		0		0		0		0	0
Enhancements	520	26	5%	104	20%	286	55%	78	15%	26	5%
Forms	220	11	5%	44	20%	121	55%	33	15%	11	5%
Workflow	39	1,95	5%	7,8	20%	21,45	55%	5,85	15%	1,95	5%
	1049	53	5%	210	20%	577	55%	157	15%	52	5%

L2 Re-Plan

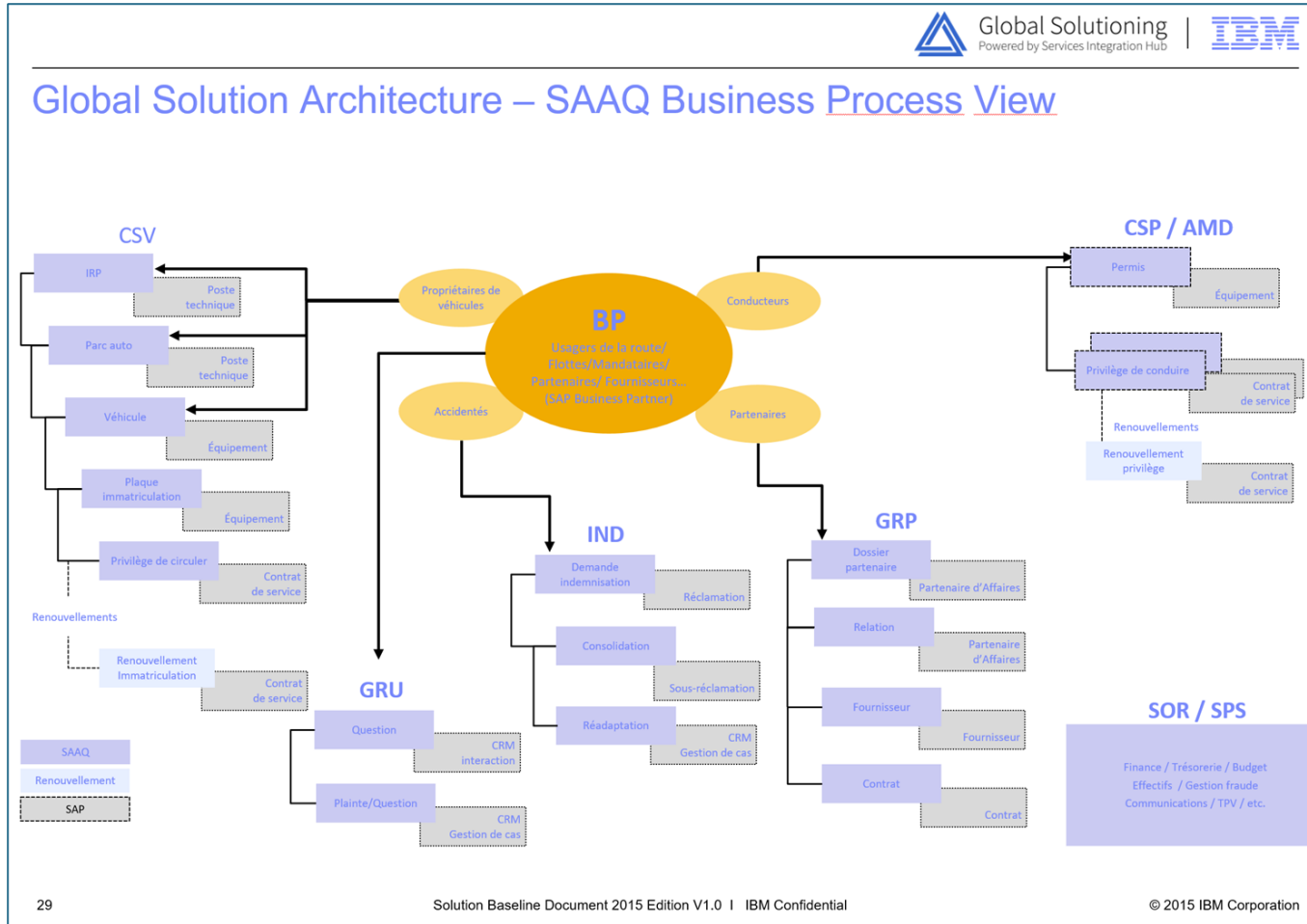
	Total	Very high	Ratio	High	Ratio	Medium	Ratio	Simple	Ratio	Very Simple	Ratio
Reports	14	2	14%	1	7%	7	50%	4	29%	0	0%
Interfaces	166	7	4%	80	48%	63	38%	16	10%	0	0%
Conversions	0	0		0		0		0		0	0
Enhancements	554	86	16%	130	23%	263	47%	59	11%	16	3%
Forms	332	14	4%	45	14%	128	39%	143	43%	2	1%
Workflow	2	0	0%	2	100%	0	0%	0	0%	0	0%
OCR	101	49	49%	2	2%	50	50%	0	0%	0	0%
	1169	158	14%	260	22%	511	44%	222	19%	18	2%
Overall		14%		22%		44%		19%		2%	0%

Original count	1049	53		210		577		157		52	
Revised count	1169	158		260		511		222		18	
Ratio complexity		298%		124%		-11%		141%		-65%	

Janvier 2019 - RICEFW analysis Jan 15-2019 summary (Vince fm Brigitte).xlsx

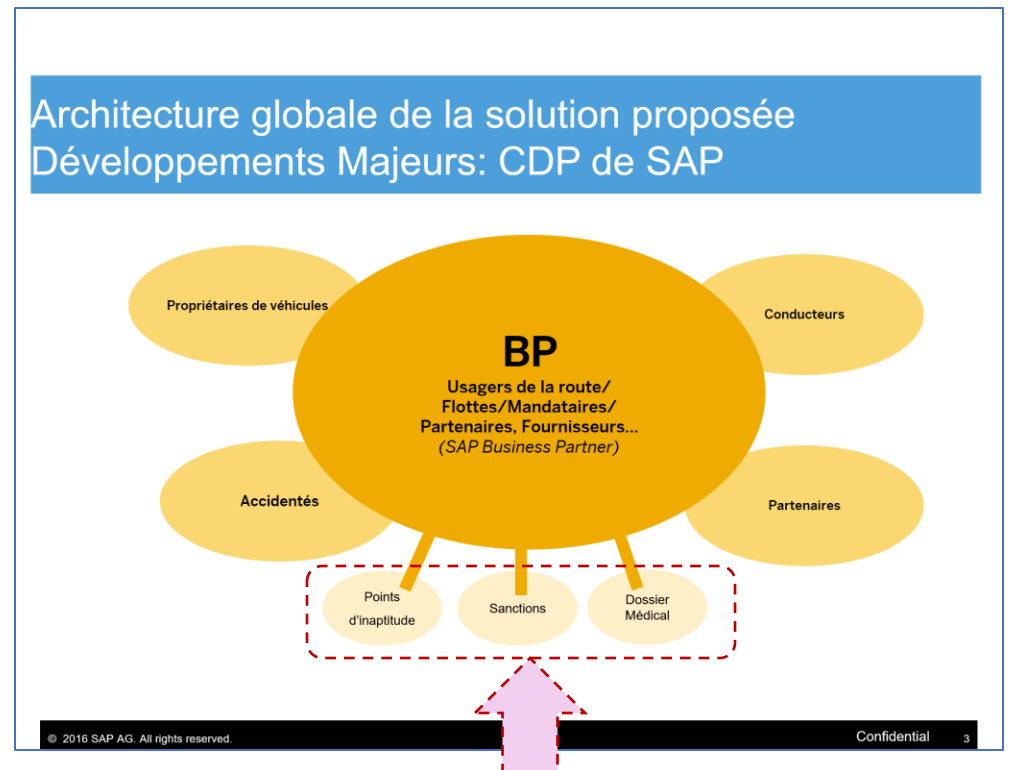
Réalisation des travaux – L2

Pas simple... un appariement!



SAAQ traitée comme industrie "X" :
influence conception SAP

Permis & certificat immatriculation :
équipements avec contrats de service



Extensions au modèle (CDP)

40_P-219 Présentation Dialogue Compétitif, SAP CDP 3 novembre 2016

Réalisation des travaux – L2

Des débuts difficiles : premiers indices

2017-11 Début **conception de la L2** (lot 8)

2018-05 date visée pour fin conception : périmètre portée confirmé

2018-02 "*complexité associée à la documentation des **règles d'affaires***" soulevée*

2018-05 Ajout défis (1) Intégration **Contrôle routier** & (2) **Volume données** à convertir
"*Plan d'action en place*"

2018-11 date visée pour confirmation ensemble éléments L2

2019-01 **Tiger Team** a complété son analyse

2019-02 Quelques indicateurs "allumés" : **RH & coûts** ont plan d'action en place, **IRP** est bloquant

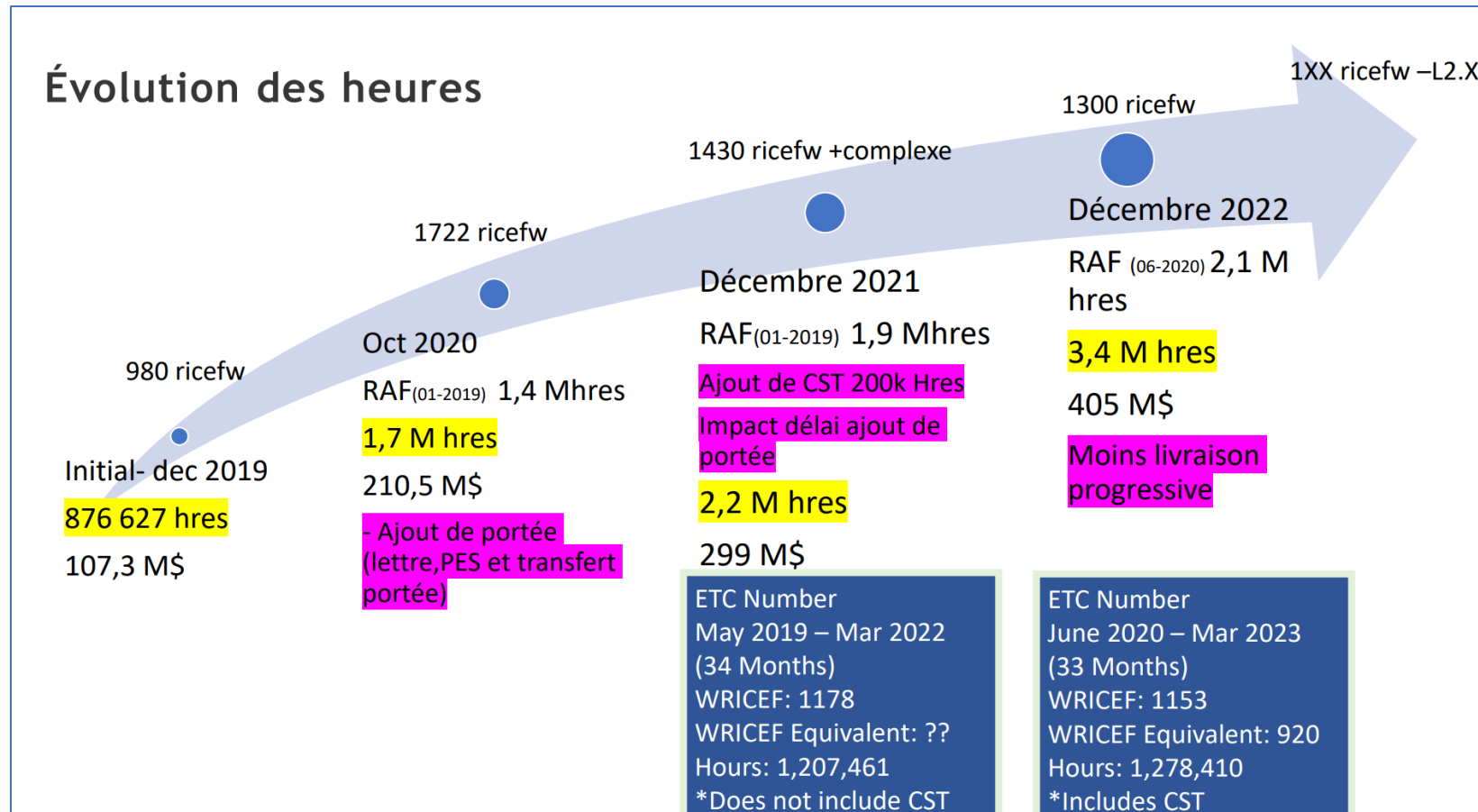
2019-05 Indicateur **RH** reste allumé; 2/3 actions prévues au plan d'action conjoint complétées

2019-11 Indicateur à surveiller: **Délai** (Vélocité)

* Suivi chantier CASA (2019-02, 2018-05, 2019-02, 2019-05)

Réalisation des travaux – L2

Difficile de (RE) planifier!?



Réalisation des travaux – L2

SAAQ a bien communiqué ses besoins/contraintes

- **Documentation** relativement **complète**, reflétant situation réelle, de bonne foi
- Inducteurs coûts implantation PGI mal connus : **recherche partenariat**
- **Complexité** systèmes/besoins permis/immat. **pas vraiment une surprise**
 - systèmes vieux de 30 ans (autres standards devl., qualité données)
 - importance relative investissements passés, interdépendances
 - cadre légal & réglementaire
- Processus acquisition : **opportunité de comprendre** contexte
 - meilleure appréciation coûts,
 - marges appropriées, considérant risques résiduels

Réalisation des travaux – L2

Mais la SAAQ a exercé une pression sur la réalisation

Forte volonté de **compression des échéanciers**
+ imposition Agile ajoutaient des risques

Ces points :

- Auraient pu être discutés à fond au dialogue compétitif
 - Auraient dû être pris en compte pleinement par l'Alliance
- Ces facteurs remettent en question toute réduction des efforts dans une proposition amendée

SAAQ a demandé changements portée en cours réalisation

Réalisation des travaux – L2

Augmentations de coûts - autres éléments

- Conception solution basée sur **analyse de SAP** (ne connaissait pas nuances du contexte)
 - SAP a déterminé le **type d'industrie**, les **composants** et les **écarts** à combler
 - Analyse en 2016 (contexte changeant) : réalisation commençait bien plus tard
- Utilisation d'un « calculateur » dont intrants se traduisaient en **barèmes non calibrés** pour nuances du contexte SAAQ (ex.: type/répartition objets/complexité; facteur contingence)
- LGS avait une expérience pratique des systèmes SAAQ, qui aurait pu permettre
 - réduction angles morts
 - révision des barèmes ou ajustement contingence

LGS/IBM pouvait
difficilement y déroger. Des
alternatives existaient

- Alliance a pris une gageure en comprenant bien les "règlements"

Une architecture alternative

Au lieu du PGI "mur à mur", et pour ARR en particulier, on aurait pu envisager du développement maison avec un PGI au coeur de la solution

Développement de type "Web" HORS PGI

- Interface pilotée par développement maison
- Utilisation de services exposés par le PGI, lorsque pertinents
 - Ex. : Communication/intégration via API
 - La plateforme SAP supporte plusieurs technologies d'intégration
- Base de données "minimale" - le PGI pouvant rester le "cœur"
 - SAAQ choisit rôle précis PGI en matière de services horizontaux

**Connu et maîtrisé par l'Alliance
Évoqué par plusieurs témoins
(incl. architectes de solutions)**

C'est une architecture moderne, connue longtemps avant CASA

- Ex. : Notion d'API REST (RESTful pour APIs HTTP) pour services Web date de 2000
- Ex. : Notion SOA – SOAP (protocole à base XML) à la fin années 1990

Réalisation des travaux – L2

Les écarts, commentaires



Type d'écart	Commentaire TI
1. Impact replanification	<u>CST</u> - devis AO pas clair pour retrait ordinateur central (complexité évoquée <u>pas une raison</u> – fait partie AO); - travaux de mise en place de passerelles déjà prévus à l'AO - Intégration au PGI = "opportunité partagée" - Coûts devraient être <u>delta seulement</u> <u>Lettres :</u> - dans portée AO, nombre objets réel 4X anticipé (dans gageure); <u>PES :</u> - devis AO pas clair, mais prévisible dans "transformation"; <u>IRP :</u> - dans portée AO: pourquoi la SAAQ devrait-elle payer? <u>Autres:</u> - Plaques personnalisées : réalisation prise en compte dans réserve pour travaux , <u>synchro mise en oeuvre responsabilité Alliance</u> SAAQ aurait dû minimiser changements APRÈS gel de portée

Réalisation des travaux – L2

Les écarts, commentaires

Type d'écart	Commentaire TI
2. Changement hypothèses critiques	<u>Devancement mise à jour logiciels du PGI</u> \$ discutables (prévue en L3, taux expert difficilement justifiable - "SAP Basis") <u>Conversion données (volume)</u> - Volume détaillé de bonne foi au devis - Nombre objets > nombre "enregistrements" - modèles données disponibles % actif/historique déterminé arbitrairement (SAAQ exprimait certains besoins vs historique sans en préciser part) - Alliance devait tenir compte âge données et technologie (réseau vs relationnel) <u>Conversion données (sécurité accès)</u> - Besoin <u>connu</u> et <u>implicite</u> : PRP - Nécessité de démontrer que le niveau est adéquat, signature SAAQ requise Certains points auraient pu être couverts dans dialogue compétitif

Réalisation des travaux – L2

Les écarts, commentaires

Type d'écart	Commentaire TI
3. Événements marché emploi	<u>Utilisation des services Alliance en remplacement ressources SAAQ:</u> • SAAQ aurait dû être en mesure de fournir RH en dehors contrat avec l'Alliance • Peut interférer dans partage de risques Disponibilité & rétention RH, coûts dans le temps • Responsabilité de l'Alliance (dans gageure)

Réalisation des travaux – L2

Les écarts, commentaires

Type d'écart	Commentaire TI
4. Complexité travaux	<u>Complexité contexte SAAQ :</u> • Plusieurs points auraient pu être couverts dans le dialogue compétitif • Alliance sait qu'il s'agit d'une transformation <u>Complexité solution :</u> Conception SAP vs type d'industrie, modèle données, écarts et impacts auraient pu être discutés Beaucoup de points auraient pu être couverts dans dialogue compétitif
5. Cycle réalisation	<u>Approche, méthodologie et impacts:</u> • SAP Activate et IBM Ascend préconisent approche Agile hybride • TOUT parallélisme implique une certaine perte d'efficacité • II FALLAIT FIGER UNE PORTÉE RAPIDEMENT Cet aspect aurait dû être couvert à fond et réglé avant, sinon dans gageure

Réalisation des travaux – L2

Les écarts, commentaires

Type d'écart	Imputabilité
1. Impact replanification	Partagée - Alliance: =
2. Changement hypothèses critiques	Partagée - Alliance: +
3. Événements marché emploi	Partagée - Alliance: +
4. Complexité travaux	Partagée - Alliance: ++
5. Cycle réalisation	Partagée, Alliance: ++ (acceptait risques)

Réalisation des travaux – L2

Explication efforts/délais - Règles d'affaires

Selon Alliance :

Dans dialogue compétitif, SAAQ était rassurante sur les travaux d'analyse **processus affaires**

Alors qu'en "réalité" :

Les règles d'affaires ne pouvaient être "consommées" à temps

Commentaires :

Ce thème aurait pu être précisé au dialogue et fait partie de la "gageure" de l'Alliance

Niveau détail suffisant pour amorcer travaux *

Attente au devis AO : solution doit offrir capacité paramétrage permettant "d'*ajouter de nouvelles règles d'affaires* (logiques d'affaires et validations) *sans exiger de développement*"

Approche Agile + fort parallélisme ne facilitait pas stabilisation spécifications fonctionnelles

Réalisation des travaux – L2

Évolution de la vélocité



Replanifications ont mené à

- optimisation (réduction/réutilisation de RICEFWs)
- changement aux façons de faire (ex.: patrons d'intégration)

Vélocité **accrue** mais **insuffisante** pour atteindre nouvelles échéances

Réalisation des travaux – L2

Augmentations de coûts, point de vue TI



Considérant le processus d'acquisition et l'entente de partenariat visée, une bonne partie des augmentations de coûts auraient dû être **prises en charge par le biais du partage de risques et de la contingence** exception faite des changements demandés par la SAAQ en cours de réalisation (c.-à-d. après avoir délimité le périmètre de la solution).

Ceci vise spécifiquement :

- Changements portée invoqués ou découverte de complexité
- Changements à la planification et à la démarche réalisation

L'ampleur de CASA et le volume des documents déposés, ne permettaient pas une analyse rigoureuse dans le temps imparti, pour préciser les parts précises de responsabilités SAAQ-Alliance, mais des tendances claires se dégagent.

Au plan TI, bien que tout changement amenant des efforts additionnels peut être perçu comme un ajout de portée, ce n'est pas forcément un ajout au plan contractuel. Ceci peut toutefois être perçu comme un ajout aux yeux du prestataire (importance d'une portée clairement définie au début)

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



⚠ Conflit de loyauté / menace à l'indépendance

Effet tunnel

Faits	Constats/ Risques
• Ajouts des responsabilités stratégiques au VPTI • Signaux d'alerte techniques et organisationnels (EY, auditeurs internes, retards fonctionnels, anomalies P1/P2) ne sont pas entendus • Discours passe de plus en plus par la cellule PCD – VPTI	▲ Centralisation pouvoir décisionnel élargi, de la planification, des ressources et de la transformation opérationnelle ▲ Peu de divergence (reports, abandon...) ▲ Ton trop optimiste ▲ Dépendance accrue à un individu plutôt qu'à une structure formelle de contrôle

La Société s'est engagée dans une voie sans vérifier la taille du tunnel... et est maintenant coincée.

Concentration du pouvoir - homme orchestre

Piège d'illusion de cohérence

Dépendance organisationnelle excessive

⚠ Conflit de loyauté / menace à l'indépendance

Décisions/ événements structurants

Renforcement de la LGGRI

19 février 2014

CT 213 662

Règles de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles adaptées à la SAAQ

➡ plus grande autonomie - autorisation des projets et de la reddition de comptes

Engagement annuel ➡ reddition de compte sur les ETC respectée (entre 2015-2018)

5 mars 2014

Décret 245-2014

Soustraction, en partie, de la SAAQ à l'application de la LGGRI

**2018 renforcement de la
LGGRI (2017, chapitre 28)**

Abroge le décret

Engagement

CT 213-662

Reddition ETC

Reddition de compte en 2019 (pour années 2018-2019 et 2019-2020) - dépôt prévu au 30 septembre 2020 ➡ dépôt réel : 26 octobre 2020

Demande de la SAAQ au CT : conserver son **autonomie** pour autoriser les phases des projets découlant de CASA et produire un **bilan par livraison de projets** plutôt que par projet. En contrepartie, la Société soumettra au dirigeant principal de l'information (DPI) les suivis de projets.

29 septembre 2023 : **CT fermé sans décision**

Autres éléments à considérer

Faits	Constats/ Risques
Mars 2020- 2022 → COVID	Impact important sur le personnel et gestionnaires
Replanifications, ajout de livraisons intermédiaires (1.5, 2.5)	☐ Un classique ☐ Enjeu de compétences en agilité – formation et soutien externe rendu nécessaires ☐ Première replanification Illusion de redressement ☐ Pas un événement anodin, à chaque replanification, la crédibilité du projet est minée sur le terrain
Projets hors CASA (SAG...), hors SAAQ	Collision frontale de projets et d'organismes
Organisation système de portes en vue du déploiement	Les portes Rappel : positionnement et calendrier de reddition de comptes Les portes le quoi et le pourquoi Meilleure pratique permettant : • De mesurer le niveau de préparation au déploiement à l'aide de critères clés connus de tous • D'obtenir la visibilité la plus complète possible sur les risques résiduels à la suite du déploiement afin de mettre en place les actions et les mesures de mitigation appropriées Préparé par les leaders CASA et les directeurs généraux. Suivi hebdomadairement au Forum de collaboration des vice-présidents et au scrum exécutif avec l'Alliance

Parties prenantes et communication

Risques	Requis pour préparer les parties prenantes
❑ Angle mort dû au succès présumé de la L1 ❑ Multiples parties prenantes internes et externes ❑ Multiples applications et portail	❑ Documentation des processus n4 et procédures ❑ Matériel de formation pour de multiples et autres projets satellites ❑ Communications internes et externes (citoyens, partenaires d'affaires...) ❑ Préparation équipes internes : super utilisateurs (24) ❑ Test utilisateurs (expérience utilisateur) – 41 clients non formés; structure de soutien postimplantation

Avec autant de parties prenantes, de processus et systèmes à intégrer, prétendre à un déploiement fluide était de l'aveuglement stratégique.



Pour bien se comprendre en matière de gouvernance

	Modernisation des systèmes TI	Transformation organisationnelle	Transformation numérique et numérique des affaires
But	Améliore ce qui existe (outils, processus)	Redéfinition du comment et le quoi de l'organisation	Le numérique est au centre de l'offre et des activités opérationnelles
Amplitude du changement	Moyenne et évolutive	Grande, bouscule profondément l'organisation	Grande, bouscule profondément l'organisation
Complexité	Faible si bien organisée et préparer en amont des changements	Élevée – changement culturel d'importance	Élevé – cumul des types de changements (technologique, culturel, modèle de prestation)
Période estimée pour un retour sur investissements attendu	6 à 18 mois	18 mois à 3 ans	24 à 48 mois 3 à 7 ans



TI avant déploiement... tendance

VÉLOCITÉ

Prioriser
développements
critiques

Remédier aux
anomalies plus
rapidement

ATTENTION
Compléter essais

	SAP 2022-04-19	EY 6 2022-06-07	PWC 2022-07	EY 7 2022-09-29
Portée				
Définition et contrôle	Δ	Δ	Δ	Δ
Objets				
Vélocité développement	⊗	Δ	Δ	Δ
Essais				
Régression	⊗			
Intégrés	⊗	⊗		⊗
Processus de bout en bout	⊗	⊗		⊗
Avec partenaires externes	⊗	⊗		⊗
Performance/charge	Δ			
RH				
Maintien		⊗		⊗



Déploiement de la solution

Les portes

Rappel : positionnement et calendrier de reddition de comptes

Les portes
le quoi et le
pourquoi

Meilleure pratique permettant :

- De mesurer le niveau de **préparation** au déploiement à l'aide de critères clés connus de tous
 - D'obtenir la **visibilité** la plus complète possible sur les **risques résiduels** à la suite du déploiement afin de **mettre en place** les actions et les mesures de mitigation appropriées
- Préparé par les leaders CASA et les directeurs généraux. Suivi hebdomadairement au Forum de collaboration des vice-présidents et au scrum exécutif avec l'Alliance

		pwc	EY CD/ CA ●	EY	CD / CA Report	CD 4 janv. (P4)	CA 6 janv.	CD 17 janv.	CA 23 janv.
DÉCISION					Report			Prêt	Prêt
Transformation affaires -	Base de connaissances		○	○	●			●	
	Formation – rédaction		○	○	●				
	Impacts organisation du travail/ SU	⚠	●	●	●				
	Processus					⚠	⚠		
Gestion du changement / Communication interne		●	○						
Échanges partenaires					○	○	●	●	
Portail (essais)					○	●	●	●	
Processus facturation					○	●	●	●	
Projets périphériques (SAG)			○						

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

Québec



idem pour les essais intégrés



Même
indicateur,
même
période,
couleur
différente

CASA
Statut au comité de direction
Caroline Foldes-Busque
Karl Malenfant
4 janvier 2023

CASA
Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité

Séance extraordinaire
CONSEIL D'ADMINISTRATION SPÉCIAL

Déploiement CASA
6 janvier 2023
Version amendée

CASA
Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité

Avancement au 4 janvier

☐ TESTS INTÉGRÉS FINAUX

- 7 des 24 escouades ont terminé leurs tests avec succès
- Il reste 392 étapes à compléter / 4170
- La non-régression avance bien, il reste 600 étapes à compléter / 1441
- Fin planifiée le 13 janvier sauf :
 - CSV3 : 20 janvier
 - PES : 20 janvier

TIF1+2 91 % Scénarios PES 43 %

59 % Non régression

Anomalies au 22 décembre 498 2 semaines de travail

Anomalies résolues durant les Fêtes (6 jours, équipe réduite) 261

Anomalies au 4 janvier 415 10 jours de travail

118 Solution proposée

303 À résoudre

Plan A : fermer pour le 13 janvier
Plan B : continuer à corriger en parallèle au grand déménagement (+ 15 jours)

CASA
Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité

Avancement au 4 janvier

☒ TESTS INTÉGRÉS FINAUX

- 7 des 24 escouades ont terminé leurs tests avec succès
- Il reste 392 étapes à compléter / 4170
- La non-régression avance bien, il reste 600 étapes à compléter / 1441
- Fin planifiée le 13 janvier sauf :
 - CSV3 : 20 janvier
 - PES : 20 janvier

Anomalies au 4 janvier 415 10 jours de travail

118 Solution proposée

59 % Non régression

303 À résoudre

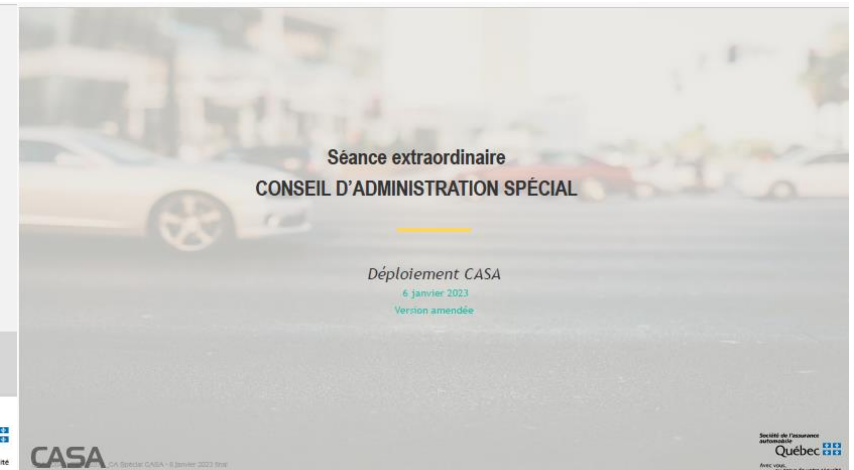
Plan A : fermer pour le 13 janvier
Plan B : continuer à corriger jusqu'au 15 février 2023 au plus tard

CASA
Société de l'assurance automobile Québec
Avec vous, au cœur de votre sécurité



Même
indicateur,
même
période,
couleur
différente

11,02 cm



Avancement au 4 janvier

□ ÉCHANGES PARTENAIRES / 180 interfaces

- Terminées : 37 %
- En cours : 53 %
- Fin planifiée le 13 janvier
- Revue détaillée du statut de chaque interface et risques vs l'implantation : jeudi 5 janvier
 - Pas toutes critiques au jour 1 suite à l'implantation
- L'enjeu est les nombreux aller-retour entre la SAAQ et chaque partenaire pour compléter les essais et résoudre les anomalies
- Disponibilité des partenaires pas toujours en adéquation avec les besoins de la SAAQ

Avancement au 4 janvier

◆ ÉCHANGES PARTENAIRES / 187 interfaces

- Terminées : 49 %
- En cours : 45 %
- À débiter : 6 %
- Fin planifiée le 13 janvier
- Pas toutes critiques au jour 1 suite à l'implantation
- L'enjeu est les nombreux aller-retour entre la SAAQ et chaque partenaire pour compléter les essais et résoudre les anomalies
- Disponibilité des partenaires pas toujours en adéquation avec les besoins de la SAAQ

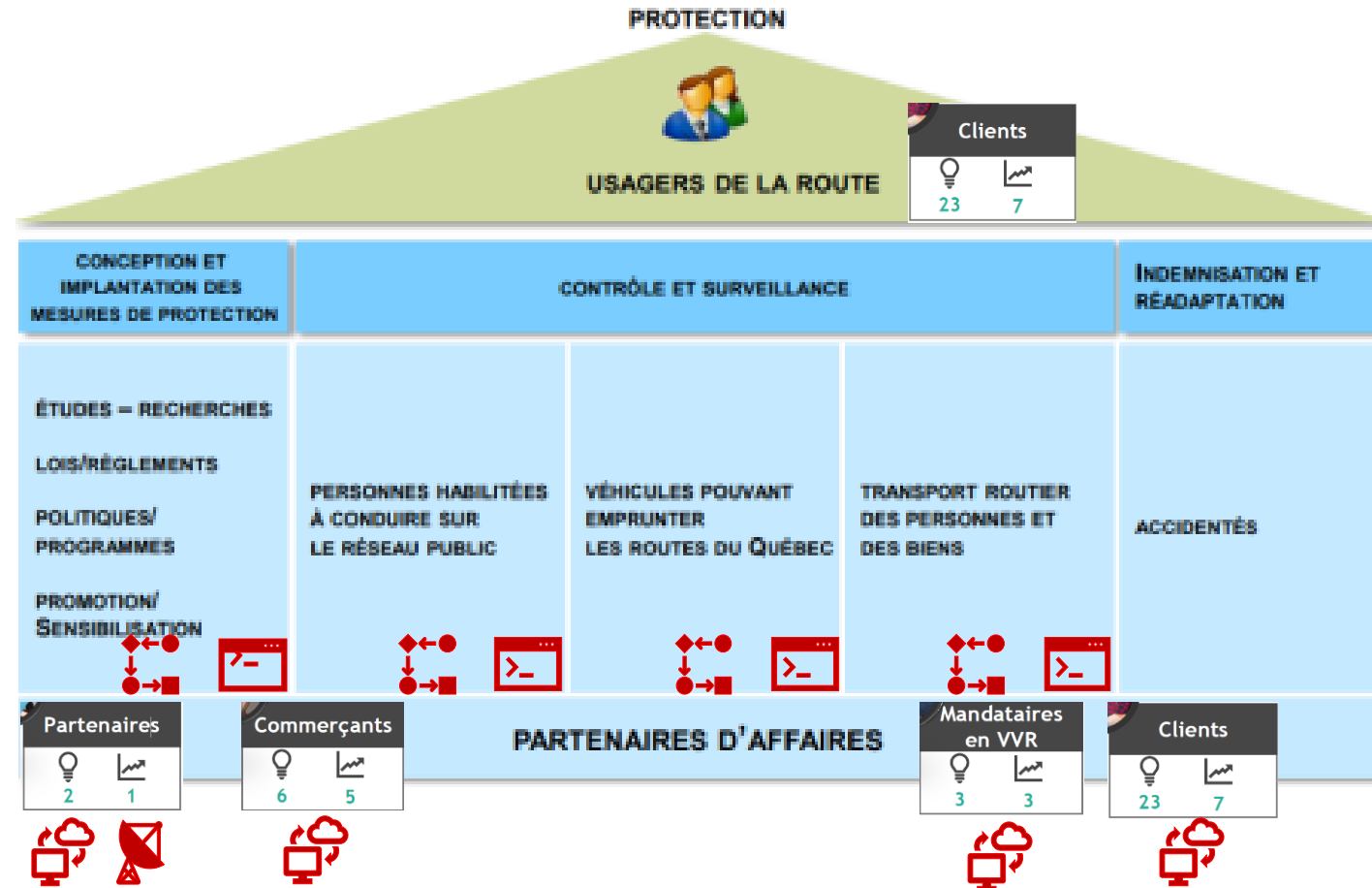


Déploiement de la solution

Légende / Type de changements

- Processus
- Portail
- Échanges électroniques
- Système avec interface interne
- Services bonifiés
- Nouveaux services

VVR : vérification de véhicules routiers





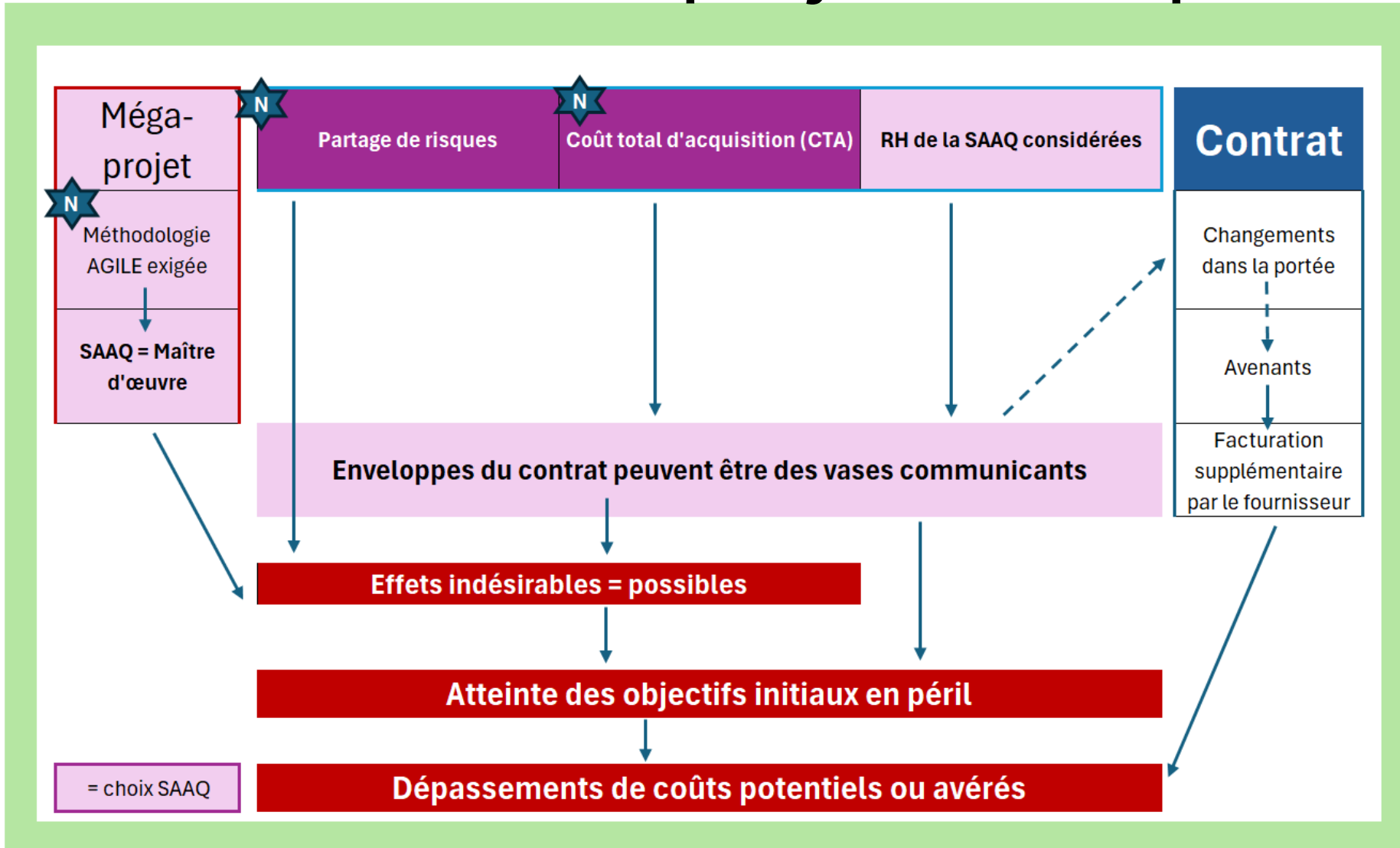
Réalisation du projet

Gestion des risques

- Objectif : Exposer les déficiences en matière de contrôle interne et de gestion des risques
- Risques présents à l'étape de réalisation
- Définition du contrôle interne
- 4 lignes de défense en gestion des risques
 - Incidence des choix de la Société
 - Inférences sur les 4 lignes de défense
 - Vigilance mal exercée sur le processus
- Dilution du concept de CTA ou CTP
- Mandats externes et écart par rapport aux attentes



Réalisation du projet – Risques





Réalisation du projet

Gestion des risques

- Notions de base en matière de contrôle interne
 - 3 objectifs fondamentaux
 - Principe de ségrégation des fonctions incompatibles
 - Modèle des 3 lignes de défense



Réalisation du projet

Gestion des risques

Référentiel COSO

Objectifs fondamentaux du contrôle interne

Objectifs d'exploitation

- Optimisation de l'utilisation des ressources (efficacité + efficacie)

Objectifs d'information

- Fiabilité de l'information financière produite et publiée

Objectifs de conformité

- Lois et règlements applicables = respectés

Gestion du projet CASA devrait viser
atteinte / respect des 3 catégories d'objectif

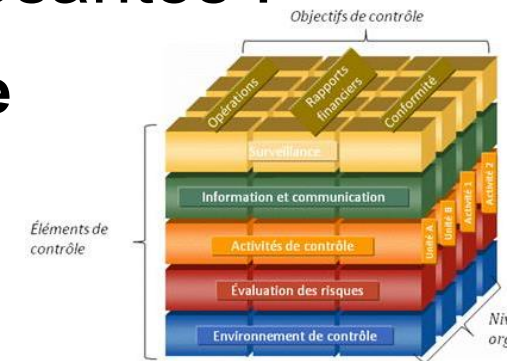


Réalisation du projet

Gestion des risques

- Selon le référentiel COSO, le contrôle interne est formé de 5 composantes :

1. Environnement de contrôle
2. Évaluation des risques
3. Activités de contrôle
4. Information et la communication
5. Pilotage ou surveillance

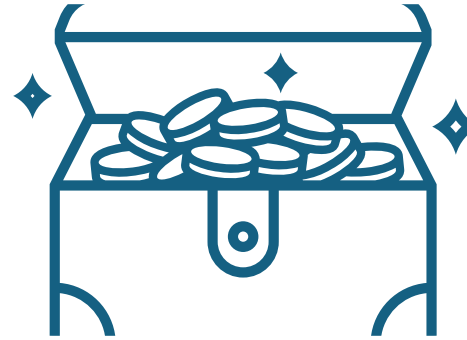


Dans un environnement de contrôle sain, la délégation des pouvoirs suit le principe de la ségrégation des fonctions incompatibles. Les activités de contrôle s'articulent autour de ce principe.



4 fonctions incompatibles

Réalisation
du projet



Garde des actifs



Autorisation

Gestion des
risques



Enregistrement

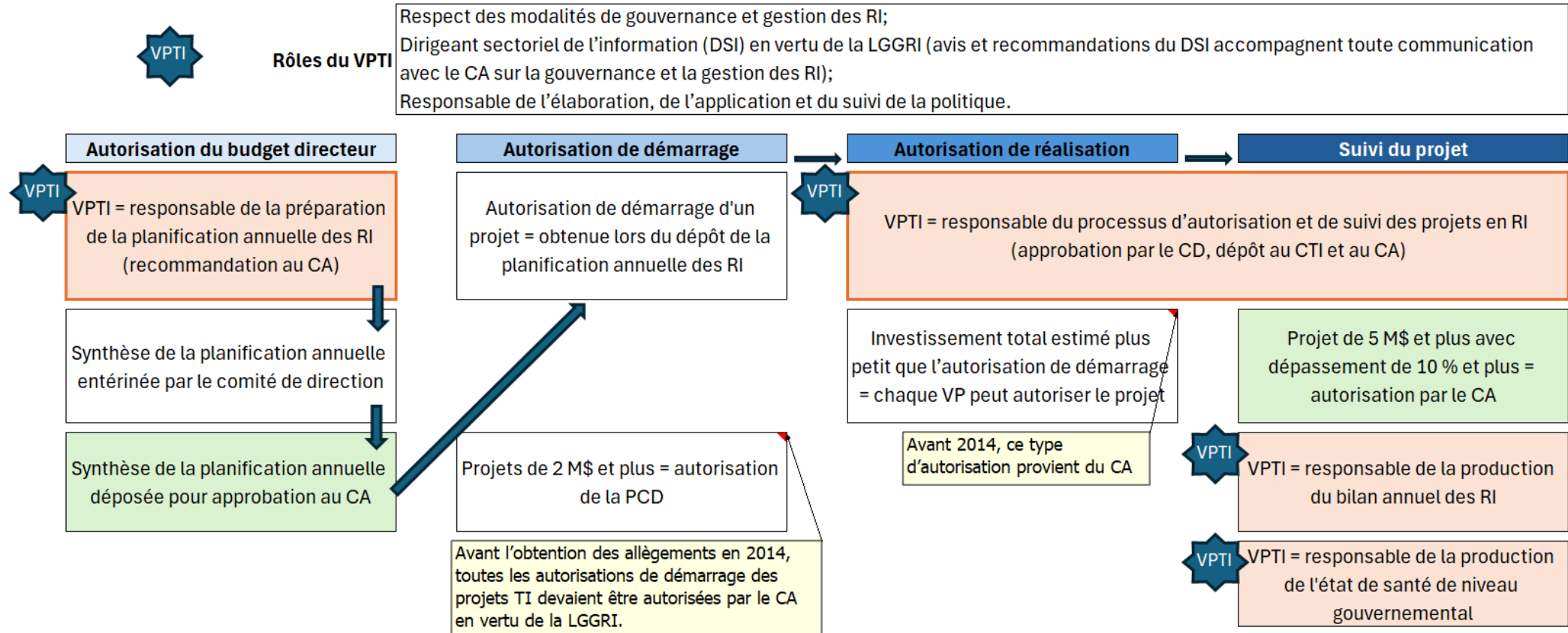


Rapprochement
(reddition de
comptes)



Réalisation du projet – Gestion des risques

Politique de Gouvernance des RI et des projets TI (adoptée en 2014)



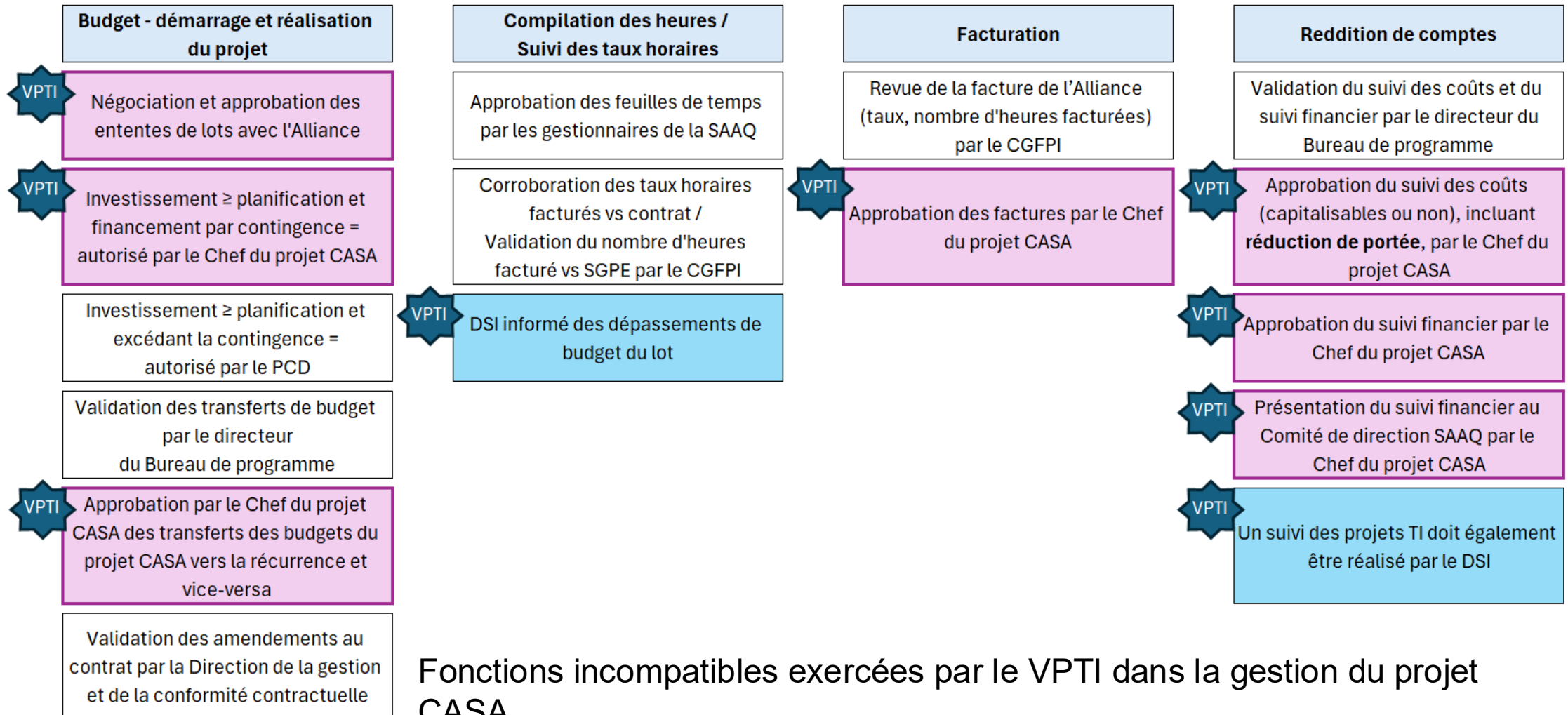
Fonctions incompatibles dans la gouvernance et la gestion des projets TI

Note : Le VPTI exerce aussi le rôle de DSI (directeur sectoriel de l'information)



Réalisation du projet – Gestion des risques

Gestion du projet CASA



Fonctions incompatibles exercées par le VPTI dans la gestion du projet CASA

Note : Le VPTI exerce aussi le rôle de DSI (directeur sectoriel de l'information)



Réalisation du projet – Gestion des risques

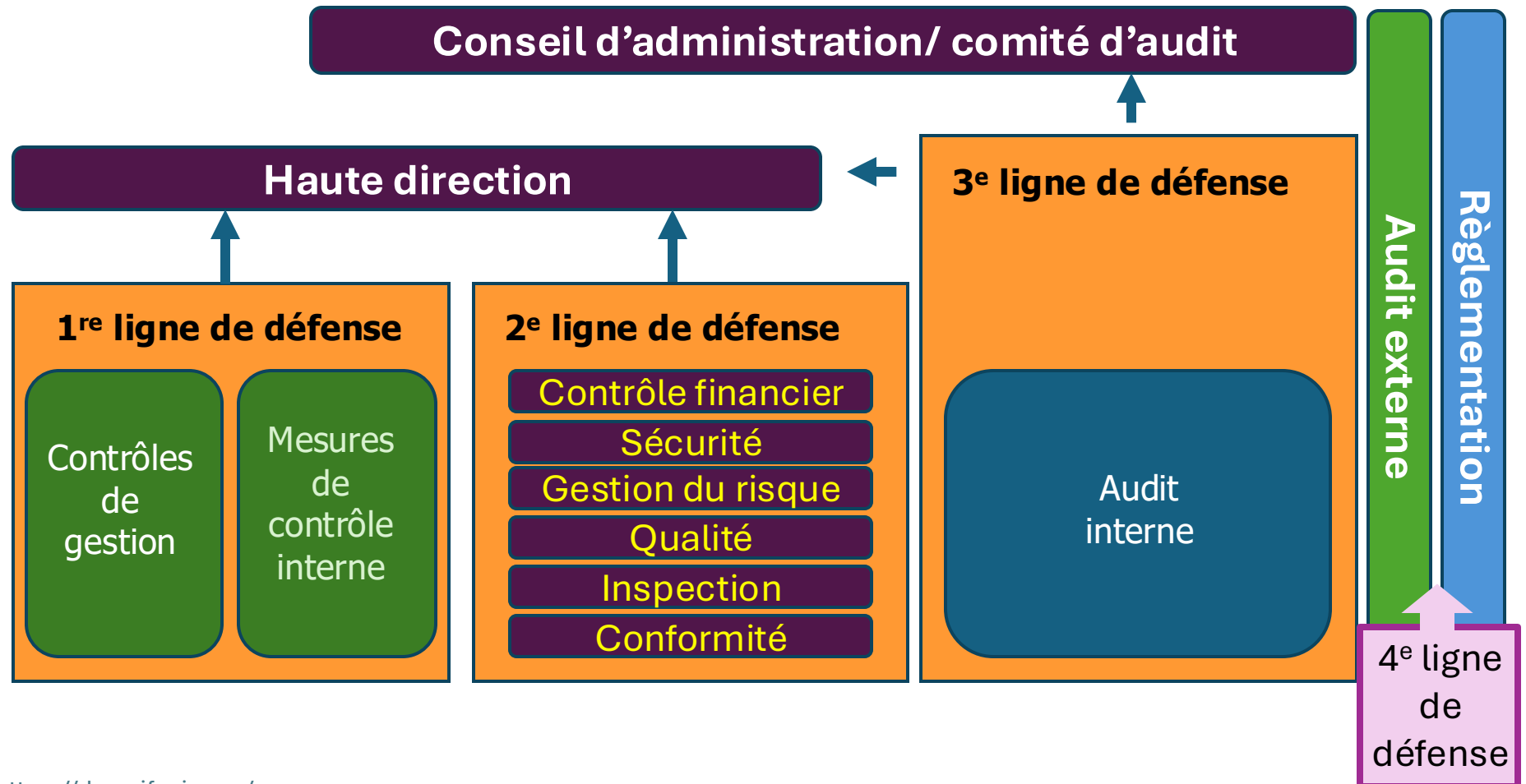
Objectifs de conformité

- Déficiences dans l'application de la LCOP
 - Consultante ayant un lien contractuel avec la SAAQ (avant et pendant le projet)
 - Départ de la SAAQ pour devenir consultante pour LGS, où elle effectue exactement le même travail sur le projet
 - Des mesures contre les "portes tournantes" existent, mais ne sont pas appliquées par la SAAQ
 - Indépendance de la consultante compromise (de fait ou d'apparence)
 - Membre d'un comité aviseur et proche du VPTI
 - Expression d'une préférence pour l'un des soumissionnaires
 - Fait pression sur les membres du comité
- Accès et contrôle de la base de données contenant les efforts (heures dans les bordereaux soumis)



Réalisation du projet – Gestion des risques

Modèle des trois lignes de défense





Réalisation du projet

Gestion des risques

- 1^{re} ligne de défense (ou de maîtrise)
 - Fonctions exercées principalement par le VPTI et son équipe (lien de subordination)
 - Mise en place dès le début de la réalisation du projet en 2017
 - Cadre de contrôle des opérations pas formalisé dès le début
 - Autres lacunes (indicateurs / avancement RICEFW)
- 2^e ligne de défense (ou de maîtrise)
 - Peu de remise en question des contenus / informations / approbations en provenance de la VPTI
 - Suivi d'indicateurs à des fréquences variables
 - Pas de reddition de comptes indépendante de la gestion du projet
 - Cadre de contrôle élaboré en novembre 2018 (application difficile : collaboration, accès)



Réalisation du projet

Gestion des risques

- 3^e ligne de défense (ou de maîtrise)
 - Allégements de la politique de gestion des projets TI (pouvoirs du conseil d'administration = amoindris)
 - Pouvoir d'action de la DVIEP = limité
 - Retombées des recommandations = restreintes
- 4^e ligne de défense (ou de maîtrise)
 - Allégements de la LGGRI (2014)
 - Rapports externes à portée limitée, sans assurance (divers moments de la réalisation)



Réalisation du projet

Gestion des risques

- 3 grands risques identifiés au début du projet¹
 - Dépassements de coûts
 - Facturation et comptabilisation erronées
 - Non réalisation / récupération des bénéfices
- Facteurs de risque
 - Concentration de pouvoir à la VPTI
 - Position de la DVIEP
 - Indicateurs EY (portée du mandat)



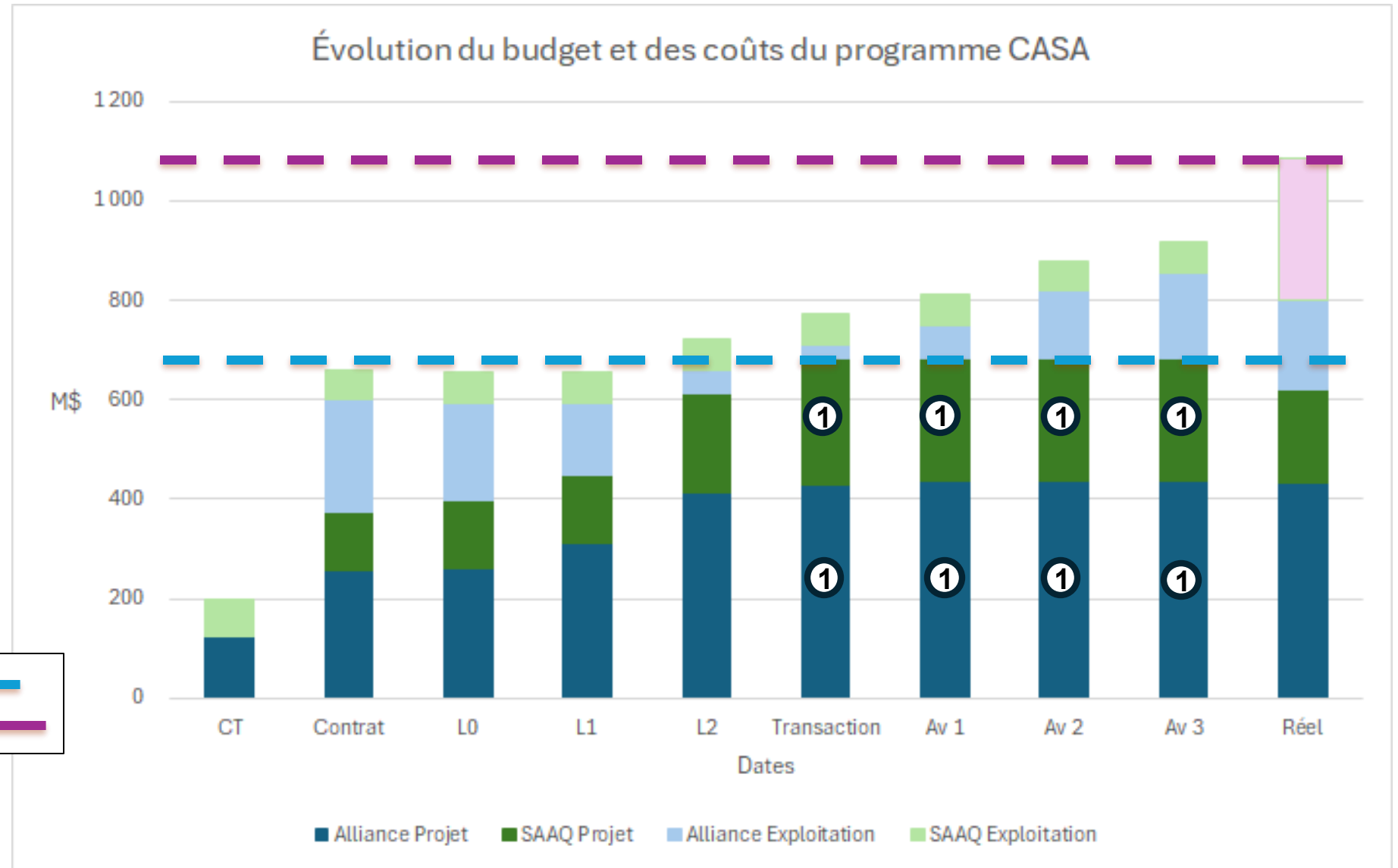
Réalisation
du projet

Évolution
du budget

Projet de 682 M\$ ①
Réal + engagé 1 086 M\$

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

Québec





Réalisation
du projet

Gestion des
risques

Le CTA et le CTP : quelles différences?

- Le CTA (coût total d'acquisition est mentionné dans le CT 214920)
 - Inclut tous les coûts d'investissement et de maintien de la solution sur 10 ans
- Le CTP (coût total de propriété) est défini dans l'AO, mais sa composition est modifiée à l'étape "G"
 - Éléments inclus servent à chiffrer la valeur de la soumission en appliquant le facteur "K"



Réalisation
du projet

Gestion des
risques

Le CTA selon
CT 214920

Composantes du CTA	Inclusions	Partage selon CT	
CTA = valeur complète du projet: éléments externes ET internes		Alliance	SAAQ
A- Progiciel	Licences Assurance qualité Expertise		
B- Équipements	Acquisition et Installation		
C- Services professionnels	Support stratégique, intégration et adaptation		
	Conversion et amélioration des données		
	Gestion du changement (formation et communication)		
	Réserve pour travaux complémentaires		
	Banque d'expertise		
	Évolution		
	Gestion annuelle		
D- Récurrence	Maintenance PGI		
	Équipement		
	Exploitation + Opération années 1 à 5		
	Exploitation + Opération années 6 à 10		
E- Autres	Contingences		
	Surveillance, risques + audits		
	Experts en processus		
	Transition		
Estimation / Budget		125 M\$	75 M\$
Total		200 M\$	



Réalisation
du projet

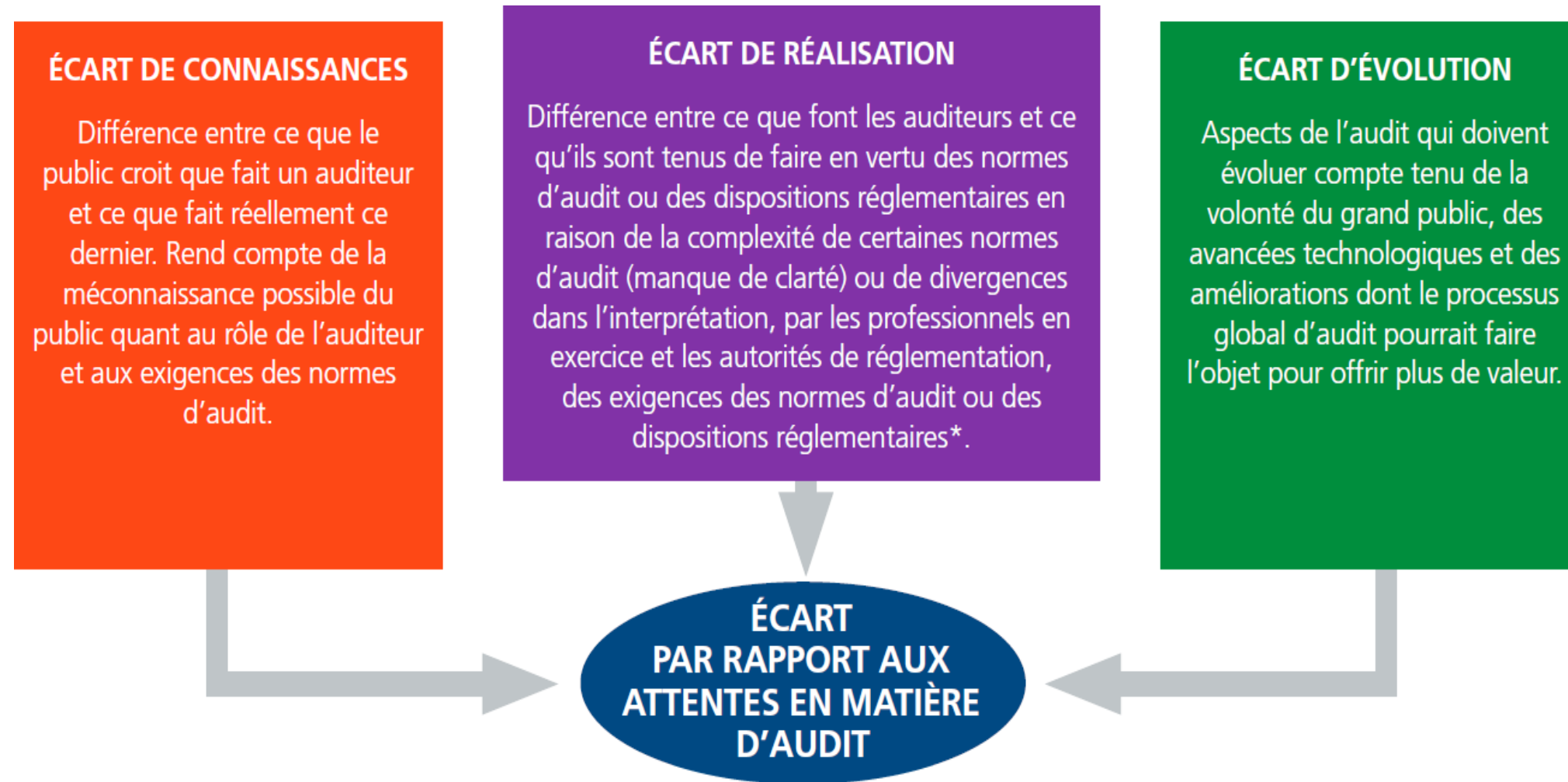
Gestion des
risques

Évolution du
CTP

Composantes du CTA	Appel d'offres	CTP SAAQ étape C		CTP SAAQ étape G		CTP SAAQ contrat	
		Alliance	SAAQ	Alliance	SAAQ	Alliance	SAAQ
A- Progiciel	Licences						
	Assurance qualité						
	Expertise						
B- Équipements	Acquisition et Installation						
C- Services professionnels	Livraison 0						
	Livraison 1						
	Livraison 2						
	Livraison 3						
	Réserve pour travaux complémentaires						
	Banque d'expertise						
	Évolution						
	Gestion annuelle						
D- Récurrence	Maintenance PGI						
	Équipement						
	Exploitation + Opération années 1 à 5						
	Exploitation + Opération années 6 à 10						
E- Autres	Contingences						
	Surveillance, risques + audits						
	Experts en processus						
	Transition						
Estimation / Budget				477 M\$	182 M\$	458 M\$	201 M\$
Total				659 M\$		659 M\$	



Audit Expectation Gap – Écart par rapport aux attentes





Mandats externes

	VGQ	Mallette	EY	PWC	KPMG
Portée du mandat	États financiers historiques 2017 à 2024 2024 Efficience	Appel d'offres Étapes C à G - équité et transparence	État de santé du projet (budget + contrat exclus)	Livraison 2 Échéancier, portée, risques et contrat (coûts + bénéfices)	Bénéfices prévus (estimation, durée + investissement de base en TI)
Niveau d'assurance	Audit (raisonnable)	Audit (raisonnable)	Aucune assurance	Aucune assurance	Aucune assurance
Signataire	Membres de l'OCPAQ	Membre de l'OCPAQ	Non CPA	CPA, mais...	Préliminaire non signé

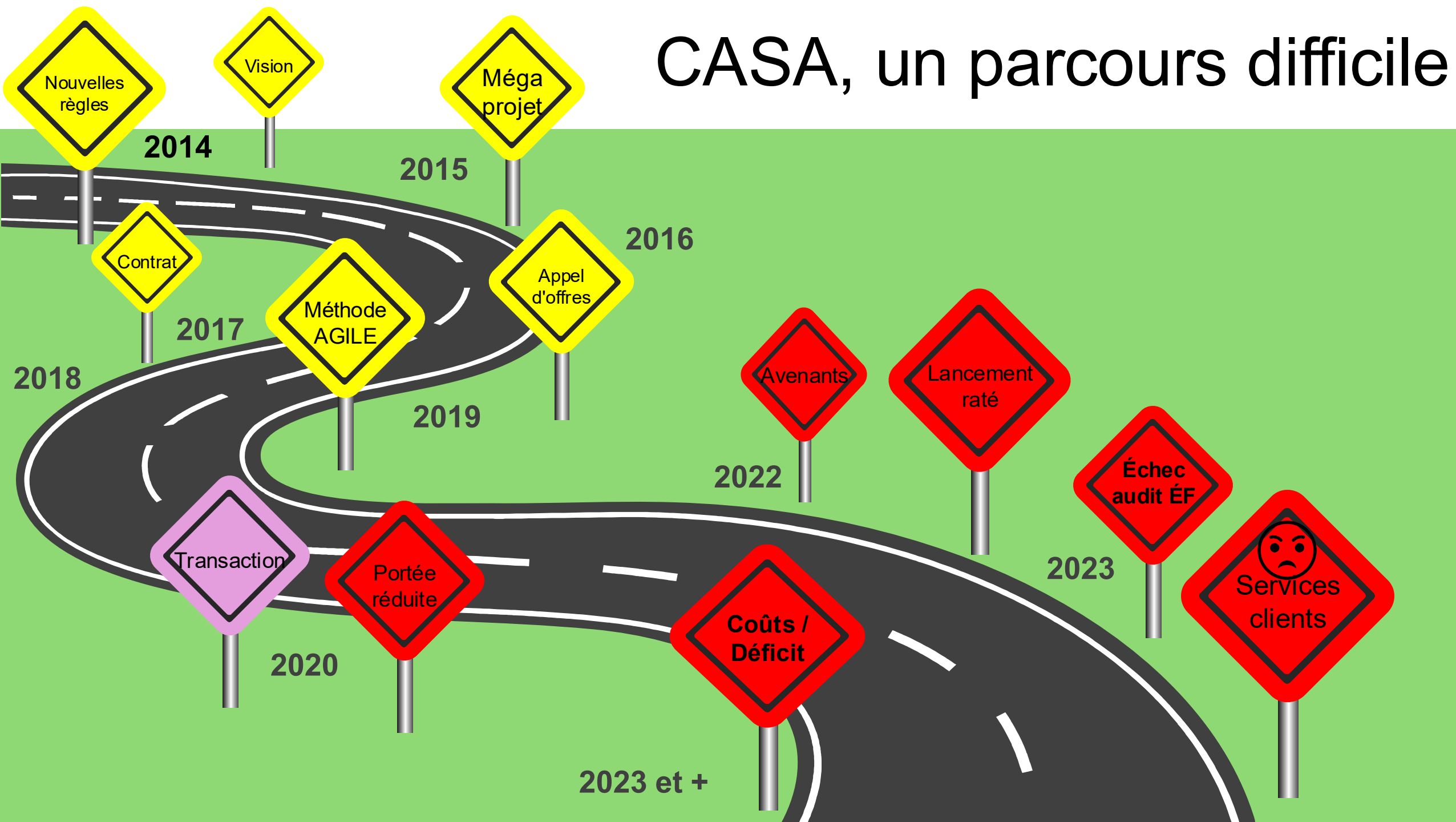




Rapports d'audit annuel du VGQ / BDO

- Commentaires sur l'audit de 2019 et après
 - Impacts de L1, puis de L2
- Impossibilité d'émettre une opinion sur les états financiers 2023 et 2024 (situation rarissime)
 - CGI déficients = conséquence du déploiement
- Importance du rapport et gravité de la situation = peu perceptibles dans le message du PCD publié dans les RAG 2023 et 2024

CASA, un parcours difficile

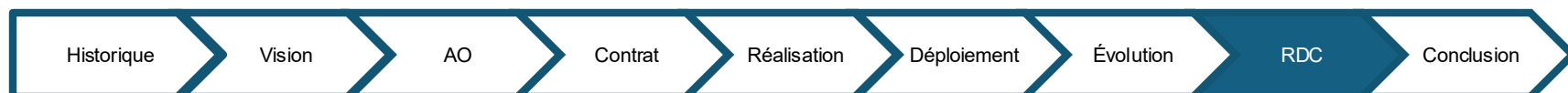




Reddition de comptes

Constats sommaires

- Principes de base en matière de reddition de comptes
- CASA
 - Mécanismes de reddition de comptes internes et externes
 - Efforts consacrés à la reddition de comptes
 - Contenus de la reddition de comptes
- Matérialisation des risques
 - Déficit cumulé, frais administratifs et ETC





Reddition de comptes

- Définition préalable du référentiel (CTA)
- Particularités pour un projet TI
 - Comparaison des coûts engagés et des avantages **obtenus réellement** par rapport au plan original
 - Gestion des changements apportés aux livrables prévus
 - État d'avancement du projet
 - Critères pour la prise de décision
 - Processus pour retenir les leçons importantes apprises
- Indicateurs définis (+ niveau d'évaluation)



Reddition de comptes

Mécanismes internes

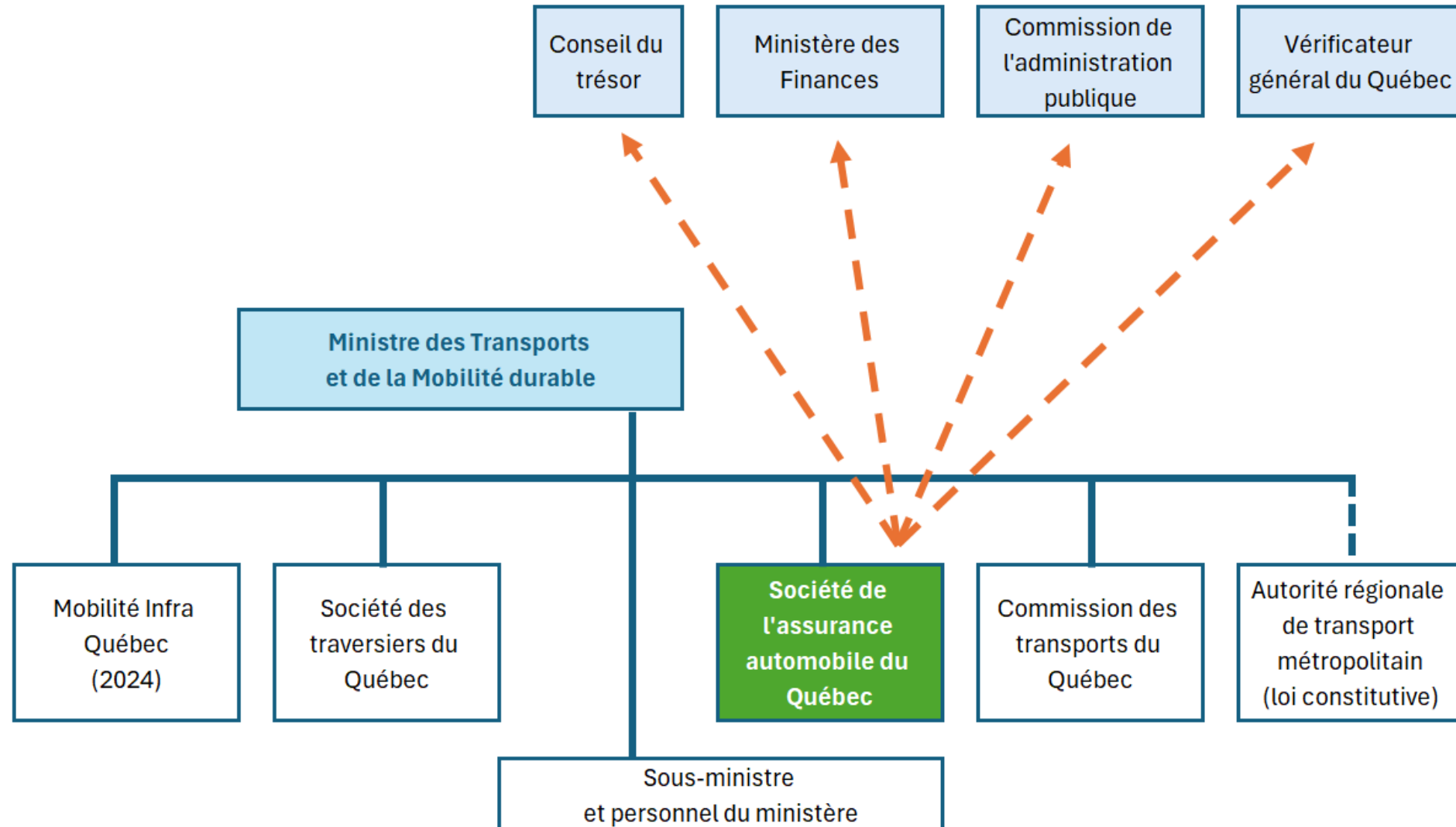
MÉCANISMES DE SURVEILLANCE ET DE CONTRÔLE

Mécanismes internes

Nom	Méthodologie et outils
Conseil d'administration	Rapport de reddition de comptes pour approbation de suivi du chantier
Sous-comités du conseil d'administration (3) et Comité de direction	Présentation d'une reddition de comptes en fonction de chacun des rôles des comités afin de suivre les indicateurs du chantier, soit les délais, les bénéfices et les coûts, la portée, les risques, les bloquants et la gestion du contrat, le suivi de l'assurance qualité ainsi que tout autre indicateur pertinent en fonction de l'avancement ou des enjeux. Le comité de direction assume le rôle traditionnel de comité directeur de projet.
Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes	Audit des redditions de comptes et fait rapport aux séances des comités de gouvernance incluant la tenue de huis clos.
Ernst & Young (EY)	Les recommandations sont formulées et font l'objet d'un plan d'action qui est suivi lors de chaque revue. • Revue 1 : organisation du chantier et risques reliés aux choix des solutions; • Revue 2 : essais, gestion du changement, mise en production de la livraison 1 et l'avancement de la livraison 2; • Revue 3 : capacité, disponibilité et compétences des ressources. Chaque présentation de rapport est suivie d'un huis clos.
Éditeur SAP	Revue de faisabilité techniques et fonctionnelles (contrôle de l'innovation, conversion, sécurité, etc.)



Parties prenantes externes





Reddition de comptes prévue

Mécanismes externes

Surveillance externe

Nom		Fréquence	Méthodologie et outils
Conseil du trésor		Annuelle	C.T. de reddition de comptes sur l'avancement du projet
Secrétariat du Conseil du trésor :	Sous-secrétariat du dirigeant principal de l'information	2 fois par année	État d'avancement détaillé des travaux
	Sous-secrétariat à la performance et à l'application de la Loi sur l'administration publique	4 fois par année	
	Sous-secrétariat aux marchés publics	Annuelle	
	Sous-secrétariat aux politiques budgétaires et aux programmes	Annuelle	
Ministère des Finances du Québec		Annuelle	État d'avancement détaillé des travaux
Vérificateur général du Québec et PricewaterhouseCoopers (PwC - covérificateur)		Annuelle	Audit des états financiers
Commission de l'administration publique		Annuelle	État d'avancement détaillé des travaux



Reddition de comptes

Contenus

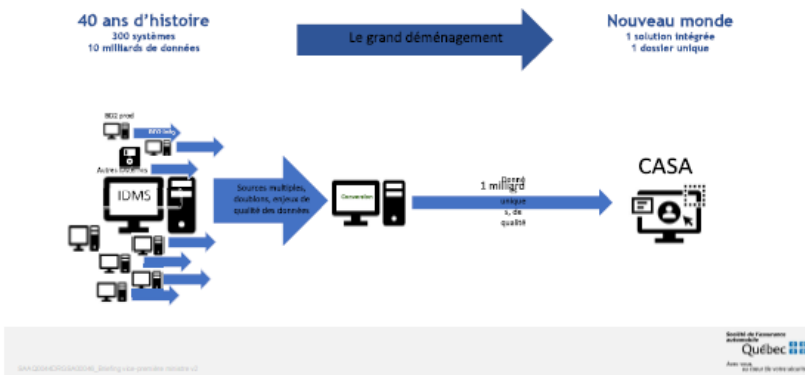
- Indicateurs de suivi prévus
- Qualité des données
- Application de la politique de capitalisation



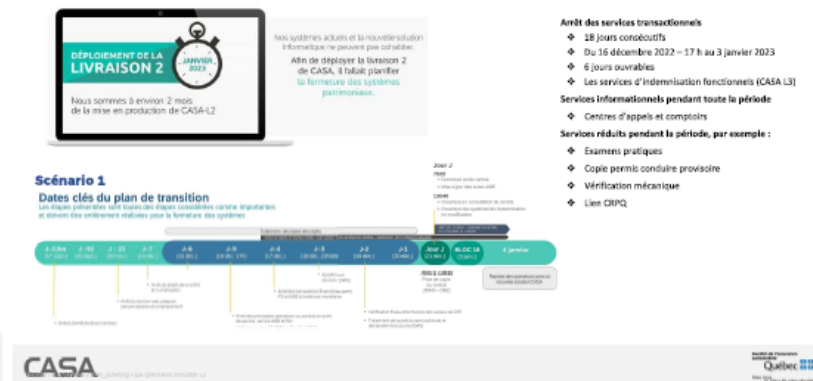
Reddition de comptes

Exemple de contenu

Prochaine grande étape (La migration vers CASA)



Plan de transition - Services clients



Statut d'avancement du projet (28 octobre 2022)

SUIVI DES PORTES CASA Livraison 2			SUIVI DES PORTES CASA Livraison 2		
Domaine	Porte 1 - C-ENTREES UNIVERSELLES (28 novembre)	Indicateur GLOBAL	Domaine	Porte 2 - C-ENTREES UNIVERSELLES (28 novembre)	Indicateur GLOBAL
Validation	100 % (jusqu'à la correction des anomalies soulevées et fonctionnelles) Processus (N2) complétés : 100 %	Terminé	Sécurité	Perspectives pour le déploiement	
Échanges particuliers	Perspectives pour le déploiement	Terminé	Formation	Perspectives pour le déploiement	
Connexion	Perspectives pour le déploiement	Terminé	Station de chargement	Perspectives pour le déploiement	
"Dry Run" (DR)	Perspectives pour le déploiement Batterie remplie (DR) - Année 1 100 % complétés		Travaux d'entretien	Perspectives pour le déploiement	
Plan de transition	Perspectives pour le déploiement		Déploiement ("Go Live")	Perspectives pour le déploiement	
Infrastructure	Perspectives pour le déploiement		Stabilisation	Perspectives pour le déploiement	
Tests intégrés finaux (TF)	Perspectives pour le déploiement		Réalisation des activités préparatoires	Perspectives pour le déploiement	
Tests de Performance	Perspectives pour le déploiement				

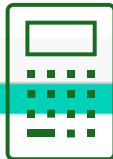
100 % que planifié 100 % ou plus sans marge de manœuvre En retard avec plan d'action

Société de l'assurance automobile Québec

Prochaine date clé : 30 novembre 2022

En fonction des résultats des Tests Intégrés Finaux, convenir de la date de mise en service





Statut d'avancement du projet (28 octobre 2022)

SUIVI DES PORTES CASA Livraison 2		
DOMAINE	PORTE 4 - CRITÈRES SPÉCIFIQUES (28 novembre)	INDICATEUR GLOBAL
Solution	RIEFW terminés : 100 % (inclus la correction des anomalies essais unitaires et fonctionnels) Processus (N3) construits : 100 %	Terminé
Échanges partenaires	Perspective pour le déploiement	Terminé
Conversion	Perspective pour le déploiement	Terminé
"Dry Run" (DR)	Perspective pour le déploiement Exemples résultats DR1 – Annexe 5 DR2 en cours	
Plan de transition	Perspective pour le déploiement	
Infrastructure	Perspective pour le déploiement	
Tests intégrés finaux (TIF)	Perspective pour le déploiement	
Essais de Performance	Perspective pour le déploiement	

SUIVI DES PORTES CASA Livraison 2		
DOMAINE	PORTE 4 - CRITÈRES SPÉCIFIQUES (28 novembre)	INDICATEUR GLOBAL
Sécurité	Perspective pour le déploiement	
Formation	Perspective pour le déploiement	
Gestion du changement	Perspective pour le déploiement	
Travaux d'arrière-plan	Perspective pour le déploiement	
Déploiement ("Go Live")	Perspective pour le déploiement	
Stabilisation	Perspective pour le déploiement	
Réalisation des activités préparatoires	Perspective pour le déploiement	

Tel que planifié

Au plan sans marge de manœuvre

En retard avec plan d'action

SAAQclie
Présentation



saaqclie

Québec

Société de l'assurance



Indicateurs de gestion

- Indicateur = façon objective de communiquer l'information à l'aide d'un référentiel convenu
 - Point de comparaison, cadre de référence, critère,...
- Caractéristiques d'un bon indicateur
 - "SMART"
 - Contenu informatif, fiabilité des données, adéquation avec réalité, comparabilité
- Indicateurs pertinents :
 - Utiles pour les dirigeants et leurs équipes
 - Ressources consacrées au suivi < valeur obtenue
 - Impératifs de la reddition de comptes
 - Risque associé à un projet ou un secteur



Indicateurs de gestion

- Exemple des indicateurs soumis aux parties prenantes (juin 2022)
 - Gestion contractuelle en jaune : avenants en préparation (manque de disponibilité \$)
 - Mais, aucun problème exposé concernant la rentabilité du projet et les engagements financiers
 - Incohérence entre les indicateurs ne retient pas l'attention de l'auditoire
 - Aucun lien n'est fait avec les données publiées tout au long du projet

Indicateurs d'affaires	Appréciation	Commentaires
Gestion du véhicule contractuel	◆	Une stratégie contractuelle est en cours de validation afin de s'assurer du maintien de l'expertise de l'Alliance actuellement en place.
Rentabilité et tarification administrative aux citoyens	●	Respect de l'engagement. Aucune augmentation de la tarification administrative aux citoyens.
Remboursement du déficit cumulé	●	Retour à l'équilibre budgétaire : l'entente avec le ministère des Finances concernant l'échéancier de remboursement du déficit cumulé de la Société a été renouvelée le 1 ^{er} avril 2022.

Rentabilité du projet CASA

4 décembre 2018

Bénéfices > Investissements + Récurrence

En M\$	Coûts			Bénéfices	Rentabilité	
	Alliance (contrat)	SAAQ	Total			
Mai 2017						
Projet	248	128	376	638	262	
Récurrence	210	237	447	441	(6)	
total	458 ①	365	823	1079	256	10%
Oct 2018						
Projet	247	150	397 ②	705 ③	308	
Récurrence	211	276	487	468	(19)	
total	458 ①	426	884	1173	289	8,7%

● À surveiller

- ① Montant du contrat avec l'Alliance ●
- ② Comprend l'ajustement de 21 M\$ relativement à la réalisation de livraison 3
- ③ Comprend l'ajustement de 57 M\$ pour les bénéfices de la livraisons 3

Rentabilité de 8,7 % en considérant l'utilisation à 100 % des contingences contractuelles et de celle reliée à l'échéancier (représentent 2,8 %)



4.1 Principales hypothèses

13 juillet 2020

Rentabilité du projet	Engagements publics : - Aucune augmentation de tarification pour le client reliée au projet - Remboursement du déficit cumulé en 2028 prévu à l'entente avec le ministère des Finances
Échéancier du projet	Livraison 1 : 2019 Livraison 2 : Décembre 2022 Livraison 3 : Après L2 (à confirmer)
Coûts	Proposition de la Société à l'Alliance (en respect des articles 14 et 29.2 du contrat) - Ajout de 3 revues par EY - Le solde au contrat de 100 M\$ permet la réalisation de la Livraison 2, mais nécessiterait un retour au marché pour la Livraison 3 - L'Alliance devra assumer 80,2 M\$ en partage de risques
Bénéfices	Bénéfices escomptés à 90% sur un horizon jusqu'en 2032 Progression sur 3 ans, pour tenir compte de la période de déploiement Mécanisme de gouvernance en place pour la récupération des bénéfices
Impact contractuel	Respect de l'enveloppe globale du contrat avec l'Alliance Utilisation à 100 % des options et des contingences contractuelles (7 %)



4.2 Rentabilité du projet CASA

13 juillet 2020

Total de 1,1 M\$ n'apparaît plus

En M\$	Coûts			Bénéfices (2016-2032)	Rentabilité	
	Alliance	SAAQ	Total			
Mai 2017						
Projet	248	128	376	638	262	10,0%
Récurrance	210	②				
total	458 ①					
Sept 2019						
Projet	305	181	486	777	291	6,3%
Récurrance	153	②				
total	458 ①					
Juillet 2020						
Projet	342	272	614	692	78	2,0%
Récurrance	116	②				
total	458 ①					

① Montant du contrat avec l'Alliance

② Récurrance limitée à l'inflation par le budget des frais d'administration globaux inclus au cadre financier de la Société

	L2	Total
Budget initial	127 M\$	376 M\$
Livraison 2	③	
Réalisation de CRQ (CTI/CAPV sept. 2019)	38	38
Efforts supplémentaires estimés L2 (CTI/CAPV juin 2019)	51	51
Précision des efforts supplémentaires L2 (replanification)	81	81
Impact année supplémentaire : Coûts fixes et expertise de pointe	47	47
	217	217
Réalisation de la L3 (indemnisation) (CTI/CAPV déc. 2018)		21
Budget révisé juillet 2020	344 M\$	614 M\$

③ Budget initial de 114 M\$ plus réserve contractuelle



4.3 Bénéfices du projet - évaluation préliminaire

13 juillet 2020

Bénéfices jusqu'en 2032 (M\$)	Mai 2017	Septembre 2019	Juillet 2020
Livraison 1	33	57	57
Livraison 2	442	486	448
Livraison 3 (Indemnisation)	52	104	79
Réduction du plan d'investissement de base	175	175	175
Total	702	822	759
Total escompté à 90%	638	777	692

Une année de bénéfices en moins dû à échéancier révisé

- Les bénéfices se poursuivent au delà de 2032 malgré l'hypothèse de fin du calcul à cette date
- Les bénéfices stratégiques ne sont pas quantifiés



Les risques reliés à la reddition de comptes - En résumé

Facteurs de risque	Incidences
Statut d' organisme autre que budgétaire dans la structure gouvernementale (hors du cadre d'intervention du MFQ et du SCT)	Demandes de reddition de comptes limitées Contenu à la discrétion du rendant compte Suivi moins rigoureux, car pas de crédits budgétaires à surveiller
CT 213662 accorde des allègements à la Société pour : les règles relatives aux demandes d'autorisation et les outils de gestion des projets en RI	Plus grande latitude dans l'élaboration et la réalisation des projets en RI
Mouvements dans les parties prenantes auxquelles la reddition de comptes est destinée (direction, conseil d'administration, ministres et personnel ministériel)	Méconnaissance du projet, de ses objectifs et des engagements de la Société Perte d'esprit critique
Nombreuses redditions de compte externes comportant des données financières très sommaires ou seulement opérationnelles	Données et informations insuffisantes pour permettre une compréhension adéquate de la situation et des risques auxquels la Société est exposée



Les risques reliés à la reddition de comptes - En résumé

Facteurs de risque (suite)	Incidences
Responsabilité de la reddition de comptes pas confiée à une instance indépendante de celle chargée de la gestion du projet	Évaluation de la situation incomplète ou biaisée, influencée par les objectifs du rendant compte
Contenu de la reddition de comptes sans définition préalable	Choix des données et des informations diffusées à la discrétion du rendant compte Prise de décision mal éclairée
Indicateurs de suivi sans réelle substance financière	Aperçu incomplet du projet Prise de décision mal éclairée
Outils de RDC dans LGGRI non utilisés	Suivi de projet moins rigoureux Retards dans l'échéancier communiqués tardivement Problèmes de performance et dépassements de coûts connus tardivement



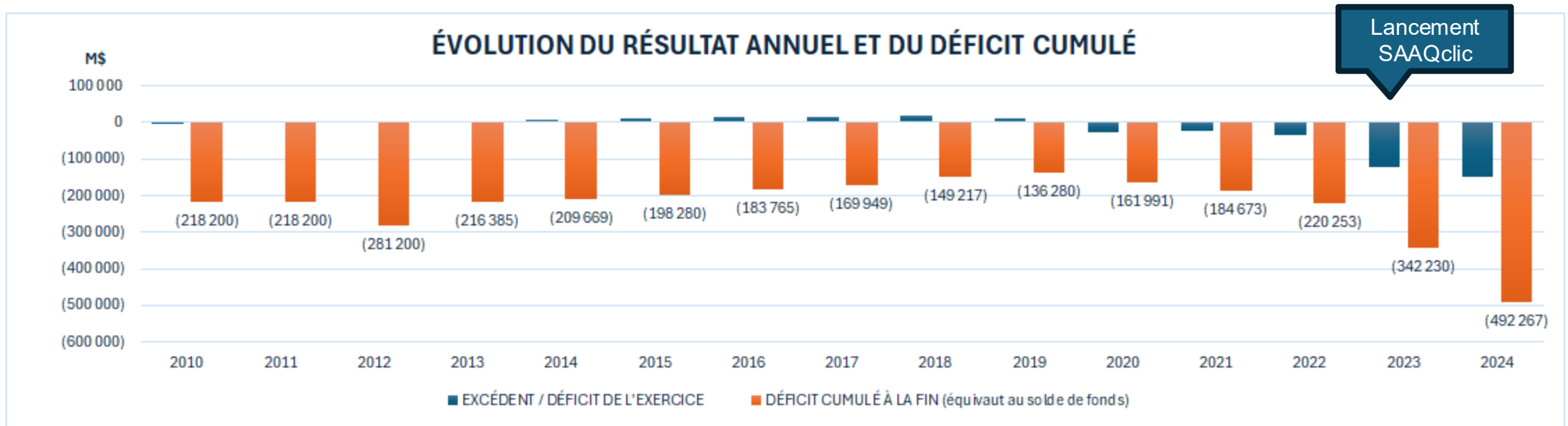
Matérialisation des risques

- Engagements non respectés
 - Résultats financiers
 - Résultats opérationnels
 - Services à rendre
 - Rapprochements bancaires

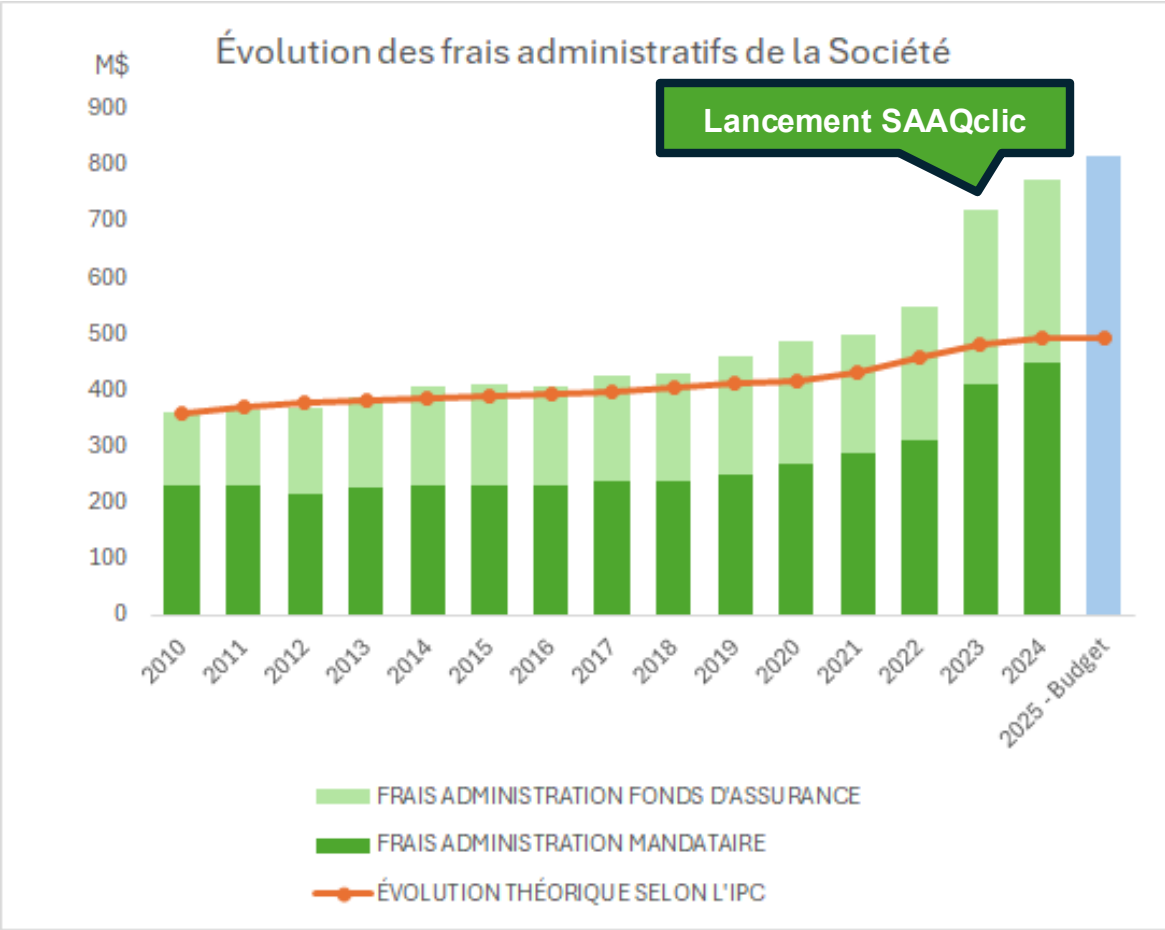


Indicateurs financiers – Évolution déficit

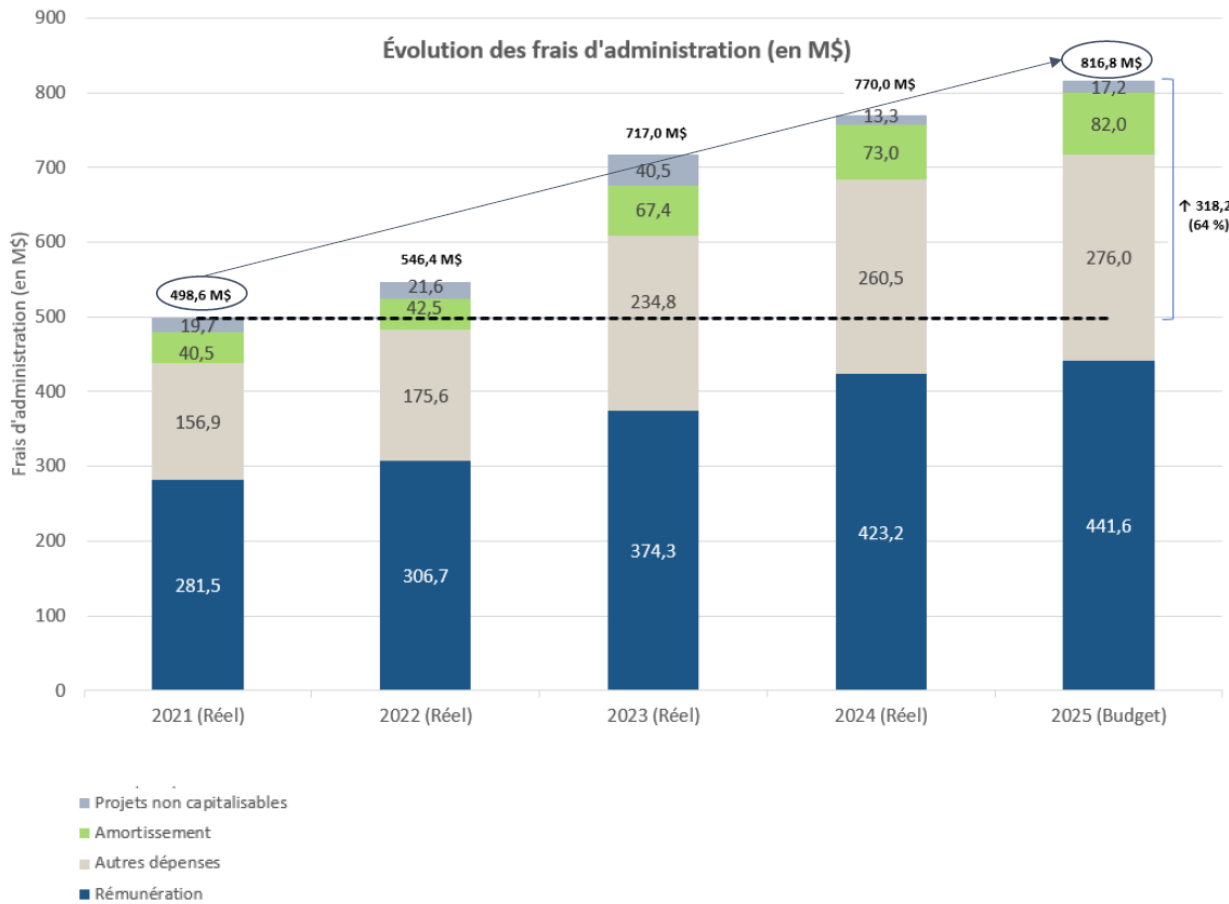
- Renflouement déficit cumulé = possible de 2013 à 2019
- Détérioration des résultats à partir de 2020



Indicateurs financiers – Évolution frais



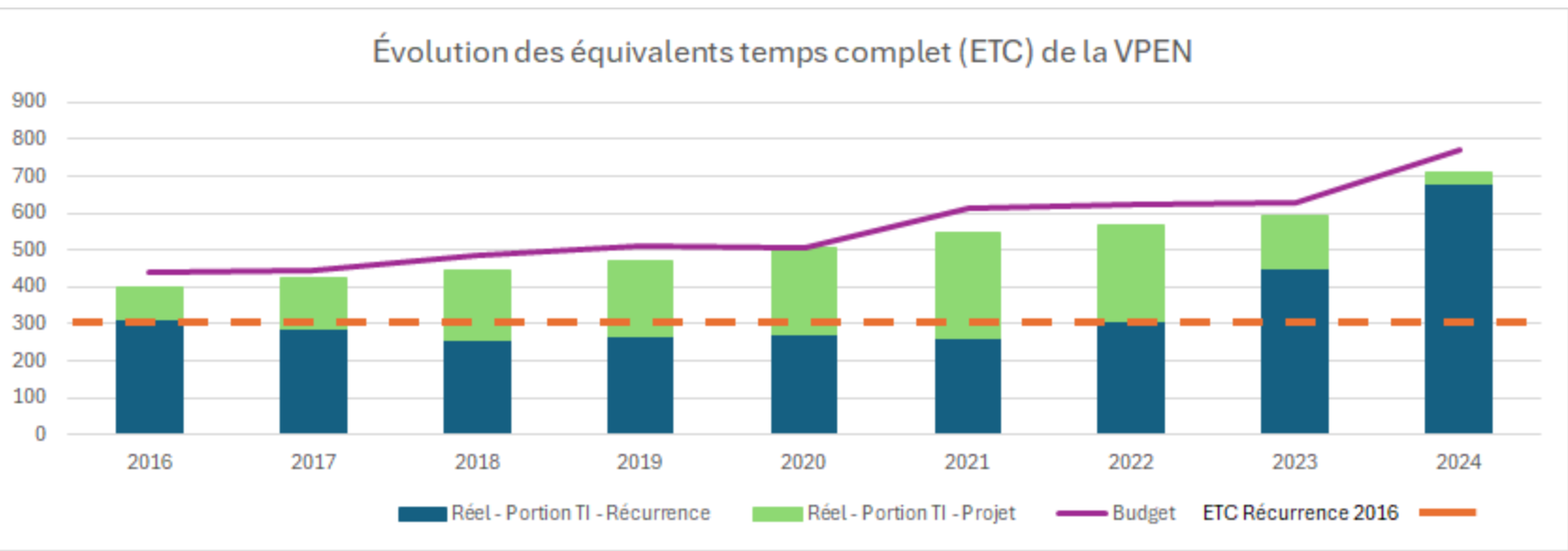
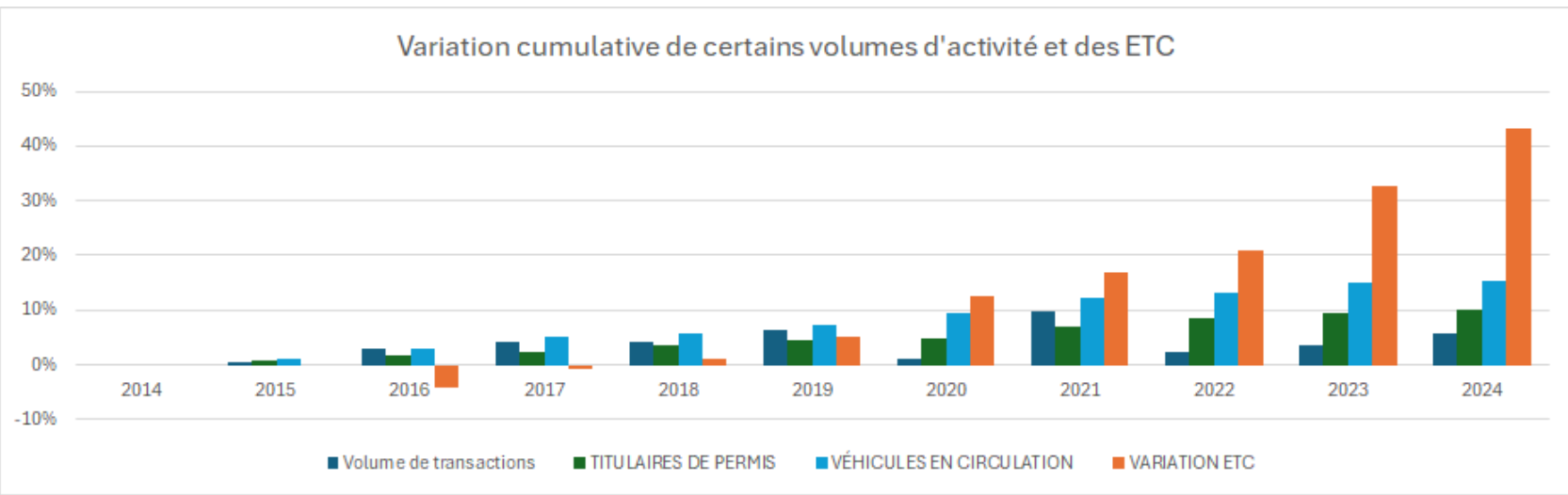
Historique - Frais d'administration 2021-2025





Indicateurs financiers

Évolution ETC



En M\$	Alliance				SAAQ				TOTAL
	Réel	Contrat	Écart		Réel	Contrat	Écart		Réel
COÛTS D'INVESTISSEMENT									
Services professionnels	360,82	183,70	177,12	96,42%	148,61	44,78	103,83	231,87%	509,43
Alliance - autres dépenses	70,73	64,26	6,47	10,07%					70,73
Internes autres dépenses					1,99	n/d			1,99
Interne intérêts					6,59	n/d			6,59
Plan de pérennité					31,00	31,00			31,00
	431,55	247,96	183,59		188,19	75,78	103,83		619,74
COÛTS D'EXPLOITATION									
Services professionnels	26,87	138,22	(111,35)	-80,56%	236,73	61,35	175,38	285,87%	263,60
Alliance - autres dépenses		72,24	(72,24)	-100,00%					0,00
Internes autres dépenses									0,00
	26,87	210,46	(183,59)		236,73	61,35	175,38		263,60
Total avant autres éléments	458,42	458,42	0,00		424,92	137,13	279,21		883,34
AUTRES COÛTS									
Frais liés à la crise de 2023					41,00		41,00		41,00
Acquisition d'immos hors projet					30,00		30,00		30,00
	458,42	458,42	0,00		495,92	137,13	350,21		954,34
AUTRES ÉLÉMENTS À PRENDRE EN COMPTE									
Retraits de portée									
Facturation jumelée (L2,5)					25,00		25,00		25,00
Indemnisation et réadaptation (L3)					65,00		65,00		65,00
					90,00		90,00		90,00
GRAND TOTAL	458,42	458,42	0,00	0,00%	585,92	137,13	440,21	321,02%	1 044,34

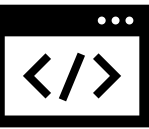




Reddition de comptes Conclusion

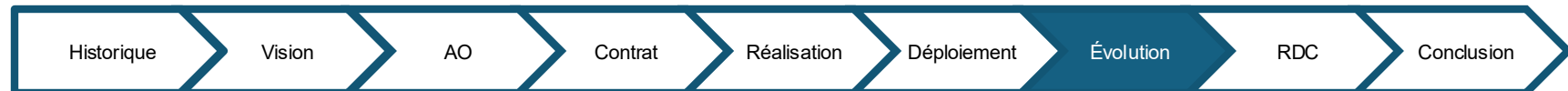
« Une organisation ne peut gérer ce qu'elle ne peut mesurer et elle ne peut réagir à des mesures dont elle n'assure pas le suivi. »

- Source : ICCA (2005). *Alignement des investissements dans les TI sur la stratégie d'entreprise*. Toronto, p.5.



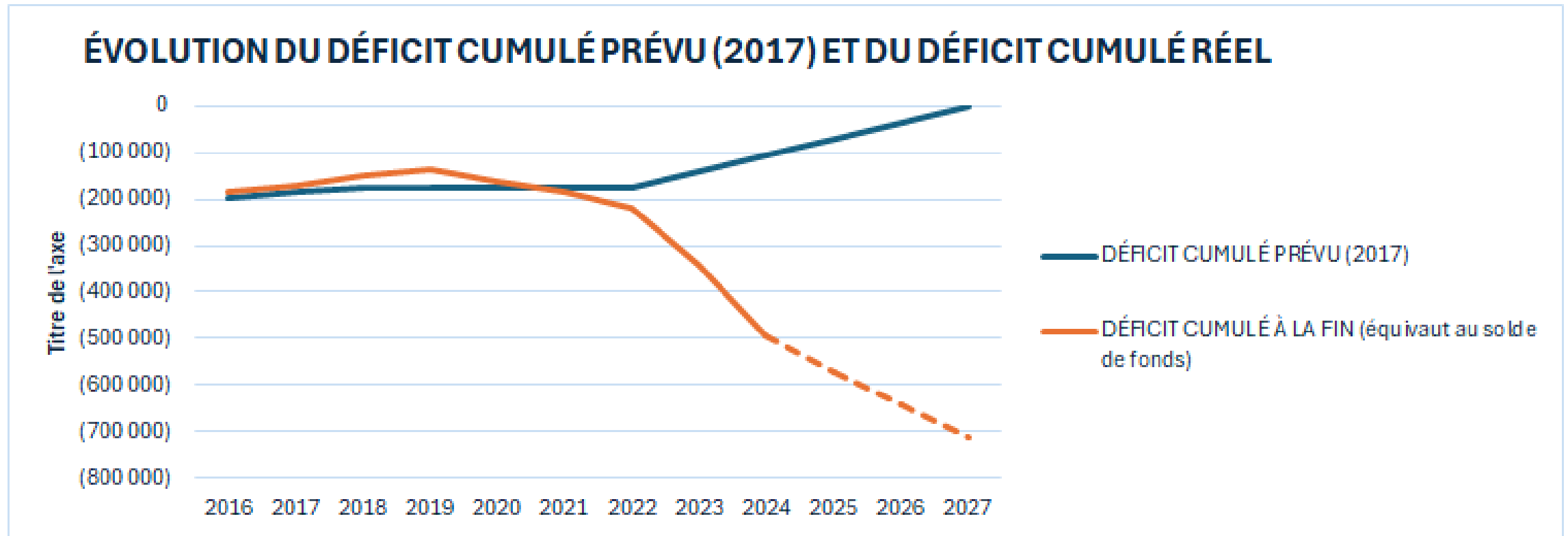
Perspectives d'évolution de CASA

- **Travaux à compléter** (L2.5 : "reste à faire")
- **Pas d'indemnisation** (L3) à court/moyen terme
- Solution **TRÈS complexe** et **spécifique** : impact changement version/génération
- **Dépendance complète** à SAP dans évolution CDPs, moindre envers Alliance pour maintien & évolution autres personnalisations (RH SAAQ en montée de compétence). Éléments à surveiller (critiques) :
 - Enhancements
 - Interfaces
- Des serveurs spécialisés, et non des serveurs de "commodité"
 - Dépendance additionnelle



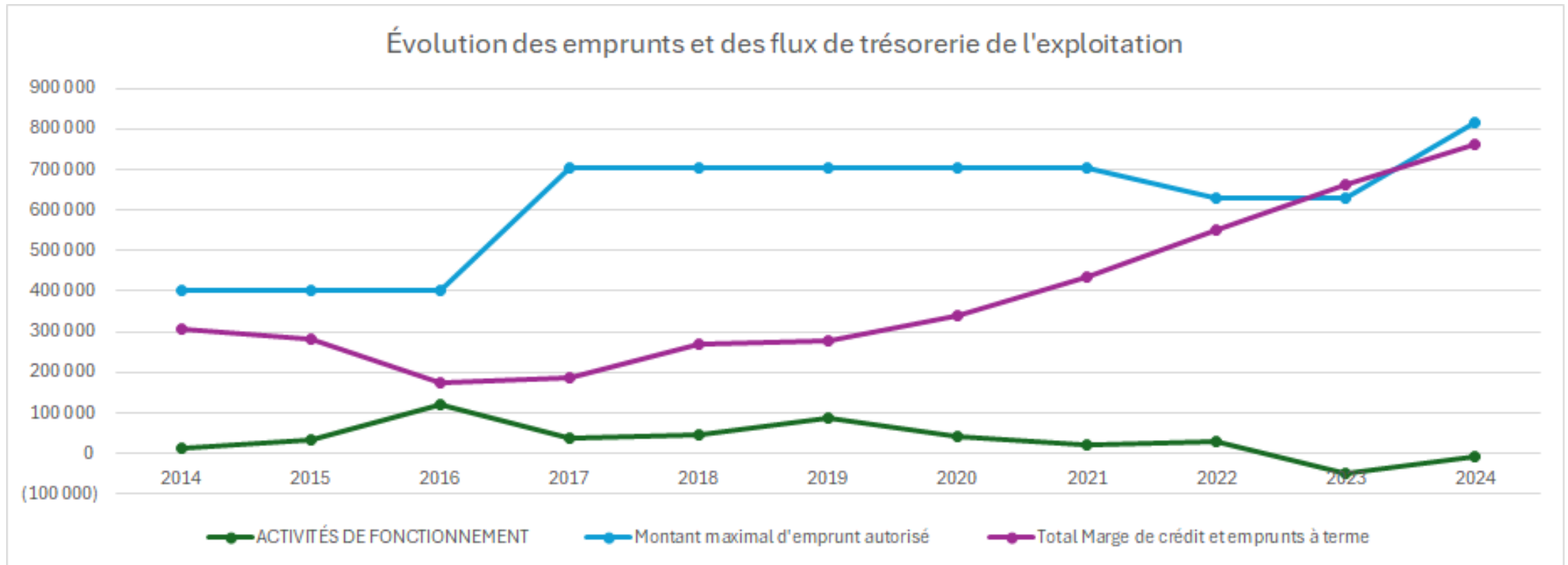


Perspectives budgétaires





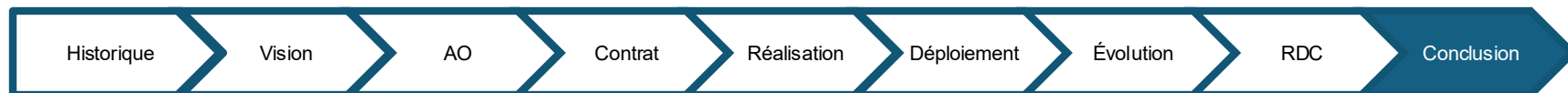
Indicateurs financiers – Évolution dette





Conclusions sur le projet CASA

- Au début de l'aventure : engagements de la Société
 - Amélioration du service
 - Aucune augmentation des frais aux usagers
 - Déficit renfloué, aucun crédit du gouvernement
- À la fin, aucun engagement n'est respecté
- Causes
 - Portes ouvertes à des risques multiples ET
 - Gestion des risques déficiente
- Conséquences
 - Confiance à rebâtir, déficit à combler, emprunts à rembourser



OUTILS EXISTANTS

- Application des lois
- Mécanismes de contrôle internes
 - Reddition de comptes – définir et s'y tenir !
- Apport du VGQ
- Soutien d'autres organismes
- Audit externe – mandats spéciaux

RÉFLEXES À DÉVELOPPER

- Maîtrise des particularités – limiter nouveautés
- Pas de recul – esprit critique
- **RÉAGIR AUX SIGNAUX D'ALARME!!!**





Processus global

Conclusions et recommandations

CA et projets de TI

- Gestion des changements apportés aux livrables prévus (contrer la **dérive des objectifs**)
- Processus de résolution des **conflits qui peuvent survenir en cours de route**, notamment avec le fournisseur
- **État de la progression du projet** par rapport au plan
- **Comparaison des coûts engagés** et des **avantages obtenus réellement** par rapport à la planification originale
- **Critères clairs pour la prise de décision** à la fin de chacune des étapes importantes
- **Stratégies d'urgence et de redressement** pour atténuer le risque que le service à la clientèle et aux parties prenantes soit perturbé en cas d'échec de la mise en œuvre
- **Leçons importantes apprises** afin d'atténuer les risques dans les projets futurs

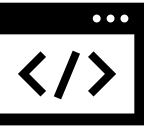
Au plan TI - Points à retenir



- **Orientation PGI mur à mur discutable**
 - Ce n'était pas solution idéale pour systèmes Permis et Immatriculation
- **Choix PGI pour PP maintenu malgré signes**
 - Appariement nettement sous 80/20
 - Question : progiciels de plus d'un éditeur à intégrer par soumissionnaire
- **Sous-estimation de la complexité**
 - Interrelations entre les systèmes
 - Arrêt de la conversion Permis et Immatriculation
- **Long processus d'acquisition limitant possibilités de réajustement (points jalons)**
 - Étape C: Soumissions reçues suggéraient différentes compréhensions et coûts plus élevés
 - Dialogue compétitif: Discussions au sujet du calendrier et d'Agile; état données et processus
 - Étape G: Différences entre soumissions, possibilités de débalancement/incompréhension
- **Suivi inadéquat en réalisation**
 - Conception en L0 pouvait confirmer complexité, et anticiper coûts encore plus élevés
 - Fort parallélisme dès le début + Agile montraient des inefficacités (vélocité)
 - Résultats L1 confirmaient tendance au glissement
 - Incapacité à atteindre vélocité cible en L2 et résistance à ajuster les façons de faire
 - Essais incomplets...

Ampleur des documents traités par la Commission

Comparaison avec Wikipedia en anglais



Contenu Wikipedia en anglais (oct. 2025):

7 074 942 articles (5 milliards de mots)

64 267 072 Pages

24 Go de texte, 150 Go au total

Correspond à

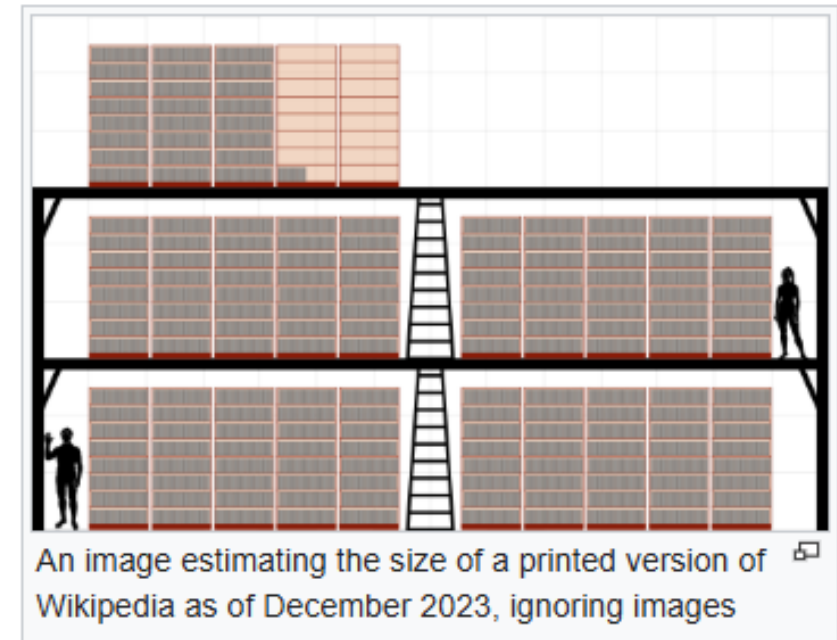
6 km pages empilées, 18 000 Km bout à bout

Reçu et traité par la CESIS:

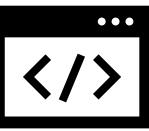
4 millions de courriels

Plusieurs centaines de milliers de documents

> 1 000 Go au total



Source: https://en.wikipedia.org/wiki/Wikipedia:Size_of_Wikipedia



Consultation de décideurs en TI

Dans le cadre de ses travaux, la Commission a consulté des gens du monde des TI, notamment des **décideurs de haut niveau** (VPTI, CIO)

La Commission tient à leur exprimer sa gratitude pour le temps qu'ils ont généreusement accordé pour avoir accès à leur expertise et à leurs expériences en matière de grands projets et de transformation numérique

Ainsi, nous avons pu obtenir leurs constats et leurs opinions sur le déroulement du programme CASA ainsi que quelques recommandations

MERCI!



Le point de vue de décideurs en TI

- Garder **progiciel vanille** – pas de PGI pour **processus différenciateurs** (ce qui distingue du marché)
- Transformation numérique = **projet piloté par les affaires** et non la TI
- Planifier sur 10 ans c'est utopique : adopter **démarche progressive**, confirmant coûts/bénéfices lorsque ça se précise
- Développer des **muscles projet** : de plus en plus grand; marcher avant de courir
- TOUJOURS **transparence et imputabilité**; gouvernance : notion de champion qui porte le projet
- **PLANIFIER** suffisamment - découpage en étapes, gestion du changement
 - Ça commence avec une architecture d'entreprise solide
 - Sélectionner soigneusement premières étapes
- **Gérer les contrats** de façon serrée, avec clauses donnant de la prise et de la flexibilité
- Dès les 1^{er} signes de dérapage, faire une **pause et réévaluer**
- Choisir un intégrateur avec des **réussites** dans de grands projets, pas juste une expérience
- Le **choix des RH** c'est CRITIQUE, à l'interne comme à l'externe
- Recourir à un **tiers indépendant** à partir du début
 - la transformation n'a pas vraiment de fin : prévoir des revues périodiques et lors de refonte/évolution majeure

Observations de gens du public

Site Web CESIS



Des gens ayant démontré une connaissance des TI ou du gouvernement ont amené des commentaires

- **Choix d'un PGI** pour permis et l'immatriculation remis en question
 - On questionne l'analyse, les coûts/bénéfices
 - On questionne l'approche menant à ce choix :
 - a-t-on recherché des cas d'utilisation de type DMV?
 - a-t-on comparé rigoureusement avec d'autres solutions
 - On estime qu'il peut y avoir dépendance à un éditeur/intégrateur suite aux personnalisations
- **Rapport de force** jugé défavorable avec les grandes firmes
 - Pratiques anticoncurrentielles
 - Le client s'adapte, plutôt que l'inverse
- **Conditions de succès** au gouvernement
 - Notion de **propriétaire averti**, avec maîtrise de son contexte d'affaires (connaissances techniques et métier), en mesure d'estimer précisément les travaux et les coûts d'un projet
 - Développer l'expertise
 - Au besoin recourir à une expertise complémentaire, idéalement au sein du gouvernement (équipe conseil volante?)
 - Processus d'autorisation et de réalisation **adapté aux grands projets/programmes**

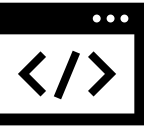
MERCI!



Recommandations

Avant de se lancer dans une transformation ou un grand programme/projet

- S'assurer de **détenir l'expertise nécessaire**
 - Former à l'interne
 - Pour des aspects généraux ou plus techniques, développer une expertise de niveau gouvernemental (pour éviter dédoublements)
 - Recourir à une expertise externe indépendante dès les débuts
- **Pousser la conception** plus loin avant d'envisager la réalisation
 - Besoins d'affaires
 - Besoins TI
 - Architecture d'ensemble
- **Mobiliser les parties prenantes** avec des orientations claires (de haut en bas)
- Permettre un financement basé sur un **raffinement progressif** des coûts
 - Démarche étagée marquée par des jalons concrets mais dont la poursuite est acquise sur atteinte d'objectifs, notamment au plan des coûts

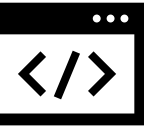


Recommandations

Lors de la réalisation

- **Expérimenter** (comprendre)
 - Laboratoire
- **Itérer** (commencer petit)... et améliorer
 - "Minimum viable" (80-20)
 - Pilote
 - Rodage
- **Découper** en phases précises
 - Points jalons, réévaluation
 - Contractuel en conséquence
 - Éviter les contrats à long terme
 - Préférer les portées limitées et précises
- Prévoir des **essais poussés**





Recommandations

Autres

- **APPLIQUER** ce qui existe déjà... !
 - Attention aux exceptions
- **Éviter de nouveaux contrôles**
- Choisir soigneusement et **accompagner** les décideurs
- **Simplifier** les processus d'autorisation et d'acquisition... (?)
... mais faire un suivi adéquat

Conclusion gouvernance

Une **vision stratégique** louable, portée par une équipe qui a toutefois ignoré les nombreux signaux lui révélant la démesure du défi entrepris.

Le projet CASA incarnait une volonté réelle de moderniser l'état, de simplifier les services aux citoyens et de positionner la SAAQ dans l'ère numérique.

Or, l'ampleur de la transformation nécessitait une organisation plus structurée, une maturité de gouvernance accrue, une cohérence interministérielle et un soutien transversal qui ont été inexistants.

CASA demeure le reflet d'une ambition juste, avec une exécution qui a dépassé la capacité réelle de l'organisation à se transformer à la même vitesse de sa vision.



Recommandations – l'État

- Avant d'ajouter de nouveaux règlements / mécanismes de contrôle, il est crucial d'activer et d'optimiser ceux existants, en s'assurant de leur mise en œuvre efficace et efficiente
- Transmission et continuité ministérielle
 - But : Évitez la perte de mémoire stratégique et d'intention lors des transitions ministériels
 - Mise en place d'un système obligatoire de dossier de transition stratégique pour tout changement de ministre responsable. Ce dossier pourrait être géré par le secrétariat du Conseil du trésor en collaboration avec l'organisme concerné; Doit inclure un résumé exécutif; et être remise dans les xx jours suivant la nomination d'un ministre; Ce document devrait servir de base à une première réunion formelle entre le ministre et le président du conseil d'administration



Recommandations – l'État (suite)

- Compétence dans l'utilisation du vocabulaire approprié et dans la compréhension des changements attendus
 - But : éviter la confusion entre la modernisation, **la transformation** organisationnelle et numérique
 - **Adopter** un cadre de référence commun des types de transformation et l'intégrer au guide du secrétariat du Conseil du Trésor et du MCN ; associer à chaque type un horizon de retour sur investissement typique ; former les CA et **les dirigeants** d'organismes à ces distinctions
- Gestion de portefeuille et suivis des projets
 - Objectif : **Fournir un aperçu des interdépendances entre** risques et capacités internes de l'État, ses ministères et organismes
 - **Exiger** que chaque ministère **tienne** un **registre** des projets stratégiques **intégrés** à la gestion gouvernementale du **portefeuille, registre géré par** secrétariat du Conseil du Trésor et du MCN



Recommandations – CA et les dirigeants des ministères et organismes

- Soutenir le conseil d'administration / les dirigeants dans la surveillance stratégique
 - Dès la mise **en place** d'une initiative de transformation numérique, **créer** un comité de gouvernance et de transformation numérique au sein du CA ou du ministère
- Planification stratégique et gestion des effets organisationnels
 - Objectif : que les CA et les ministères comprennent l'ampleur des transformations induites par les projets;
 - Intégrer un avis d'impact organisationnel **obligatoire** à toute planification stratégique ou projet d'envergure; analyse des impacts sur les processus, la culture, les compétences et la charge de travail; identification des parties prenantes internes et externes affectées; plan d'atténuation des risques de capacité organisationnelle avant d'enclencher l'initiative



Recommandations - globalement

- Gestion de changement
 - Objectif : éviter **de réduire** la gestion **du changement** à la communication et à la formation
 - Il est crucial de déterminer l'étendue de la gestion du changement, qui ne devrait plus se limiter à la communication ou à la formation. Elle doit plutôt englober tous les leviers de transformation, tels que le leadership, l'organisation du travail, les compétences, les processus, la culture et les ressources humaines, ainsi que le soutien post-implantation. Cela garantira une adoption durable des changements et un retour sur investissement escompté.,
- Développer une culture de gouvernance numérique au sein de **l'État et** dirigeants
 - Centralisée la vision stratégique en adoptant une appropriation décentralisée
 - Favoriser une compréhension partagée et intégrée de ce que signifie **gouverner à l'ère numérique**, en dépassant la vision technologique pour ancrer la transformation dans les principes de valeur, de responsabilité, de transparence et d'alignement stratégique.



Recommandations – globalement (suite)

Chaque recommandation qui se transformera en actions devra être mise en œuvre avec méthode accompagnement et mesures pour que la transformation souhaitée devienne une amélioration réelle et durable

ANNEXE A

Documents de travail préparés par les enquêteurs

- Document d'analyse des bénéfices préparé par Éric Desaulniers, octobre 2025
- 2021-2025 Lot 242, avec les extraits du dossier d'audit sur les immobilisations
- Analyse des états financiers publiés, préparé par Éric Desaulniers, octobre 2025
- Conciliation des sommes capitalisées de ces lots avec les RAG 2017-2018 (et suivants)
- Tableau préparé par Éric Desaulniers compilant les données des rapports annuels de la SAAQ
- Document préparé par Éric Desaulniers portant sur le Partage de risques – contingences -effet sur les résultats de l'inclusion ou non au budget – contingence incluse, octobre 2025

ANNEXE B

Précisions fournies aux avocats de la SAAQ

- 1- **Présentation p. 27 Décision structurante en 2014 : il m'apparaît que la section « Explorer le PGI » devrait référer à l'Appel d'intérêts.**

Réponse : Puisque l'on introduit l'appel d'intérêt en p.28 puis le reprend comme déclencheur dans la réflexion PGI en p.29, ça me semble répétitif.

- 2- **Présentation p. 53 « Premier signal de glissement (délai) » À concilier avec les pp. 59-60 sur la qualité des Documents d'appel d'offres (description des besoins).**

Réponse : Comme Mme Giguère l'a expliqué lors de son témoignage, le glissement réfère au fait que l'appel d'offre a pris plus de temps à compléter que planifier. Il n'y a donc rien à concilier avec l'opinion exprimé par M. Gagnon à l'effet que les documents d'appel d'offres étaient de qualité.

- 3- **Présentation p. 86-93 : les éléments portés à la connaissance de Mallette devraient être identifiés par souci de rigueur**

Réponse : La diapositive 86 présente le titre suivant : « Comités aviseurs - Constats Mallette ». Il s'agit des éléments tirés des constats de Mallette que Mme Le Rouzès et M. Desaulniers ont retenus. En ce qui concerne l'écart entre les soumissions, Mme Le Rouzès et M. Desaulniers n'ont pas analysé la situation sous cet angle. Ils ont consulté de (très) nombreux documents des lots SAAQ 301, 302 et 303, mais n'ont pas relevé d'éléments spécifiques qui concernent les constats au sujet d'un écart entre les deux soumissions. S'ils ont manqué quelque chose, SVP me l'indiquer. L'analyse en « X » provient des propres calculs et constats de Mme Le Rouzès et M. Desaulniers, pas d'un document produit par Mallette (d'ailleurs, les documents ont été portés à leur attention environ une semaine avant le témoignage, alors que les calculs ont été réalisés plusieurs semaines plus tôt.

ANNEXE B

Précisions fournis aux avocats de la SAAQ

- 4- Présentation p. 90-96, leurs constats sur la crédibilité des réponses fournies par LGS (modulation de l'échéancier de réalisation) ne sont pas présentés. Je ne suis pas convaincu que cette réponse a été donnée. Si tu me donnes un peu de temps je vais valider les notes sténo.**

Réponse : M. Gagnon a souligné que le fait que de raccourcir l'échéancier ne devrait pas mener à une diminution significative des efforts. Il n'y a pas moins de travail à faire. Cependant, cela augmente le niveau de parallélisme et induit par le fait même des inefficacités liées au besoin de coordination.

Voir aussi la diapo 166 qui reprend cette idée : « *Ces facteurs remettent en question toute réduction des efforts dans une proposition amendée* ».

De même aux diapo 80-81 à l'occasion desquels l'idée d'efforts dans les livraisons qui auraient dû être à peu près proportionnels à la complexité ou au nombre de personnalisation. Or, proportionnellement, les efforts prévus en L2 apparaissaient bien petits vs ceux de la L1.

- 5- Présentation p. 198 et 200 : Malgré leur rôle circonscrit, les mandats à la DVIEP et à EY devraient apparaître en 4^e ligne de défense; Si ce n'est pas leur vision alors qu'ils le précisent. Factuellement, la DVIEP et EY ont été mandatés par le CA.**

Réponse : De l'opinion de Mme Le Rouzès, la DVIEP fait partie de la 3^e ligne (voir la figure à la diapo 197 où il est clairement établi que la DVIEP est en 3^e ligne). Quant à EY, ne peuvent apparaître à la 4^e ligne de maîtrise parce que leur mandat n'en était pas un avec assurance (voir diapo 207).

ANNEXE C

Pièces citées

Annexe

Panel d'experts internes du 16 et 17 octobre 2025

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
5, 6	2_X-2132	Définition du terme progiciel, vitrine linguistique, Office de la langue française du Québec, octobre 2025
5, 6	2_X-2133	Définition du terme suite logicielle, vitrine linguistique, Office de la langue française du Québec, octobre 2025
5,6	2_X-2134	Définition du terme progiciel de gestion intégré, vitrine linguistique, Office de la langue française du Québec, octobre 2025
13	2_X-2135	Plan stratégique 2011-2015 de la SAAQ, 2011
13	2_X-2136	Plan stratégique 2024-2027 de la SAAQ
13	2_X-2137	Plan stratégique 2016-2020 de la SAAQ
15	8_P-6	Présentation de la Société d'assurance automobile du Québec
16	24_P-53	CT 212619 du 21 mai 2013 visant à donner suite au discours sur le budget 2013-2014
18, 19	2_X-2336 46_P-339 61_P-780	SAAQ, RAG 2010, 2016 et 2024, États financiers du Fonds d'assurance et de la Société
20, 227, 234	2_X-2138	Présentation destinée au CAPA intitulée Plan de retour à l'équilibre budgétaire, 4 avril 2024
21	74_P-1145	Présentation à Michel Léveillé intitulée -Positionnement d'affaires - acquisition des produits SAP - V1.01, 26 mai 2008
21	38_P_198	Annexe D de l'A.O.-C (P22899-3), version finale du Devis fonctionnel
21	74_P-1152	Présentation faite à Michel Léveillé intitulée TRAVAUX DSASI VS DOSSIER AFF ARR, 22 avril 2010
22	73_P-985	Présentation au CA intitulée Plan de pérennité des solutions d'affaires du Fonds d'assurance et de l'Accès au réseau routier, 17 novembre 2011
23	2_X-2139	Présentation destinée au Comité directeur intitulée Fiche synthèse du Bloc A de la Rénovation ARR, 11 septembre 2012
23, 28, 39	74_P-1063	Présentation intitulée Progiciels financiers, 21 octobre 2013
23	2_X-2140	Présentation destinée au CTI intitulée Démarrage du bloc et du projet « Rapport d'affaires sur la rénovation des services financiers et sélection du progiciel financier », 10 avril 2014
23	74_P-1129	Schéma de développement du Bloc H
23	74_P-1156	Courriel Alain Dubé à plusieurs personnes, intitulé Présentation SAP dans le cadre des travaux du bloc H, 12 février 2014.
23	74_P_1640.32	Présentation destinée au Comité directeur intitulée Rapport du gestionnaire du plan pour la période du 1er au 31 décembre 2013, 4 février 2014
23	2_X-2141	Compte rendu du Comité de coordination du Bloc A – Fondement de la rénovation du Plan de pérennité, 13 septembre 2013
23	2_X-2142	Présentation intitulée Rénovation ARR - Vision et orientations TI, présentée au CRHSC – CTI, 19 octobre 2010
23	2_X-2143	Document récapitulatif intitulé Démarche de planification de la livraison 2, 4 février 2019
23	2_X-2144	Présentation destinée au Comité directeur intitulée Rapport du gestionnaire du plan, 11 septembre 2012
23, 28	74_P-1063	Présentation intitulée Progiciels financiers, 21 octobre 2013
24	74_P-1259	Présentation du Rapport du Plan de pérennité, 31 octobre 2013
24	2_X-2145	Présentation destinée au CA intitulée Plan de pérennité des solutions d'affaires du Fonds d'assurance et de l'Accès au réseau routier, janvier 2014
26	2_X-2146	<i>Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics</i> SCT (2012)
26	24_P-56	CT 213662 du 18 février 2014 concernant les allègements au Règles relatives aux demandes d'autorisation de projet et outils en gestion des ressources informationnelles
27, 38	35_P-146	Mandat de positionnement PGI – sommaire exécutif présenté au Comité directeur concernant le positionnement PGI du 16 décembre 2014
27	2_X-2147	Courriel de Manon Couture à Karl Malenfant intitulé TR : Mandat Positionnement d'un PGI – Gestion du changement (Plan de pérennité vs PGI), 28 novembre 2014
28	25_P-60	CT 214-923 daté du 21 avril 2015
28	2_X-2148	Présentation destinée au Comité directeur intitulée Fiche synthèse du Bloc H de la Rénovation ARR, 4 mars 2013
28	2_X-2149	Présentation intitulée Bilan de santé de la fonction TI

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
		& plan d'action 2014, 18 mars 2014
29, 39	74_P-1199	Présentation du Comité directeur intitulée Rénovation du domaine financier - Bloc H, 8 septembre 2014, version de travail
29	2_X-2150	Présentation destinée au CTI et au CRHSC intitulée Plan de délestage IDMS, Rénovation – Accès au réseau routier, 20 juillet 2011
30	35_P-155	Bilan du RFI concernant la Rénovation du domaine financier, 2014
30, 35	2_X-2151	Présentation intitulée Démarche de positionnement d'un PGI dans le cadre du Plan de pérennité, 8 septembre 2014
31, 32, 35	74_P-1283	Présentation Positionnement PGI – Résultats d'estimation des appariements ARR, novembre 2014
31, 35	35_P-157	Estimation des appariements des autres fournisseurs par le comité utilisateur pour le volet des processus ARR (février 2015)
32, 33	35_P-156	Bilan des visites de client du comité de suivi du 14 novembre 2014
34, 35	34_P-140	Bilan de la demande d'information (AINT-025) aux éditeurs de progiciels de gestion financière 3 mars 2015
35, 38	2_X-2152	Document intitulé Transformer votre organisation avec SAP, décembre 2014
35, 38	2_X-2153	Analyse comparative du plan de pérennité par rapport à un PGI, décembre 2014
35	84-P-1868	Réponse SAP Canada – RFI SAAQ-AINT-025, 11 septembre 2014 et réponse SAP du 12 mai 2014, en liasse
36, 37, 39, 42, 62	2_X-2154	Présentation destinée au CA intitulée Plan de pérennité (Positionnement PGI), 26 février 2015
36, 37, 62	35_P-150	Présentation faite au CTI intitulée Scénario d'Acquisition PGI du 18 février 2015 au CTI
36, 62	35_P-146	Mandat de positionnement PGI – sommaire exécutif - Comité directeur concernant le positionnement PGI du 16 décembre 2014
38	35_P-163	Copie de TCO – Version préliminaire
39	17_P-31	Procès-verbal CA SAAQ du 26 février 2015
39	2_X-2155	Courriel -gestion du changement organisationnel – M. Chagnon et L. Savoie – 20 octobre 2014
40	2_X-2156	Procès-verbal du comité conjoint CTI-CAPV du 18 février 2015
40	2_X-2157	Fiche audit de CASA, avril 2017, non signé
40	26_P-74, p.1	Note au CTI-CAPV intitulé Plan de pérennité : audit et surveillance des risques, 17 juin 2014
40	26_P-74, p.40	ERP 2013 Report – Panorama Consulting Solutions Annexe 2 de l'Audit de la DVIEP Positionnement PGI dans le cadre du Plan de pérennité, 18 février 2015
40	26_P-74, p.38-39	Delivering large-scale IT projects on time, on budget, and on value - Annexe 1 de l'Audit de la DVIEP Positionnement PGI dans le cadre du Plan de pérennité, 18 février 2015
43	42_P-249	Aide-mémoire comité de direction, 19 janvier 2015
43	45_P-329	PV du CA du 16 février 2023
43	35_P-145	État de situation du plan de pérennité du 18 février 201
43	42_P-249	Aide-mémoire comité de direction, 19 janvier 2015
45, 46	2_X-2162	Document préparé en vue d'une rencontre avec le MFQ intitulé Entente de financement pour Contrôle routier - échéance 31 mars 2017
47	71_P-952	Présentation de l'actualisation des bénéfices du projet CASA au CTI-CAPV, datée du 2 décembre 2021
45, 47, 228	2_X-2164	Document d'analyse des rapports annuels de gestion préparé par Éric Desaulniers
48	74_P-1265	Document présenté au CTI-CV intitulé Tableau synthèse des bénéfices, février 2013
48	74_P-1265	Document présenté au CTI-CV intitulé Tableau synthèse des bénéfices, février 2013
48	2_X-2165	Présentation destinée au CA intitulée Pro Forma 2016-2025, 22 juin 2016
48	19_P-34	Suivi du chantier CASA du 21 mars 2018
48	2_X-2166	Analyse de la pièce 71_P-950 par Éric Desaulniers, octobre 2025
48	2_X-2167	Analyse des Bénéfices de 2013 par Éric Desaulniers, format présentation comparable, octobre 2025
48	74_P-1265	Document présenté au CTI-CV intitulé Tableau synthèse des bénéfices, février 2013
49	2_X-2169	Note au comité de vérification et de la performance et au comité des technologies de l'information, 14 juin 2018
49, 207	71_P-950	Rapport de KPMG au sujet des coûts évités – plan d'investissement de base en TI (projet), daté de 2018
50, 95	2_X-2170	Extrait vidéo- Étude des crédits budgétaires 2016-2017 du Conseil du trésor et de l'Administration gouvernementale, volet Ressources informationnelles

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
		(20160414) - intervention de Julie Blackburn (minutes 48:45 à 58:00) - 14 avril 2016
51, 83, 189	2_X-2171	Diagramme des risques préparé par Éric Desaulniers, octobre 2025
52	74_P-1134	Présentation au Comité directeur du Plan de pérennité, stratégie de recours au marché, 16 décembre 2014
54-55, 63	35_P-198	Annexe D de l'A.O.-C (P22899-3), version finale du Devis fonctionnel
57,83, 210, 202, 142,150	14_P-13	C.T. général 214920, du 21 avril 2015 (SAAQ)
57	2_X-2173	Appel d'offre pour la préqualification de suite de progiciels de gestion intégrés, étape A, 1 ^{er} mai 2015
58, 59, 64	2_X-2174	Addenda numéro 1 à l'appel d'offres P22899-1, 8 mai 2015
58, 59, 64	2_X-2175	Addenda numéro 2 à l'appel d'offres P22899-1, 14 mai 2015
58	2_X-2176	Addenda numéro 3 à l'appel d'offres P22899-1, 22 mai 2015
58	2_X-2177	Addenda numéro 4 à l'appel d'offres P22899-1, 22 mai 2015
58	2_X-2178	Addenda numéro 5 à l'appel d'offres P22899-1, 29 mai 2015
58	2_X-2179	Appel d'offre pour la préqualification de suite de progiciels de gestion intégrés, étape B, 23 juin 2015
58	2_X-2180	Addenda numéro 1 à l'appel d'offres P22899-2, 8 juillet 2015
58	2_X-2181	Addenda numéro 2 à l'appel d'offres P22899-2, 10 juillet 2015
58	2_X-2182	Addenda numéro 3 à l'appel d'offres P22899-2, 15 juillet 2015
58	2_X-2183	Addenda numéro 4 à l'appel d'offres P22899-2, 23 juillet 2015
58	2_X-2184	Addenda numéro 5 à l'appel d'offres P22899-2, 31 juillet 2015
58	2_X-2185	Addenda numéro 6 à l'appel d'offres P22899-2, 5 août 2015
59	2_X-2186	Addenda numéro 10 à l'appel d'offres P22899-3, 10 décembre 2015
62	2_X-2154	Présentation destinée au CA intitulée Plan de pérennité (Positionnement PGI), 26 février 2015
62	35_P-150	Présentation faite au CTI intitulée Scénario d'Acquisition PGI du 18 février 2015 au CTI
62	35_P-146	Mandat de positionnement PGI – sommaire exécutif - Comité directeur concernant le positionnement PGI du 16 décembre 2014
65	2_X-2187	Document de travail intitulé Blocs Conversions ARR et FA, Impacts d'un arrêt des travaux de conversion IDMS, janvier 2015
65	2_X-2188	Grille des processus – équipe Deloitte – Étape C
65,73,74	2_X-2189	Grille des processus F.1 de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape C, AO P22899-3
67	74_P-1096	Cahier de réponses 1 de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape C, AO P22899-3, 04 avril 2016
67	79_P-1783	Cahier de réponses 2 de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape C, AO P22899-3, 04 avril 2016
67, 73,74	2_X-2190	Cahier de réponses 2 de l'alliance Deloitte/SAP pour l'étape C, AO P22899-3, 04 avril 2016
67	2_X-2191	Cahier de réponses 3 de l'alliance Deloitte/SAP pour l'étape C, AO P22899-3, 04 avril 2016
70,71	35_P-149	Document d'Appel d'offre amendé P22899-3 du 23 novembre 2016
75	2_X-2194	Gabarit du tableau synthèse des types d'objet de développement, Étape G, 2016
75	2_X-2195	Tableau synthèse des types d'objet de développement, Étape G, LGS-IBM/SAP
75	74_P-1320	Cahier de réponses 3 LGS-IBM/SAP, AO P22899-2, 04 avril 2015
76,77,78,142, 90,91	2_X-2196	Tableau des efforts pour les services professionnels, Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels, Deloitte, 2015
76,77,78,142, 90,91	2_X-2197	Tableau des efforts pour les services professionnels, Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels, LGS-IBM/SAP, 2015
76,77,78,142, 90,91	2_X-2198	Annexe 2-Bordereau SP de l'alliance Deloitte/SAP, AO P22899-3, 2015
75	2_X-2199	Grille d'inventaire des composants de solution proposée dans le cadre de sa soumission à l'AO-C P-228899-3, équipe Deloitte, 3 novembre 2016
75	2_X-2200	Gabarit du tableau synthèse des types d'objet de développement proposé dans le cadre de sa soumission à l'AO-C P-228899-3, équipe Deloitte, 3 novembre 2016
75	2_X-2201	Grille Portée des livraisons en fonction de la stratégie de mise en œuvre proposée dans le cadre de sa soumission à l'AO-C P-228899-3, équipe Deloitte, 3 novembre 2016
76	2_X-2202	Cahier de réponses 1 de l'alliance Deloitte/SAP pour l'étape C, AO P22899-3, 04 avril 2016
76, 77, 78	74_P-1320	Cahier de réponses 3 de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape C, AO P22899-3, 04 avril 2016

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
76	2_X-2203	Amendements à la soumission - Cahier de réponses de l'alliance Deloitte/SAP pour l'étape G, AO P22899-3, Volume 1, 20 janvier 2017
76	2_X-2204	Amendements à la soumission - Cahier de réponses de l'alliance Deloitte/SAP pour l'étape G, AO P22899-3, Volume 2, 20 janvier 2017
76	2_X-2205	Amendements à la soumission - Cahier de réponses de l'alliance Deloitte/SAP pour l'étape G, AO P22899-3, Volume 3, 20 janvier 2017
76	2_X-2206	Amendements à la soumission - Cahier de réponses de l'alliance Deloitte/SAP pour l'étape G, AO P22899-3, Volume 4, 20 janvier 2017
76	79_P-1784	Amendements à la soumission - Cahier de réponses de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape G, AO P22899-3, Volume 1, 20 janvier 2017
76	79_P-1785	Amendements à la soumission - Cahier de réponses de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape G, AO P22899-3, Volume 2, 20 janvier 2017
76	79_P-1786	Amendements à la soumission - Cahier de réponses de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape G, AO P22899-3, Volume 3, 20 janvier 2017
76	79_P-1787	Amendements à la soumission - Cahier de réponses de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape G, AO P22899-3, Volume 4, 20 janvier 2017
76, 231	2_X-2210	Gabarit-Inventaire des produits de la solution de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape C, AO P22899-3
76	2_X-2211	Calendrier de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape C, AO P22899-3
76	2_X-2212	Gabarit-Portée des livraisons de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape C, AO P22899-3
76	2_X-2214	Grille thématiques relatives au cycle de vie de la solution T.4 de l'alliance LGS-IBM/SAP pour l'étape C, AO P22899-3
76	2_X-2215	Courriel de Marie-Josée Laflamme à Charles Bonin intitulé Révision échéancier - Appel d'offres SAP
83	74_P-1118	Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles, 7 mai 2014
83	2_X-2216	Courriel de Denis Cossette et transmission du tableau des efforts de Deloitte, 11 avril 2016
82	2_X-2217	Politique-cadre sur la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes public – 2012
85	2_X-2218	Page tirée du site internet de Deloitte portant sur NCA 240 (CPA Canada) sur Responsabilités de l'auditeur concernant les fraudes lors d'un audit d'états financiers, octobre 2025
85, 206	2_X-2219	Document de travail portant sur l'Étude des écarts entre la perception du public quant au rôle de l'auditeur et les responsabilités de celui-ci dans un audit d'états financiers, International Audit and Assurance Standards Board, janvier 2021
85, 207	100_P-2058	Rapport du vérificateur externe préparé par Malette destiné au CVP-CTI, 3 mars 2017
85, 90, 91	2_X-2220	Figure des risques du dialogue compétitif produite par Éric Desaulniers, octobre 2025
86	2_X-2221	Courriel Malette – Sylvie Chabot – comité aviseur – 7 septembre 2016
86, 196	2_X-2222	Courriel de Marie-Pierre Lelièvre à Sylvie Chabot intitulé RE : Situations soulevant des inquiétudes, 26 septembre 2016
86	100_P-2077	Addenda numéro 2 à l'appel d'offres P23518, 18 janvier 2016
86	100_P-2078	Courriel de Malette à Sylvie Chabot portant sur le comité aviseur, 7 septembre 2016
86	100_P-2079	Courriel de Malette à Sylvie Chabot portant sur le comité aviseur, 14 septembre 2016
87	74_P-1344.2	Courriel de Manon Couture à Karl Malenfant intitulé PGI – Note Centre d'expertise dans le cadre du calcul du CTP et pièce jointe, 04 novembre 2016
87	2_X-2224	Courriel de Martin Tremblay à Sylvie Chabot portant sur le compte rendu du dialogue compétitif du 24 octobre - 25 octobre 2016, annoté
87	2_X-2225	Courriel de Martin Tremblay à Sylvie Chabot portant sur le Compte rendu du dialogue compétitif, 8 novembre 2016, annoté
87	2_X-2226	Courriel Martin Tremblay – Sylvie Chabot – 26 octobre 2016
88	34_P-139	Documents relatifs au calcul du CTP
89	28_P-97	Note du comité de sélection de l'appel d'offres PGI au RORC du 24 février 2017
89, 231	42_P-259	Lignes de communication LGS IBM SAP préparées par l'équipe de Yves Frenette
90	2_X-2227	Tableau préparé par Desaulniers portant sur son analyse et ses constats sur le processus du dialogue compétitif, octobre 2025
90, 91	74_P-1639.1	Courriel Malenfant – Chagnon concernant l'accès au matériel intégral des soumissions, 2016-04-08
90, 91	2_X-2228	Sommaire des efforts pour les services professionnels, Équipe Deloitte, étape C
90, 91	2_X-2229	Sommaire des efforts pour les services professionnels, Équipe Deloitte, document original, étape G
90, 91	2_X-2230	Sommaire des efforts pour les services professionnels, Équipe Deloitte, étape G
90	74_P-1640.10	Courriel de Karl Malenfant à Madeleine Chagnon du 8 avril 2016 portant sur l'autorisation obtenue de Yves Frenette

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
90,159, 231	2_X-2231	Annexe 6 – Bordereau de prix, Solution progiciel, de l'Alliance LGS/IBM-SAP, étape G de l'Appel d'Offres P-22899-3
90,159, 231	2_X-2232	Annexe 6 – Bordereau de prix, Infrastructure et matériel, de l'Alliance LGS/IBM-SAP, étape G de l'Appel d'Offres P-22899-3
90	35_P-190	Documents de travail en liasse sur le calcul CTP
92	2_X-2233	État d'évolution des coûts du développement et de l'exploitation attribuable à la nouvelle solution, du 1er avril 2017 au 31 mars 2027, en liasse
93, 94	2_X-2234	Tableau préparé par Desaulniers, analyse et constat concernant le dialogue compétitif
93	79_P-1779	Présentation intitulée « What is the Price to Win? », datée du 22 septembre 2016
95	74_P-1344.2	Courriel de Manon Couture à Karl Malenfant intitulé PGI – Note Centre d'expertise dans le cadre du calcul du CTP et pièce jointe, 4 novembre 2016
95, 96, 108	2_X-2235	Tableau préparé par Desaulniers portant sur le coût total de propriété
95	74_P-1345	Courriel de Manon Couture à Karl Malenfant, intitulé TR: Note Centre d'expertise dans le cadre du calcul du CTP, 10 novembre 2016.
95	2_X-2236	Échange courriel de Martin Tremblay concernant l'intervention de Julie Blackburn lors de l'ÉC, 14 avril 2016
96	2_X-2237	Courriel de Louise Savoie et transmission de l'évaluation G à Dany Shield, 16 décembre 2016
97	34_P-139	Documents relatifs au calcul du CTP
98, 101, 105,109,111	40_P-213	Contrat cadre, 14 juin 2017
99,100	2_X-2238	Document produit par Éric Desaulniers traitant du Partage de risque – contingences – effets sur les résultats de l'inclusion ou non au budget – contingence cachée
99	79_P-1779	Présentation intitulée « What is the Price to Win? », datée du 22 septembre 2016
99	2_X-2239	Document d'analyse préparé par Éric Desaulniers intitulé Contingence incluse, 2025
105,109, 112,113	15_P-22	Processus de référence en gestion contractuelle (CSPQ-2017)
103	40_P-215	Contrat de services professionnels et de vente d'équipements, 14 juin 2017
105,109	28_P-97	Note du comité de sélection de l'appel d'offres PGI au RORC du 24 février 2017
105,106,109	42_P-262	Procès-verbal du CA du 18 mai 2017
105,106, 109	2_X-2240	Courriel de Pierre St-Pierre à Nathalie Tremblay intitulé PGI, publication du contrat dans SEAO, 28 juin 2017
106,110,111, 122 128 131 142 150 202 231	2_X-2241	Document préparé par Éric Desaulniers portant sur Conciliation du contrat de 458.4M\$ à la soumission, octobre 2025
107	2_X-2242	Courriel de Madeleine Chagnon à Karl Malenfant intitulé J'ai vu Francine Lépinay et Elaine Olivier, 6 juillet 2017
109, 215	2_X-2243	Courriel de M. Rodier
110	14_P-13	C.T. général 214920, du 21 avril 2015 (SAAQ)
110,111, 143	42_P-261	Actualisation du projet CASA, présentation au CA le 18 mai 2017
110	73_P-990	Stratégie contractuelle CASA présentée par le VPEN, la VPCAFCO et la VPRGAJP au conseil d'administration datée du 14 septembre 2022
110, 149	45_P-321	Avenant 1 au contrats cadres signé le 15 novembre 2022
110	53_P-514	Avenant 2 au contrats cadres 11 août 2023
110	53_P-525	Avenant 3 au contrats cadres, 28 juin 2024
110	2_X-2244	Document transmis par la SAAQ suite à une demande d'accès formulée par la CESIS datant du 12 août 2025 quant aux explications de l'augmentation des frais d'exploitation du projet CASA passant de 447 M\$ à 487\$M
110, 120, 122, 131	2_X-2245	Tableau Excel intitulé coûts CASA
107, 122, 128, 131,231	2_X-2246	Tableau rapport VGQ des projets par livraison – services professionnels
111,122, 144	77_P-1752	Présentation intitulée Stratégie contractuelle CASA, présentée au CA spécial, 14 septembre 2022
112	42_P-248	Décision CT 216500 du 14 juin 2016, Politique RORC (jointe)
112,113	2_X-2248	Document intitulé Processus de référence en gestion contractuelle, CSPQ, mars 2017
113	2_X-2249	Document produit par Éric Desaulniers intitulé Avenants, octobre 2025
113	42_P-248	CT 216500, 14 juin 2016
114	26_P-86	Schéma de liens d'emploi / mandat – DVIEP 2015
115, 143	42_P-261	Actualisation du projet CASA, présentation au CA le 18 mai 2017

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
	95_P-2009 74_P-1639	Lettre adressée à Karl Malenfant datée du 13 juin 2017 et signée par Sébastien René, Associé chez EY
	2_X-2250	Présentation PPT Stratégie contractuelle CASA - présentée au comité de direction – 16 août 2022 commentée le 18 août 2022
121, 214	2_X-2251	Document transmis par la SAAQ en réponse à une demande d'accès de la CESIS adressée à Élodie Hudon-Chabot et datant du 5 septembre 2025
121	2_X-2252	Plan de Qualité du Programme V1.0 du 2 octobre 2017
121	2_X-2253	Tableau relatif à l'équité contractuelle conçu par Éric Desaulniers, octobre 2025
122	2_X-2254	Suivi de la consommation des heures de services professionnels - Projets CASA au 31 décembre 2018
122 128 131	2_X-2255	Napperon de Synthèse de l'évolution du projet CASA, 10 novembre 2011
122 128 131	2_X-2256	Suivi de l'évolution du véhicule contractuel avec l'Alliance, 10 novembre 2011
123	2_X-2257	Présentation destinée au CA intitulée Suivi du projet CASA, Tableau de bord exécutif, 21 mars 2018
123, 126, 127, 129, 210, 219	26 P-74	Notes et présentations de la DVIEP au CTI-CVP et CTI-CAVP de 2014 à 2022, en liasse
126	2_X-2258	Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction, SAAQ-FA, audit des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019
126	2_X-2258	Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction – audit des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2019 - PWC et VGQ
127, 195	28_P-95A	Partie 3 des Documents relatifs à la Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE), en liasse
128	77_P-1748	Tableau intitulé Suivi de l'évolution du véhicule contractuel avec l'Alliance, 10 novembre 2021
129	2_X-2260	Tableau de bord exécutif intitulé Suivi du projet CASA du 18 mars 2020, présenté au
130	75_P-1655	Présentation au sujet de la replanification de la L2, datée du 26 mai 2020
131 150	2_X-2261	Tableau des coûts d'exploitation CASA, 31 mars 2025
131	77_P-1748	Tableau intitulé Suivi de l'évolution du véhicule contractuel avec l'Alliance, 10 novembre 2021
133	2_X-2262	Tableau de bord exécutif, Suivi du projet CASA pour la période se terminant le 26 janvier 2019, présenté au CA, 21 février 2019
134	28 P-99	Présentation au CTI-CAPV – Travaux de réconciliation CASA – 13 février 2020
135	2_X-2263	Article – The decision LAB – L'erreur des coûts irrécupérables expliqué
135, 237	2_X-2264	Rapport du VGQ à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016 - Vérification particulière - Contrats en technologie de l'information, novembre 2015
136	45_P-314	Présentation destinée au MCN intitulée Évolution des services avec la transformation numérique, 13 juin 2022
136	92_P-1967	Napperon de la SAAQ intitulé État d'avancement - juillet 2020
136 140	71_P-955.1	Napperon de la SAAQ intitulé État d'avancement - décembre 2020
136 137	56_P-588	Lettre de Francine Lépinay à Danièle Cantin du 21 décembre 2020
139	2_X-2265	Document confectionné par Éric Desaulniers intitulé Quadrature, octobre 2025 Fichier Excel concernant les coûts du projet CASA – préparé par Éric Desaulnier, octobre 2025
141	73_P-1027	Documents transmis vers décembre 2020 intitulé Avancement détaillé, décembre 2020
142 143 150 234	14_P-13	C.T. général 214920, du 21 avril 2015 (SAAQ)
142 150 202	2_X-2266	Document produit par Éric Desaulniers portant sur l'octroi du contrat et du Coût total de propriété, octobre 2025
143	73_P-990	Stratégie contractuelle CASA présentée par le VPEN, la VPCAFCO et la VPRGAJP au conseil d'administration datée du 14 septembre 2022
143	42_P-261	Actualisation du projet CASA, présentation au CA le 18 mai 2017 et au CTI le 11 mai 2017
143	42_P-261	Actualisation du projet CASA, présentation au CA le 18 mai 2017
144	71_P-957	Calcul de l'équité entre les soumissionnaires, daté de septembre 2020
144	2_X-2267	Fichier Excel portant sur les coûts du projet CASA, soit la version présentée en mai 2017
144	2_X-2268	Présentation Stratégie contractuelle CASA, présentée au CA, 14 septembre 2022

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
144	2_X-2269	Document confectionné par Éric Desaulnier intitulé Équité contractuelle, octobre 2025
145	2_X-2270	Présentation destinée au CA intitulée Suivi du Projet CASA – Tableau de bord exécutif, 19 mars 2021
146	28_P-102	Napperon à l'intention du MJQ et du MCN. État d'avancement du projet CASA – Juin 2022
147	26_P-84	Napperon faisant état de la stratégie contractuelle CASA adressé au CVP-CTIC-CAPV du 7 juin 2022
147	26_P-84	Napperon faisant état de la stratégie contractuelle CASA adressé au CVP-CTIC-CAPV du 7 juin 2022
148	63_P-818	Notes sténographiques du témoignage de Geneviève Guilbault sur son engagement et l'engagement en liasse
148	28_P-99	Présentation au CTI-CAPV – Travaux de réconciliation CASA – 13 février 2020
150	2_X-2345	Tableau d'évolution du contrat, octobre 2025
151	53_P-507	Courriel de Éric Ducharme au cabinet MTMD intitulé Dépôt de document – SAAQ-Résultats de l'audit PWC, 19 juin 2023
152	71_P-952	Présentation de l'actualisation des bénéfices du projet CASA au CTI-CAPV, datée du 2 décembre 2021
153	71_P-957	Calcul de l'équité entre les soumissionnaires, daté de septembre 2020
154	2_X-2271	Document transmis par la SAAQ à la suite d'une demande d'accès de la CESIS formulée le 9 juillet 2025 au sujet des calculs préalables totalisant les 600 000\$ assumés par l'Alliance (partage de risques)
154	2_X-2272	Document intitulé Bénéfices 2013-2021– préparé par Marie-Sylvie Le Rouzès, octobre 2025
157	75_P-1655	Présentation au sujet de la replanification de la L2, datée du 26 mai 2020
159	75_P-1641	Présentation au sujet de la replanification de la L2, datée du 16 janvier 2019
159, 231	84_P-1877	Annexe 6 – Bordereau de prix, Services professionnels, de l'Alliance LGS/IBM-SAP, étape G de l'Appel d'Offres P-22899-3
159	2_X-2231	Annexe 6 – Bordereau de prix, Solution progiciel, de l'Alliance LGS/IBM-SAP, étape G de l'Appel d'Offres P-22899-3
159	2_X-2232	Annexe 6 – Bordereau de prix, Infrastructure et matériel, de l'Alliance LGS/IBM-SAP, étape G de l'Appel d'Offres P-22899-3
160, 187	2_X-2273	Présentation destinée au CA intitulée Suivi du projet CASA, 30 novembre 2022
161	2_X-2274	Document transmis par LGS portant sur l'analyse des RICEFW du projet CASA en date du 15 janvier 2019 Tableaux - sommaire des RICEFW, 15 janvier 2019
162	2_X-2275	Présentation de IBM présentée à la SAAQ intitulé Solution Baseline Document, destinée à la SAAQ et conçue par IBM, février 2016
162	79_P-1781	Présentation IBM intitulée Solution Baseline Document – Template 2015
162	40_P-219	Présentation SAAQ Dialogue Compétitif, SAP CDP 3 novembre 2016
163	19_P-35	Suivi du projet CASA, présenté au conseil d'administration le 21 février 2019
163	2_X-2276	Présentation destinée au Comité de direction intitulée Suivi du chantier CASA, 11 décembre 2017
163,165,166,176	2_X-2277	Présentation destinée au Comité de direction intitulé Suivi du projet CASA, Tableau de bord exécutif, 27 février 2018
163	2_X-2278	Suivi du projet CASA, présenté au comité de direction le 15 mai 2018
163	2_X-2279	Suivi du projet CASA, présenté au comité de direction le 28 mai 2019
164	75_P-1655	Présentation au sujet de la replanification de la L2, datée du 26 mai 2020
167	81_P-1836	Tableau portant sur le GSSM Global SAP Solution Modeler, daté du 29 janvier 2019
169-174	2_X-2280	Document de travail en intitulé L2 Timeline Extension GAPs Reconciliation Effort, 24 janvier 2020
169-174	75_P-1647	Présentation au sujet de la réconciliation des écarts, datée du 12 décembre 2019
169-174	75_P-1641.1	Présentation de IBM au sujet de la replanification de la L2, datée du 7 février 2019
175	2_X-2281	Présentation de l'équipe architecture et intégration intitulée Proposition pour la Stratégie de planification par patron d'intégration des cycles 5 et suivants – préparée par l'équipe architecture et intégration de la SAAQ, 4 septembre 2019
175		
176	2_X-2283	Tableau de bord exécutif – Suivi du projet CASA, période du 25 novembre 2017 au 10 février 2018 – présenté au comité de direction, 27 février 2018
179	24_P-56	CT 213662 du 18 février 2014
179	16_P-29	Décret 245-2014 du 5 mars 2014
179	2_X-2284	Loi renforçant la gouvernance et la gestion des ressources informationnelles des organismes publics et des entreprises du gouvernement, LQ 2017, c 28
179	49_P-429	Échange de courriels entre Mme Nadia Fournier et M. Alain Généreux en date du 26 mars 2021 – Objet : SAAQ – CT reddition de comptes 2018-2019 et 2019-2020
179	49_P-398	Échanges courriel entre la SAAQ et le MTQ, datés du 26 octobre 2020

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
180	2_X-2285	Réponse de la SAAQ à une demande formulée par la CESIS portant sur les contrats conclus par la VPTI en lien avec le mode Agile
183, 184	26_P-77	Revue de qualité 1 à 7 de EY, en liasse
183, 184	2_X-2286	Présentation de SAP adressée à la SAAQ intitulée « SAP Quality Assurance Services », 19 avril 2022
183, 184, 207	26_P-79	Rapport de PwC en lien avec la L2 du projet CASA/SAAQclic de juillet 2022
186	2_X-2287	Présentation destinée au CA intitulée Déploiement CASA, version amendée, 6 janvier 2023
186	2_X-2288	Présentation intitulée Statut au comité de direction, par Karl Malenfant et Caroline Foldes-Busque, 4 janvier 2023
187	2_X-2273	Présentation destinée au CA intitulée Suivi du projet CASA, 30 novembre 2022
191,192	2_X-2289	Extrait de la page Wikipédia traitant du référentiel COSO
193	2_X-2290	Forces Canadiennes (2014). <i>Certification sur les principes fondamentaux des Biens non publics</i> - Principes de contrôle interne
194	2_X-2291	Note de la PCD au CA intitulé Processus d'autorisation et de suivi des projets en TI, 11 décembre 2014
194, 196 207	100_P-2071	Note de Mallette non signée – Situations soulevant des inquiétudes – Processus de sélection – Étapes D et E – 23 août 2016
194, 198, 199, 200	74_P-1118	Politique de gouvernance et de gestion des ressources informationnelles, 7 mai 2014
194 195 198 199	2_X-2292	Analyse des rôles et responsabilités de la VPTI, préparé par Marie-Sylvie Le Rouzès, octobre 2025
195198 199 200	2_X-2293	Présentation au comité de direction de la SAAQ intitulé Plan de contrôle CASA, 27 novembre 2018
195	2_X-2294	Présentation présentée au CTI intitulé Processus d'autorisation et de suivi des projets en technologies de l'information dans le contexte de l'implantation d'un progiciel de gestion intégré (PGI) du Plan de pérennité, 7 décembre 2016
195	2_X-2295	Explications portant sur les ajouts à la LGGRI en 2016
195	28_P-95A	Partie 3 des Documents relatifs à la Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE), en liasse
195	71_P-953	Présentation du plan de contrôle du projet CASA au CD, datée du 27 novembre 2018
196	100_P-2071	Note de Valérie Dion (Mallette) à Yves Frenette dont l'objet s'intitule Situations soulevant des inquiétudes – Étapes D et E du processus de sélection, 23 août 2016
196	2_X-2296	Courriel de Denis Cossette à Claude Carrier intitulé Versions du tableau des efforts en format Excel, 11 avril 2016
197	2_X-2297	Prise de position de l'IIA par The Institute of Internal Auditors, Les trois lignes de maîtrise pour une gestion des risques et un contrôle efficaces, janvier 2013
198, 199	2_X-2298	Extrait LGGRI (2018), articles 16.4 et 16.5 (vigie et reddition de comptes)
199, 200	24_P-56	Demande de CT 213662 du 18 février 2014
199	100_P-2058	Rapport du vérificateur indépendant préparé par Mallette destiné au CVP-CTI, 3 mars 2017
199	14_P-13	C.T. général 214920, du 21 avril 2015 (SAAQ)
202	2_X-2266	Document produit par Éric Desaulniers portant sur l'octroi du contrat et du Coût total de propriété, octobre 2025
202	2_X-2331	État d'évolution des coûts du développement et de l'exploitation attribuable à la nouvelle solution, du 1er avril 2017 au 31 mars 2027
204	2_X-2299	Courriel de Martin Tremblay à Vicky Maranda intitulé RE : PG – TC Dérogatoire, 19 janvier 2015
204	2_X-2300	1- Analyse du CTA vs CTP SAAQ, préparé par Marie-Sylvie Le Rouzès, octobre 2025
205	2_X-2301	2- Analyse du CTA vs CTP SAAQ, préparé par Marie-Sylvie Le Rouzès, octobre 2025
206	2_X-2219	Fraude et continuité de l'exploitation dans un audit d'états financiers : Étude des écarts entre la perception du public quant au rôle de l'auditeur et les responsabilités de celui-ci dans un audit d'états financiers IAASB p. 12
207	100_P-2058	Rapport de l'auditeur indépendant Mallette – 3 mars 2017
207	100_P-2042	Rapport d'étape – vérification de l'étape D – 21 juillet 2016

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
207	71_P-950	Rapport de KPMG au sujet des coûts évités – plan d'investissement de base en TI (projet), daté de 2018
208	2_X-2303	Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction – audit des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2020 - PWC et VGQ
208	2_X-2304	Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction – audit des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2021 - BDO et VGQ
208	2_X-2305	Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction – audit des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2022 - BDO et VGQ
208	2_X-2306	Sommaire des constatations TI – CAPA/SAAQ, 17 novembre 2022
208	2_X-2307	Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction – audit des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2023 - BDO et VGQ
208	2_X-2308	Rapport aux responsables de la gouvernance et à la direction – audit des états financiers de l'exercice clos le 31 décembre 2024 - BDO et VGQ
210, 219	26_P-74	Notes et présentations de la DVIEP au CTI-CVP et CTI-CAVP de 2014 à 2022, en liasse
211	2_X-2309	Définition du terme reddition de comptes, vitrine linguistique, Office de la langue française du Québec, octobre 2025
211	2_X-2310	Définition du terme obligation de rendre compte, vitrine linguistique, Office de la langue française du Québec, octobre 2025
213	2_X-2311	Organigramme du ministère des Transports et de la mobilité durable, 2 septembre 2025
212, 214	2_X-2312	Document d'information destiné au ministre des Transports portant sur le Chantier CASA intitulé un levier au Plan de transformation de la SAAQ, 6 septembre 2019
214, 220	2_X-2314	Document d'information destiné au MTMD intitulé Chantier CASA : un levier au Plan de transformation de la SAAQ, décembre 2019
214, 216	2_X-2315	Analyse et redditions de comptes /RDC sommaire
215	2_X-2316	Document transmis par la SAAQ à la suite d'une demande d'accès de la CESIS portant sur le sommaire de l'acquisition en matériel informatique et logiciels de la SAAQ entre les années 2017 et 2024 en date du 2 septembre 2025
216,217	45_P-323	Présentation du 2 novembre 2022 à la VPM et au MTMD
218	2_X-2319	Voyer, Pierre. (1999). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance : 2e édition. Les Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 277.
218	2_X-2320	Définition du terme objectifs SMART, vitrine linguistique, Office de la langue française du Québec, octobre 2025
220	2_X-2314	Document d'information destiné au MTMD intitulé Chantier CASA: un levier au Plan de transformation de la SAAQ, décembre 2019
219	28_P-102	Napperon à l'intention du MJQ et du MCN. État d'avancement du projet CASA – Juin 2022
219	26_P-74	Notes et présentations de la DVIEP au CTI-CVP et CTI-CAVP de 2014 à 2022, en liasse
221	73_P-1012	Rencontre du 4 décembre 2018 CTI CAPV - Évaluation de la rentabilité
222	23_P-51-2	Présentation au CA du 13 juillet 2020
222,223,224	23_P-51-2	Présentation intitulée Projet CASA Confirmation de l'échéancier et recommandation sur la Livraison 2 présenté au CA le 13 juillet 2020
222	23_P-48	Procès-verbal du conseil d'administration de la SAAQ du 13 juillet 2020
225,226	24_P-56	Demande de CT 213662 du 18 février 2014
227	2_X-2138	Présentation destinée au CAPA intitulée Plan de retour à l'équilibre budgétaire, 4 avril 2024
227	2_X-2323	Présentation destinée au MFQ intitulée Retour à l'équilibre budgétaire via l'évolution de la tarification administrative, 20 janvier 2025
229	2_X-2326	Présentation destinée au comité de direction intitulée Orientations budgétaires 2026, 11 juin 2025
230	2_X-2329	Document produit par Éric Desaulniers compilant les données des rapports annuels et des ETCs de la SAAQ, octobre 2025
230	2_X-2330	Présentation intitulée Plan de retour à l'équilibre budgétaire, Avancement des travaux présenté au CAPA, 8 février 2023
231	2_X-2331	État d'évolution des coûts du développement et de l'exploitation attribuable à la nouvelle solution, du 1er avril 2017 au 31 mars 2027
232	2_X-2332	Document intitulé Alignement des investissements dans les technologies de l'information sur la stratégie d'entreprise - ce que les directeurs financiers doivent savoir, l'Institut Canadien des Comptables Agréés, juin 2005
235	2_X-2334	Document transmis par la SAAQ à la suite d'une demande d'accès de la CESIS portant sur le Sommaires des résultats ETC de la VPEN pour les années 2010 à 2024

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
237	2_X-2264	Rapport du VGQ à l'Assemblée nationale pour l'année 2015-2016 - Vérification particulière - Contrats en technologie de l'information, novembre 2015
238	2_X-2335	20 questions pour administrateurs projets TI, CAP Canada (2007)
227 228 230 207 215	2_X-2336	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2010
227 228 230 207 215	2_X-2337	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2011
227 228 230 207 215	2_X-2338	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2012
227 228 230 207 215	2_X-2339	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2013
227 228 230 207 215	2_X-2340	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2014
227 228 230 207 215	2_X-2341	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2015
47 227 228 230 207 215	46_P-339	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2016
227 228 230 207 215	71_P-967	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2017
227 228 230 207 215	71_P-960	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2018
227 228 230 207 215	71_P-961	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2019
227 228 230 207 215	42_P-271 61_P-760	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2020
227 228 230 207 215	61_P-770	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2021
47,49 227 228 230	61_P-774	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2022
47, 49 227 228 230	61_P-775	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2023
49 227 228	28_P-105 61_P-780	Rapport annuel de gestion SAAQ, 2024

Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
230		
231	2_X-2342	TOPO - État d'évolution des coûts du développement et de l'exploitation attribuable à la nouvelle solution, du 1er avril 2017 au 31 mars 2027 – version préliminaire, 10 octobre 2025
	2_X-2347	Tableau de bord exécutif présenté au CTI-CAPV pour la période se terminant le 26 janvier 2019, 20 février 2019
	2_X-2348	Tableau de bord exécutif présenté au comité de direction pour la période du 26 juin au 5 septembre 2017, 25 septembre 2017
	2_X-2349	Tableau de bord exécutif présenté au comité de direction pour la période du 5 septembre au 25 novembre 2017, 11 décembre 2017
	2_X-2350	Tableau de bord exécutif présenté au CTI-CAPV pour la période se terminant le 26 janvier 2019, 20 février 2019 (version du 25 mai 2021)
	2_X-2351	Article par Michael Burns, 1- erreurs à éviter dans le choix d'un logiciel, Solution de gestion pour petites et moyennes entreprises, 3 mai 2015
	2_X-2352	ERP Selection Criteria: Looking Beyond Functionality - Published: 9 December 2008
	2_X-2353	ERP, SCM and CRM: Suites Define the Packaged Application Market - Published: 25 July 2008
	2_X-2354	2015 Strategic Road Map for Postmodern ERP - Published: 25 February 2015
	35_P-163	Copie de TCO – Version préliminaire
	2_X-2355	Présentation destinée au Comité de direction intitulée Stratégie contractuelle CASA, 16 août 2022
	28_P-97	Note du comité de sélection de l'appel d'offres PGI au RORC du 24 février 2017
	2_X-2357	Tableau préparé par Éric Desaulniers compilant les données des rapports annuels, octobre 2025
	2_X-2359	Rapport du VGQ à l'Assemblée nationale pour l'année 2010-2011 – Chapitre 9, Étude portant sur les hypothèses actuarielles
	2_X-2361	Article de Gartner intitulé ERP Strategy Must Address the Challenges of Postmodern ERP, 29 mai 2014
	2_X-2362	Article de Gartner intitulé Gartner-Predicts 2015-ERP and Enterprise Applications in the Digital World, 17 novembre 2014
	2_X-2363	Article de Gartner intitulé Postmodern ERP Is Fundamentally Different From a Best-of-Breed Approach, 24 juin 2014
	2_X-2364	Article de Gartner intitulé ERPstrategy, why you need one, 22 février 2011
	2_X-2365	Article de Gartner intitulé Magic quadrant for SAP implementation service providers, 12 juillet 2012
	2_X-2366	Article de Gartner intitulé Magic Quadrant for Single-Instance ERP for Product-Centric Midmarket Companies, 11 septembre 2013
	2_X-2367	Article de Gartner intitulé Market Snapshot ERP Software-Worldwide-, 14 mai 2014
	2_X-2368	Article de Gartner intitulé Best Practices for Evaluating and Selecting ERP System Integration Services, 12 juin 2014
	2_X-2369	Article de Gartner intitulé IT Market Clock for ERP Platform Technology, 19 septembre 2014
	2_X-2370	Article de Gartner intitulé SAP simplifies pricing and licensing, but some customers will see higher costs, 15 décembre 2014
	2_X-2371	Article de Gartner intitulé Trois clauses de contrat essentielles qui sont souvent négligées lors de la négociation d'un contrat de logiciel, mars 2015
	2_X-2372	Article de Gartner intitulé SAP Fiori UX : it is not a matter of it, but when and how, 27 mars 2015
	2_X-2373	Article de Gartner intitulé Magic Quadrant for SAP implementation services, Worldwide, 23 juillet 2015
	2_X-2374	Article de Gartner intitulé Stop seeking average in ERP – it doesn't exist, 2 novembre 2015
	2_X-2375	Extrait Web - Créez des applications modernes et des services cloud puissants
	2_X-2376	Extrait web SAP Connectors_ What They Are and How They Enable Seamless Data Flow
	2_X-2377	Extrait Web - SAP Connector for Microsoft .NET
	2_X-2378	Extrait Web - Updated SAP Connector for .Net support in on-premises data gateway - Microsoft Power Platform Blog
	2_X-2379	Stratégie contractuelle CASA présentée par la VPEN, la VPCAFCO et la VPRGAJP au comité de direction datée du 16 août 2022
	45_P-323	Présentation du 2 novembre 2022 à la VPM et au MTMD
	2_X-2380	Présentation réalisée par Gilles Gagnon et Éric Desaulniers intitulée Besoins et coûts - Résumé des premières découvertes, octobre 2025
	2_X-2381	Présentation réalisée par Gilles Gagnon intitulée Besoins et évolution de la portée des travaux de CASA, 2025



Numéro de diapo	Numéro de pièce	Nom de pièce
	2_X-2382	Présentation réalisée par Gilles Gagnon intitulée Besoins et évolution de la portée des travaux de CASA – Opinion d'expert, 2025
	2_X-2383	Présentation réalisée par Gilles Gagnon intitulée Besoins et évolution de la portée des travaux de CASA – Constat expert TI, 2025
	2_X-2384	Présentation réalisée par Gilles Gagnon intitulée Besoins et évolution de la portée des travaux de CASA – Choix SAAQ vs alternatives, 2025
	2_X-2385	Document d'analyse préparé par Gilles Gagnon intitulé Commentaires écarts, 2025
	2_X-2386	Document d'analyse préparé par Gilles Gagnon intitulé Coûts Madeleine 2014, 2025
	2_X-2387	Document d'analyse préparé par Gilles Gagnon intitulé Décisions, actions SAAQ vs alternatives, 2025
	2_X-2388	Document d'analyse préparé par Gilles Gagnon intitulé Différentiateurs qualité, 2025
	2_X-2389	Document d'analyse préparé par Gilles Gagnon intitulé Les coûts du début à la signature, 2025
	2_X-2390	Document d'analyse préparé par Gilles Gagnon intitulé Pourquoi un PGI et qu'est-ce que le CTA, 2025
	2_X-2391	Document d'analyse préparé par Gilles Gagnon intitulé Répartition des coûts, 2025
	2_X-2392	Document d'analyse préparé par Gilles Gagnon intitulé Volume de données, 2025