

Rapport des experts

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

Québec



Par l'équipe des enquêteurs
spécialisés

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 comment 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 comptes

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 logiciel (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

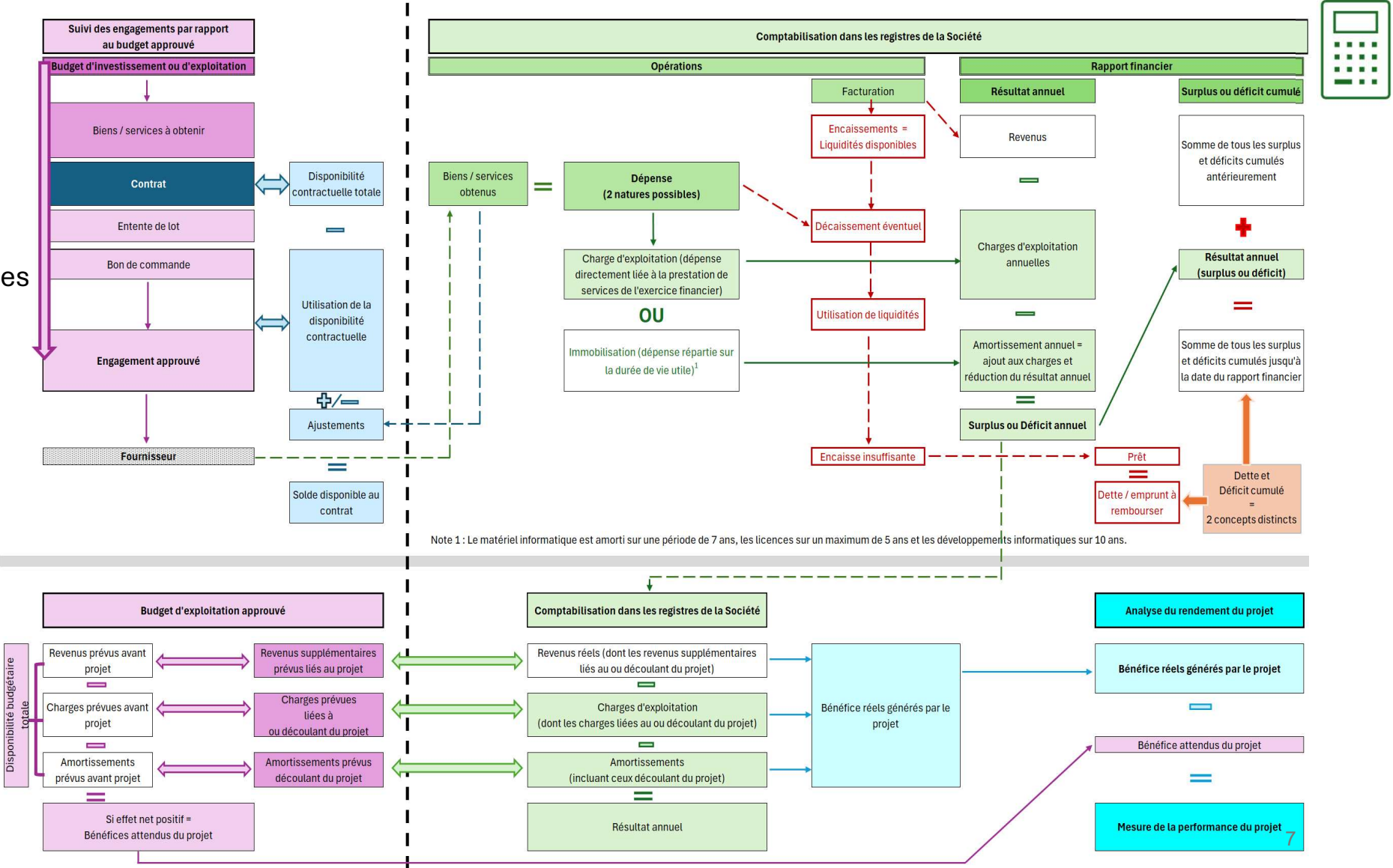
* La notion de "PGI" est plutôt spécifique à la langue française et ne traduit pas directement ses fonctionnalités



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.



Statut et encadrement de la SAAQ

- ➔ **1978**, Société d'État (Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec, c. 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, **LGGRI**

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



Titulaires des postes politiques

		2006-2010		2011-2015						2016-2020					2021-2025						
		...	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 Label Éric Caire (ministre délégué)					
→	6 SCT	Denys Jean		Marc Lacroix		Yves Ouellet				Denys Jean		Éric Ducharme – ajouté le DPI				Patrick Dubé					
	MCN																				
→	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	

Légende :

Parti Libéral

Parti Québécois

Coalition Avenir Québec

Prévisibilité des changements politiques et ministériels successifs.
Pour des projets d'envergure tels que le **plan de pérennité** et **CASA**, l'absence de mécanismes 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

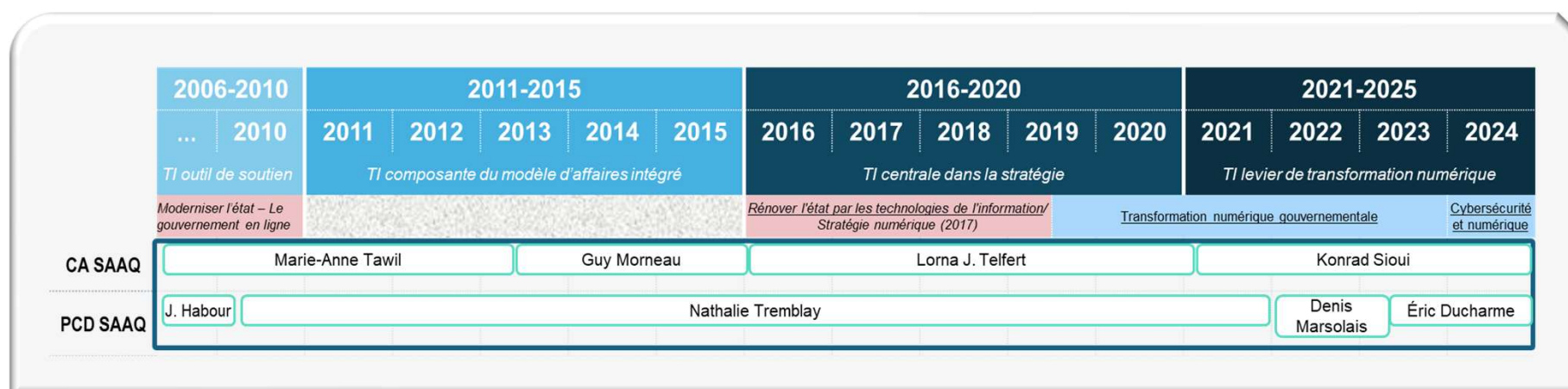
Le conseil d'administration exerce formellement la surveillance stratégique et la reddition de comptes.

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 qu'il se prendra les décisions structurantes ouvrir rapidement la porte à la transformation organisation 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 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)

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.



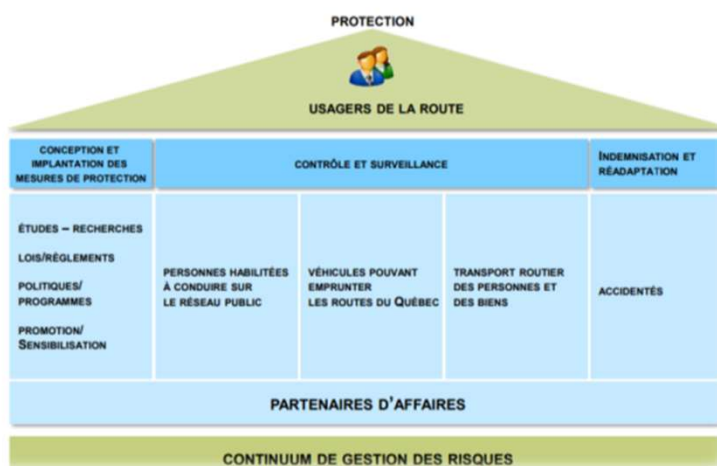


Gouvernance – Planification stratégique

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 se prendront les décisions structurantes ouvrant rapidement la porte à la transformation à l'organisation et au Programme CASA

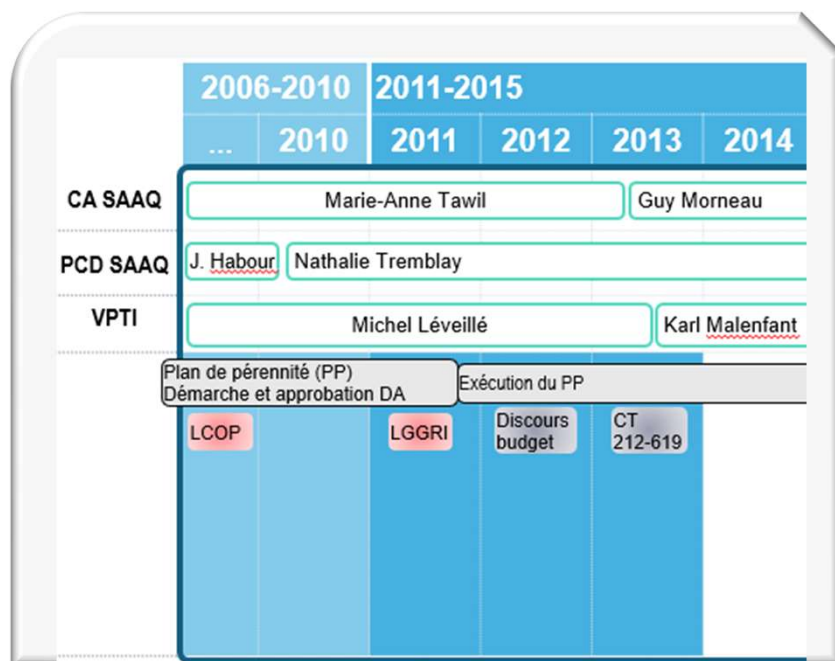
Commission d'enquête
sur la gestion de la
modernisation des
systèmes informatiques
de la Société de
l'assurance automobile

Québec





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 et ouverture d'une opportunité

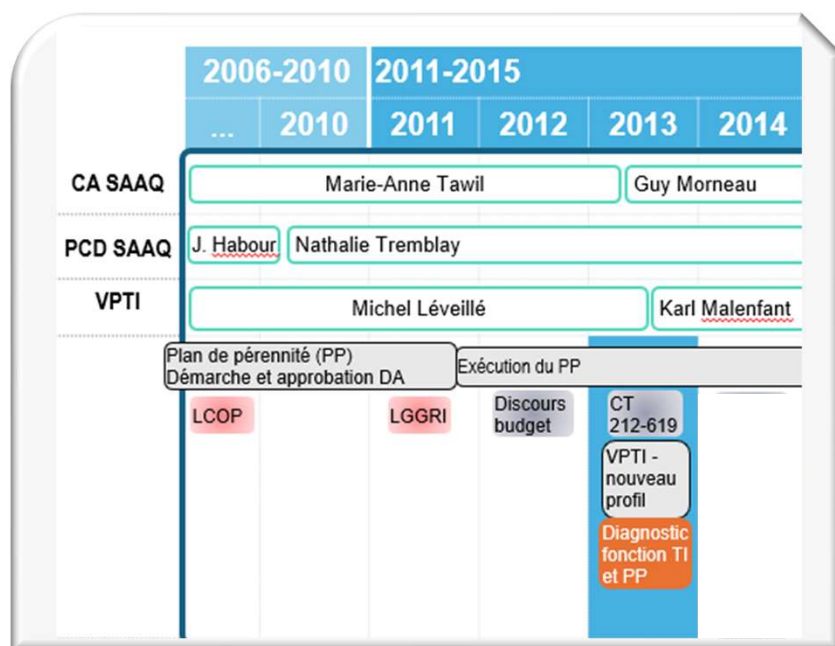
CT 212-619

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

L'État resserre le cadre.
Dualité entre rigueur demandée et exécution autonomie 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)

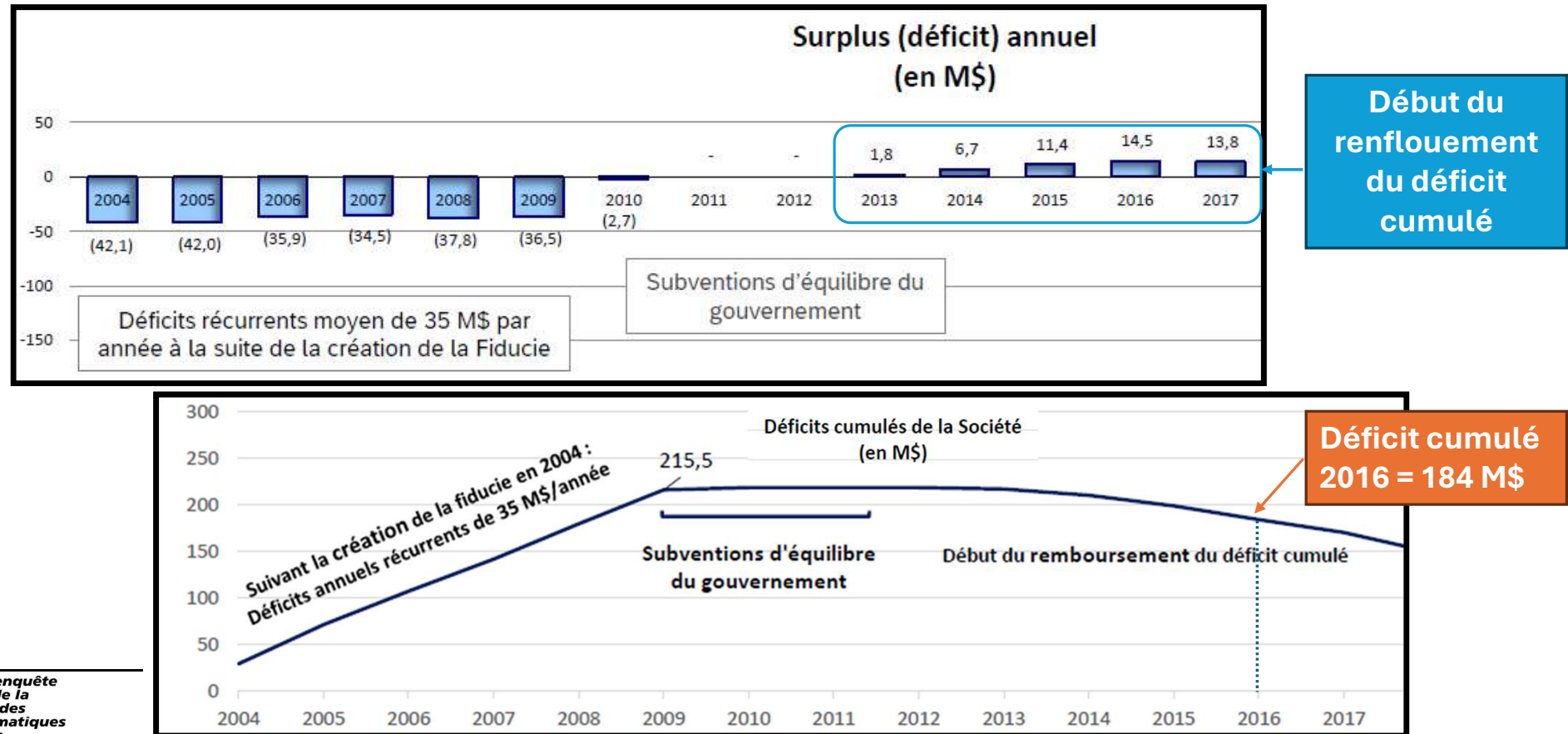


Fonds d'assurance

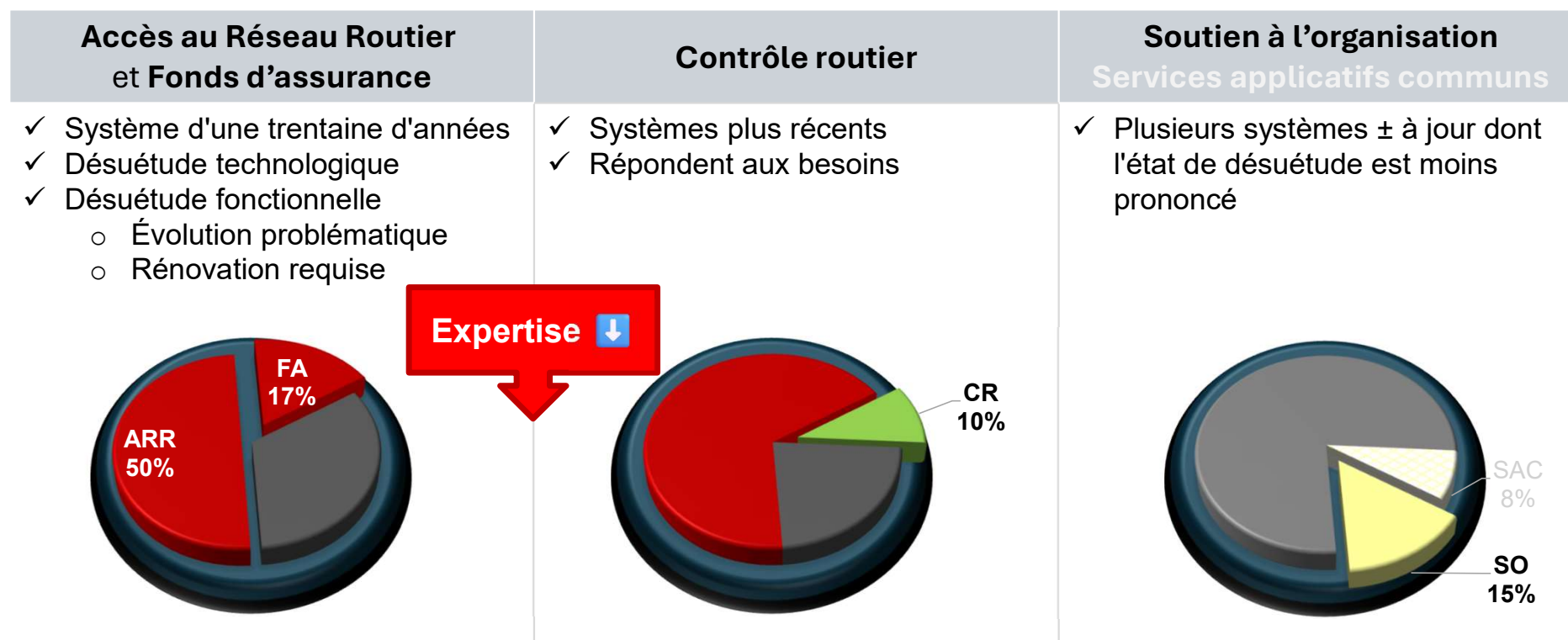
- Frais d'administration attribués par la Société (gestion par activité)
 - Aucun ETC dans le fonds
- Frais d'administration ≈ 179 M\$ en 2016



Situation financière de la Société (2016)



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

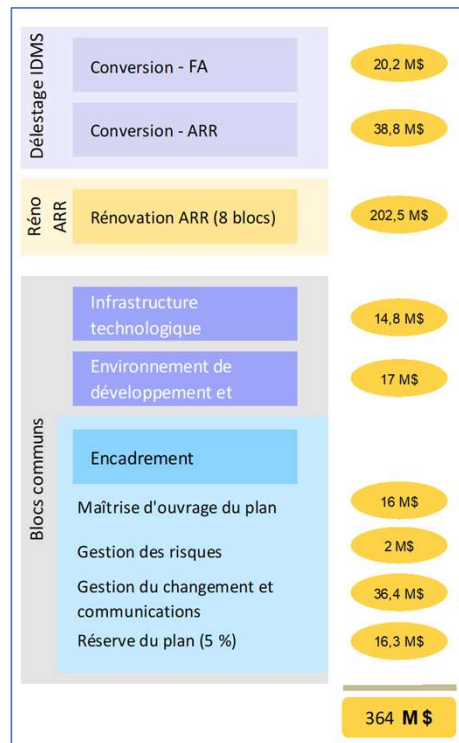
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Plan de déstagement IDMS Conversion - FA												
Plan de déstagement IDMS Conversion - ARR												
Plan de Rénovation-ARR												
Plan d'investissement régulier												
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	
Conversion 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

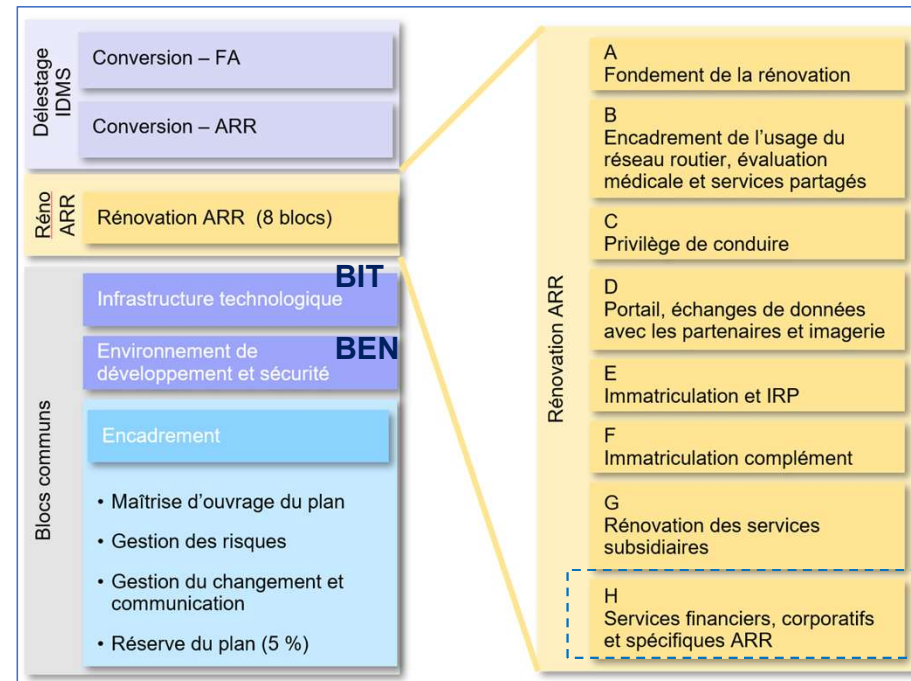


Découpage volets, blocs du plan



VOILET Conversion

VOILET Rénovation



GCC & GFP
Facturation, perception

Sept. 2012
Rapport du gestionnaire du plan - Comité directeur PP

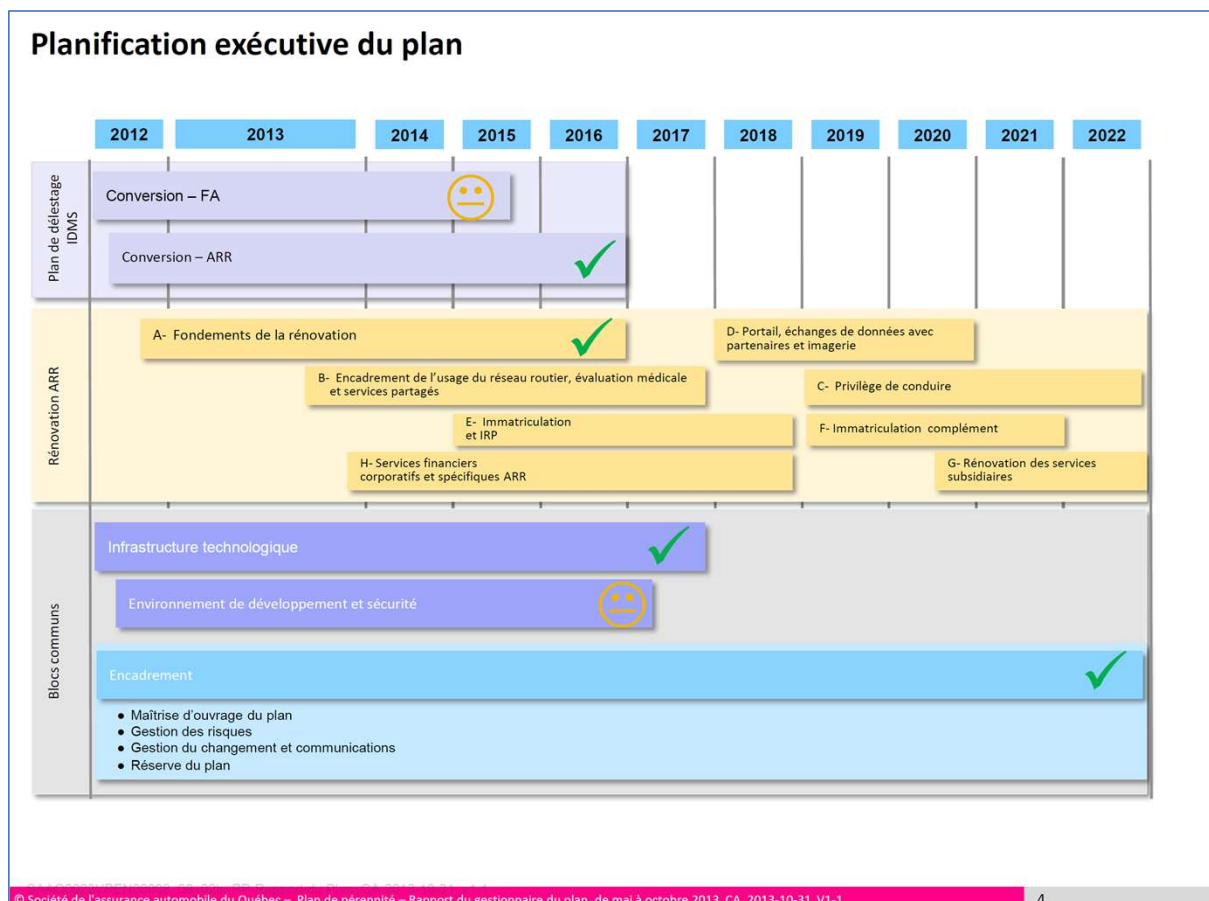
Sept. 2012
Fiche synthèse bloc A - Comité directeur

Planification Plan de pérennité

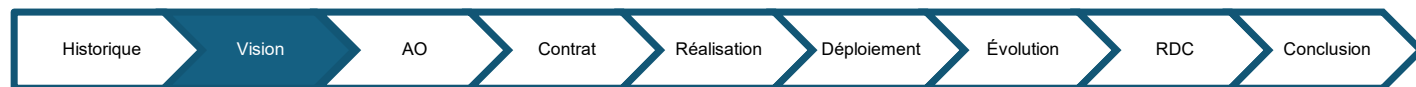
État en janvier 2014



Janv. 2014
Comité directeur
du plan de pérennité



2. Évolution de la vision



Décisions structurantes 2014

	2006-2010		2011-2015			
	...	2010	2011	2012	2013	2014
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	
				VPTI - nouveau profil	CT 213-662	
				Diagnostic fonction TI et PP	Décret 245-2014	
					Avis d'intérêt 1 (mai); 2 (déc.)	

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

Québec

CT 213-662

Dérogation de l'article 16 de la LGGRI ~

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 LGGRI

- ⚠ Affaiblissement de la surveillance externe

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

	2006-2010		2011-2015			
	...	2010	2011	2012	2013	2014
CA SAAQ		Marie-Anne Tawil			Guy Morneau	
PCD SAAQ	J. Habour	Nathalie Tremblay				
VPTI		Michel Léveillé			Karl Malenfant	
Plan de pérennité (PP)			Exécution du PP			
Démarche et approbation DA						
LCOP			LGGRI	Discours budget	CT 212-819	VPTI - nouveau profil
						Diagnostic fonction TI et PP
						Décret 245-2014
						Avis d'intérêt 1 (mai); 2 (déc.)

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

Québec

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** »

Le train PGI est parti ...
Le plan de pérennité bat de l'aile...
La CASA apparaît 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

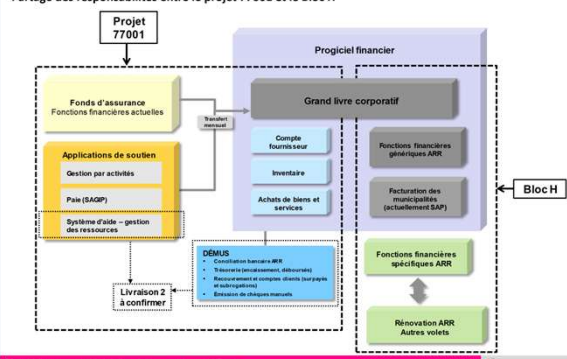
Remplacement G/L

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



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

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

Mars 2014

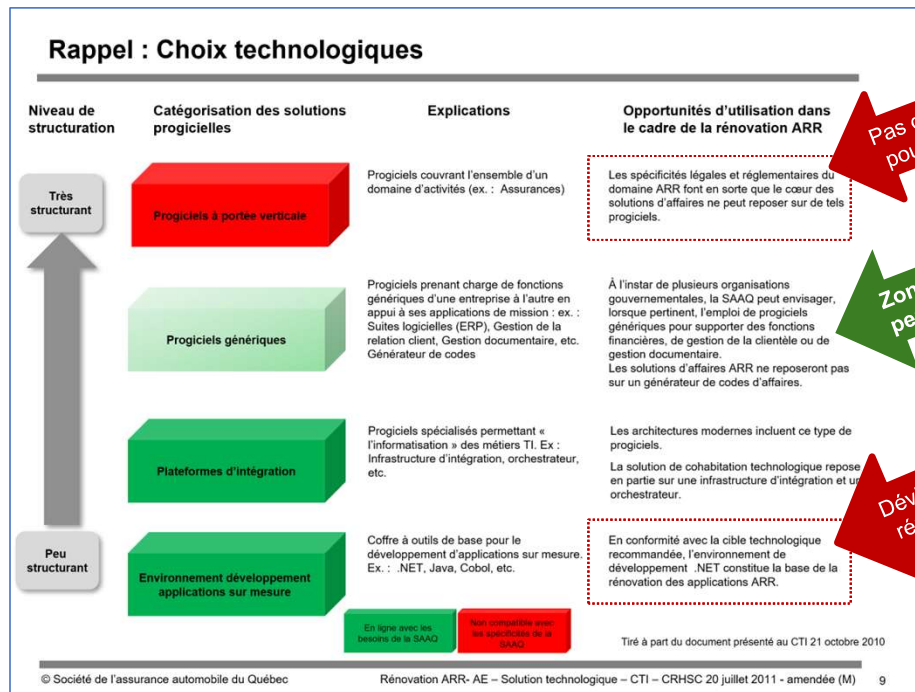
Fiche synthèse bloc H - Comité directeur pérennité



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

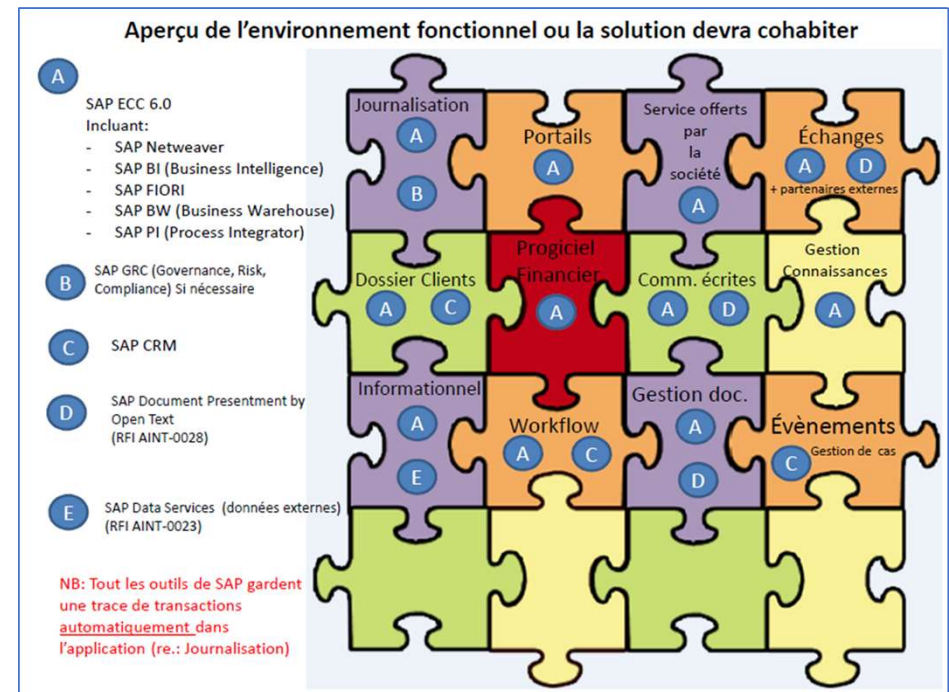
AVANT AI un PGI...

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

Québec

Jul. 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'acquies 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

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





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 ;
 - Assignment 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

CONTROLE ET SURVEILLANCE DES PERSONNES VISUEES A L'EGARD DE LA NORME PUBLIQUE	CONTROLE ET SURVEILLANCE DES VEHICULES VISUEES A L'EGARD DE LA NORME PUBLIQUE	CONTROLE ET SURVEILLANCE DU TRANSPORT VISUEES A L'EGARD DE LA NORME PUBLIQUE
CP01 - Examiner la capacité de conduire d'un candidat à l'examen	CP01 - Contrôler la conformité de l'état matériel d'un véhicule	CP01 - Traiter les permis de conduire
CP02 - Administrer les permis de conduire	CP02 - Traiter les permis de conduire	CP02 - Traiter les permis de conduire
CP03 - Délivrer la licence de conduire	CP03 - Contrôler la conformité d'un véhicule	CP03 - Contrôler la conformité d'un véhicule
CP04 - Suivre le comportement des conducteurs	CP04 - Traiter les permis de conduire	CP04 - Traiter les permis de conduire
CP05 - Suivre le comportement des conducteurs	CP05 - Traiter les permis de conduire	CP05 - Traiter les permis de conduire
CP06 - Suivre le comportement des conducteurs	CP06 - Traiter les permis de conduire	CP06 - Traiter les permis de conduire
CP07 - Suivre le comportement des conducteurs	CP07 - Traiter les permis de conduire	CP07 - Traiter les permis de conduire
CP08 - Suivre le comportement des conducteurs	CP08 - Traiter les permis de conduire	CP08 - Traiter les permis de conduire
CP09 - Suivre le comportement des conducteurs	CP09 - Traiter les permis de conduire	CP09 - Traiter les permis de conduire
CP10 - Suivre le comportement des conducteurs	CP10 - Traiter les permis de conduire	CP10 - Traiter les permis de conduire

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

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

Québec



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 Renovation 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 DAEI. 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)

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)



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: livres-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

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
		Infer-IBM	MedSolution	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%	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 - 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%
4 - Indemnisation d'un accidenté de la route (FA)	0-Non disponible	0%	0%	100%	0%	17%	17%
	1-Paramétrage du PGI	91%	4%	4%	65%	87%	87%
	2-Paramétrage et développement	4%	61%	26%	26%	9%	9%
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%

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)

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

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

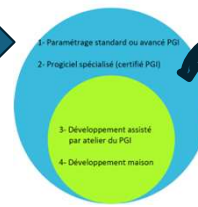
La paramétrisation pourrait être très complexe pour appliquer certaines règles d'affaires notamment pour la gestion du comportement et le médical

SCÉNARIO ET MODULES PGI	SCÉNARIO ET MODULES PGI	SCÉNARIO ET MODULES PGI	SCÉNARIO ET MODULES PGI
1- Contrôle médical (ARR)	2- Accès graduel à la conduite (ARR)	3- Transaction d'immatriculation (ARR)	4- Indemnisation d'un accidenté de la route (FA)
5- Amendes non payées (ARR)			

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

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

		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%
	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%
	0-Non disponible	0%	100%	0%	0%	0%
2 - Accès graduel à la conduite (ARR)	1-Paramétrage du PGI	97%	0%	0%	49%	20%
	2-Paramétrage et développement	3%	0%	0%	43%	63%
	3-Développement	0%	0%	100%	9%	17%
	0-Non disponible	0%	100%	0%	0%	0%
	1-Paramétrage du PGI	89%	0%	0%	50%	28%
3 - Transaction d'immatriculation (ARR)	2-Paramétrage et développement	11%	0%	0%	50%	50%
	3-Développement	0%	0%	100%	0%	17%
	0-Non disponible	4%	0%	0%	9%	0%
	1-Paramétrage du PGI	91%	4%	4%	65%	87%
	2-Paramétrage et développement	4%	61%	26%	26%	9%
4 - Indemnisation d'un accident de la route (FA)	3-Développement	0%	35%	70%	0%	4%
	0-Non disponible	0%	100%	0%	0%	0%
	1-Paramétrage du PGI	80%	0%	0%	50%	25%
	2-Paramétrage et développement	8%	0%	0%	50%	50%
	3-Développement	0%	0%	100%	0%	25%

Contexte:
Lier 5 scénarios d'affaires ayant fait l'objet de l'appariement avec les solutions proposées par les éditeurs, soit les suivants:
1. Contrôle médical (ARR)
2. Accès graduel à la conduite (ARR)
3. Transaction d'immatriculation (ARR)
4. Gestion de réclamation d'un accident 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.

10

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!**

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

Québec



Scénarios	Appariement PGI	Infor-IBM	MédiSolution	Microsoft	Oracle	SAP
1 - Contrôle médical (ARR)	0-Non disponible	0%	100%	0%	0%	0%
	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%

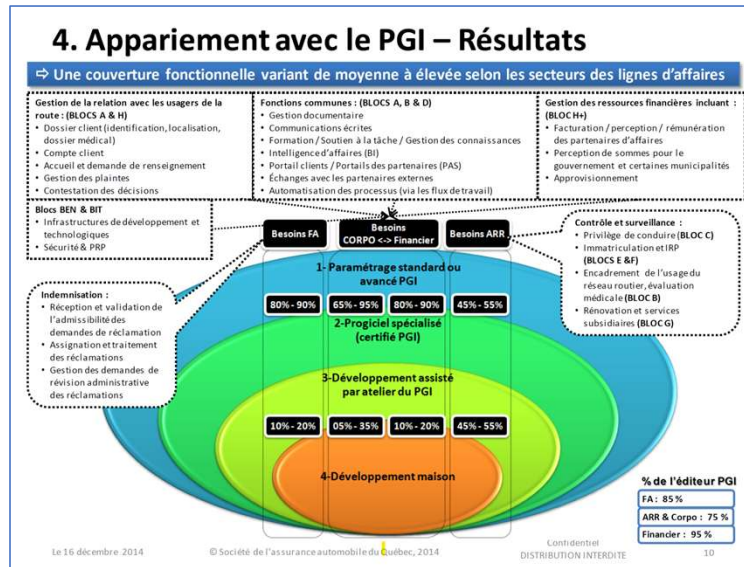


Décembre 2014
Document produit par SAP

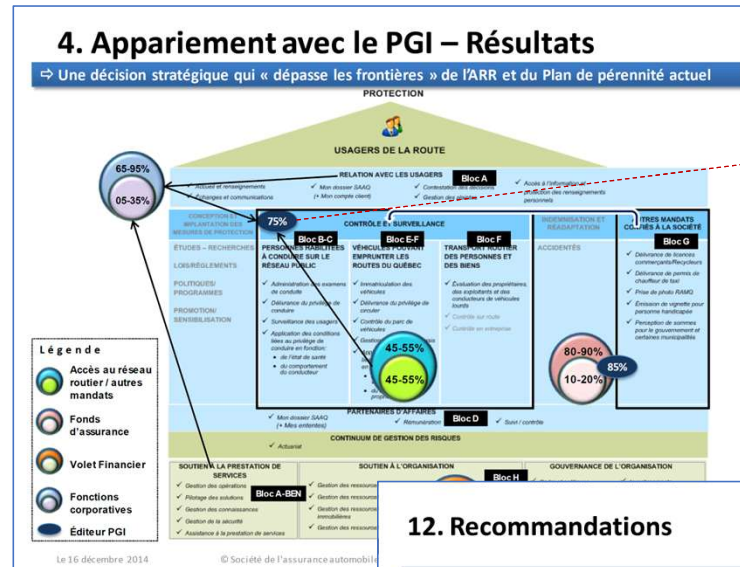
- Les personnalisations spécifiques à la SAAQ déployées selon le modèle CDP sont entièrement supportées par SAP

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	Fondation PGI		
Encaissements/décaissement: SAP FS-CD	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			
Gestion des réclamations: SAP FS-CM	CDP		
Gouvernance risque conformité (Access Control) SAP GRC			
Netweaver: SAP Solution Manager, BRF+, PI		SAP EIM	
Plateforme de donnée en temps réel SAP HANA			

Messages véhiculés : traduit-on la complexité ?



"Une couverture ... moyenne à élevée"



75% = moy (95%, 55%) Optimiste?

PGI

- fonctionnalités ≥ PP
- Décision stratégique

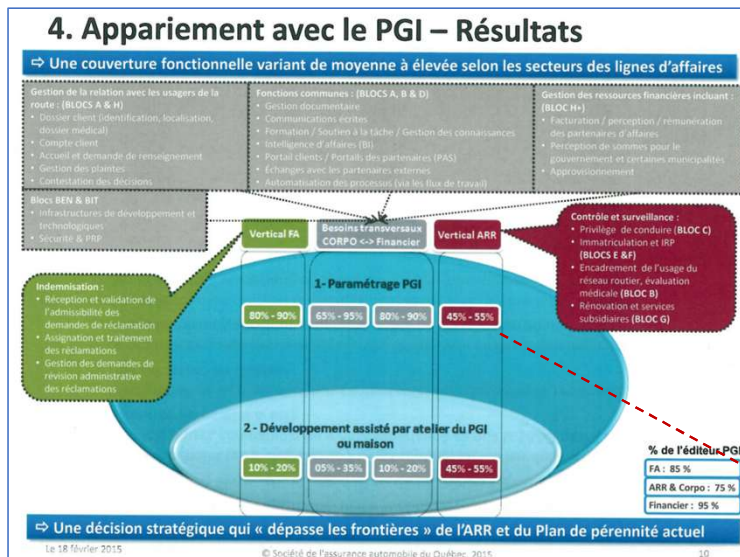
12. Recommandations

- 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 supérieur 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

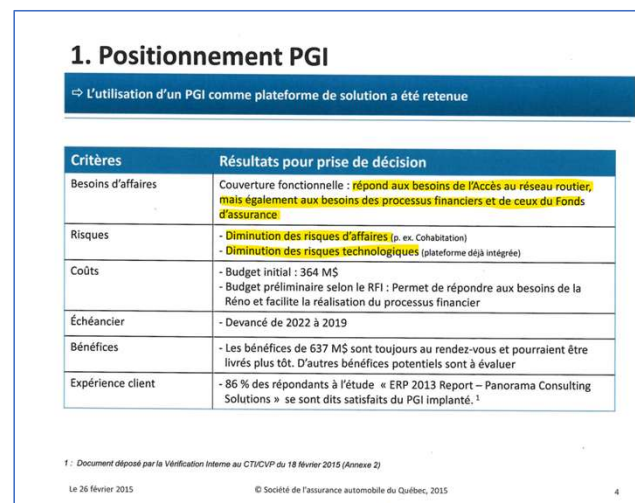
Messages véhiculés : traduit-on la complexité ?



" Répond aux besoins"
"PGI... plateforme principale"



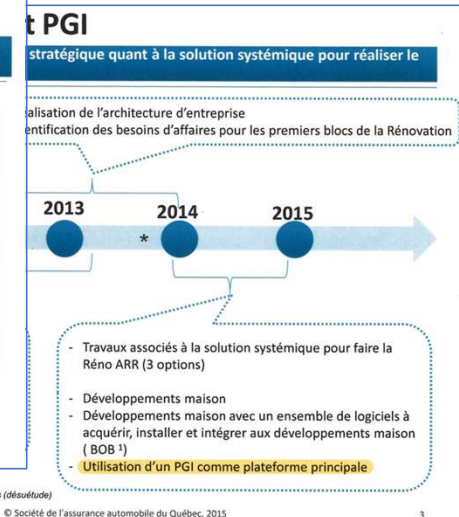
18 Février 2015
Positionnement d'un PGI
Comité des technologies des TI



¹ : Best of Breed
*: Décision de modernisation des systèmes financiers (désuétude)

Le 26 février 2015 © Société de l'assurance automobile du Québec, 2015

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



Environ 50% "sans développement"

- Une colonne
- Une petite bulle

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



Une évaluation des coûts : difficile... mais sommaire

ANNEXE 1 – Analyse comparative PP-PGI

Estimation du coût d'un PGI	Plan de pérennité au 31/12/2013	PGI			PGI - Marge d'erreur			Commentaires / Hypothèses	
		ARR + FIN (A.1) 40%	FA (A.2) 40%	BI (A.3) 15%	TOTAL	-25%	+50%		+75%
INVESTISSEMENT									
Coûts d'acquisition (licences progiciel)	3 487 124 \$	15 000 000 \$			15 000 000 \$	15 000 000 \$	15 000 000 \$	15 000 000 \$	Hypothèse obtenue par la 1 ^{re} d'un éditeur PGI (marge d'erreur non appréciable)
Coûts d'acquisition (matériel)	2 340 990 \$	7 000 000 \$			7 000 000 \$	5 250 000 \$	10 500 000 \$	12 250 000 \$	Hypothèse obtenue par la 1 ^{re} 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 1 ^{re} d'un éditeur PGI
Coûts SAAQ associés à la réalisation	40 901 771 \$	2 630 000 \$	2 630 000 \$	1 000 000 \$	6 212 000 \$	4 734 000 \$	9 468 000 \$	11 048 000 \$	PGI Main d'œuvre 20% interne, 80% externe. Le moi n'a pas à être expert PGI, donc mêmes taux horaires que PP.
Coûts externes associés à la réalisation	159 483 114 \$	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 1 ^{re} d'un éditeur PGI
Support stratégique (à offrir au service de consultation stratégique de l'éditeur PGI en cours de projet)		2 500 000 \$	2 000 000 \$	1 000 000 \$	5 000 000 \$	4 500 000 \$	9 000 000 \$	10 500 000 \$	Parallèlement phases CRH codé inclus dans développement
Conversion et aménagement des données PGI		6 744 076 \$	3 372 036 \$		10 116 114 \$	7 587 085 \$	15 174 171 \$	17 703 199 \$	Hypothèse obtenue par la 1 ^{re} d'un éditeur PGI
Coûts de formation, gestion de changement et communication (programme et retour)	37 863 454 \$	27 863 454 \$	16 580 713 \$		54 450 167 \$	40 844 375 \$	81 688 750 \$	95 303 542 \$	Considéré à l'intérieur des coûts de réalisation estimés à 6,7 M\$ PP.
Experts en processus (internes SAAQ)		458 260 \$	458 260 \$	162 500 \$	1 079 020 \$	821 250 \$	1 642 500 \$	1 918 250 \$	Hypothèse que PGI pour L1 et L2 = 100% L1.
Coûts de gestion	22 423 800 \$	9 898 129 \$	6 202 163 \$	1 282 800 \$	17 383 092 \$	13 037 319 \$	26 074 638 \$	30 420 411 \$	Mêmes proportions que L1 et L2 appliquées à L2.
Surveillance des risques et audits (DVI/EP)	2 000 000 \$	2 000 000 \$			2 000 000 \$	1 500 000 \$	3 000 000 \$	3 000 000 \$	10 ETC à 50% durant 3 ans à 360 \$ par jour (interne).
Contingences incluses dans les projets (10%)	23 981 441 \$	10 284 191 \$	5 050 616 \$	1 101 750 \$	16 438 557 \$	12 327 403 \$	24 654 806 \$	28 763 540 \$	Hypothèse 15% de intégration/adaptation, réalisation, conversion et aménagement et gestion du changement. Ajout de 245 \$ pour la DVI/EP (80% L1).
Contingences du Plan de pérennité (1%)	38 103 072 \$	5 142 095 \$	2 625 308 \$	550 000 \$	8 318 209 \$	6 163 701 \$	12 327 403 \$	14 381 970 \$	Est inclus dans les 5 de gestion du PP. PPGI.
Coûts de transition (ex. décommissionnement ou remplacement)					-	-	-	-	Hypothèse que PGI pour L1 et L2 = 100% L1.
Coûts d'appel d'offres		1 800 000 \$			1 800 000 \$	1 350 000 \$	2 700 000 \$	3 150 000 \$	BI inclus dans L1. FA même % que L1 et L2.
SOUV. TOTAL INVESTISSEMENT	320 974 793 \$	125 096 196 \$	58 082 085 \$	12 689 595 \$	146 965 334 \$	278 736 207 \$	322 605 312 \$	322 605 312 \$	PP. inclus dans les coûts de gestion.
Conversion (stratégie CMS)	43 149 830 \$	43 149 830 \$			43 149 830 \$	43 149 830 \$	43 149 830 \$	43 149 830 \$	Coûts déjà engagés au moment du PP et le PGI. Marge d'erreur non appréciable.
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 354 M\$ de PP). S'ajoute d'ailleurs non appréciable.
TOTAL INVESTISSEMENT	363 824 623 \$	198 421 076 \$	58 082 085 \$	12 689 595 \$	225 218 014 \$	257 093 547 \$	401 038 192 \$	401 038 192 \$	
RÉCURRENCE ANNUELLE									
Coûts de maintenance (progiciel/récurrent)	899 425 \$	1 375 000 \$	1 375 000 \$	500 000 \$	3 250 000 \$	2 437 500 \$	4 875 000 \$	5 712 500 \$	Pour pérennité 20% des licences, 12% du développement PGI 20%.
Coûts de maintenance (matériel/récurrent)	234 100 \$	583 333 \$	583 333 \$	213 333 \$	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 \$	7 325 000 \$	15% du projet total avant la contingence et l'appel d'offres.
Coûts d'exploitation (récurrent)									Hypothèse d'équivalence.
TOTAL RÉCURRENCE ANNUELLE	5 232 525 \$	6 238 333 \$	1 958 333 \$	713 333 \$	8 900 000 \$	6 712 500 \$	13 425 000 \$	15 587 500 \$	

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

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

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

Durée 1 - A&S & Financement								
Investissement	PP	PGI	PGI (+50 %)	PGI (+75 %)				
	36 485 \$	KS	58 885 \$	25 185 \$	27 785 \$			
Durée 2 - FA								
Investissement	PP	PGI	PGI (+50 %)	PGI (+75 %)				
	36 485 \$	KS + YS	58 885 \$	25 185 \$	27 785 \$	31 985 \$		
			25 185 \$	27 785 \$	31 985 \$			
Durée 3 - RE								
Investissement	PP	PGI	PGI (+50 %)	PGI (+75 %)				
	36 485 \$	KS + YS + ZS	58 885 \$	25 185 \$	27 785 \$	31 985 \$	35 785 \$	40 385 \$
			25 185 \$	27 785 \$	31 985 \$	35 785 \$	40 385 \$	
Les 3 Récurrences								
Investissement	PP	PGI	PGI (+50 %)	PGI (+75 %)				
	36 485 \$	KS + YS + ZS	26 985 \$	35 785 \$	40 385 \$			

Légende :

KS : 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 du PGI incluent le montant de 36,3 M actuellement investi.

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

Le 16 décembre 2014

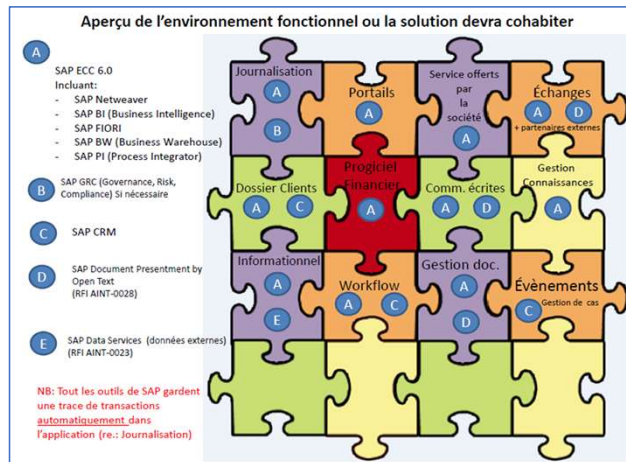
© Société de l'assurance automobile du Québec, 2014

CONFIDENTIEL
DISTRIBUTION RESTREINTE

21



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	conversion ARR		
			VPTI - nouveau profil	CT 213-662	Accord CA appel d'offres		
			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

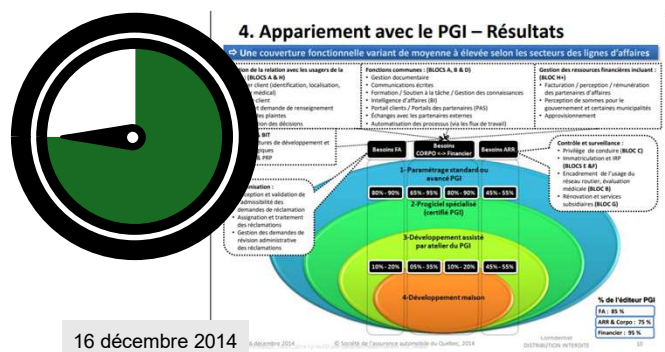
- ✓ De façon unanime, tous sont favorables à une telle acquisition. Cette acquisition sera effectuée en fonction de la stratégie présentée au comité de direction du 16 décembre dernier

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)

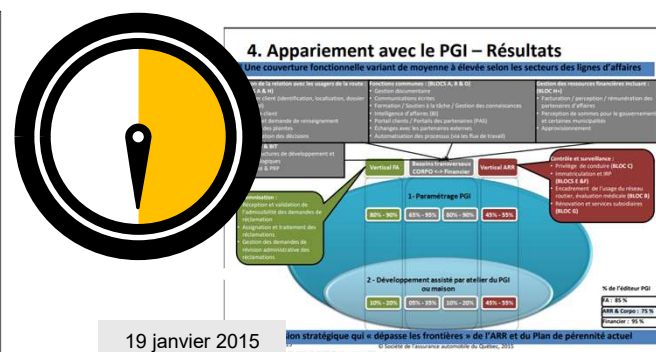


Décision éclairée par le CA ?



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 %



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

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

Québec



Décisions structurantes – Appel d'offres

	2006-2010	2011-2015					2016
	...	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			
● conversion A							
LCOP		LGGRI	Discours budget	CT 212-619	Explorer le PGI	Accord CA appel d'offres	
				VPTI - nouveau profil	CT 213-662	CT 214-920	
				Diagnostic fonction TI et PP	Décret 245-2014	CT 214-923	
					Avis d'intérêt 1 (mai); 2 (déc.)	Appel d'offre PGI	

CT 214-923

- ✓ Reddition de compte annuelle (ETC0; avise qu'une conversion ultérieure de ressources externes TI (39) en 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

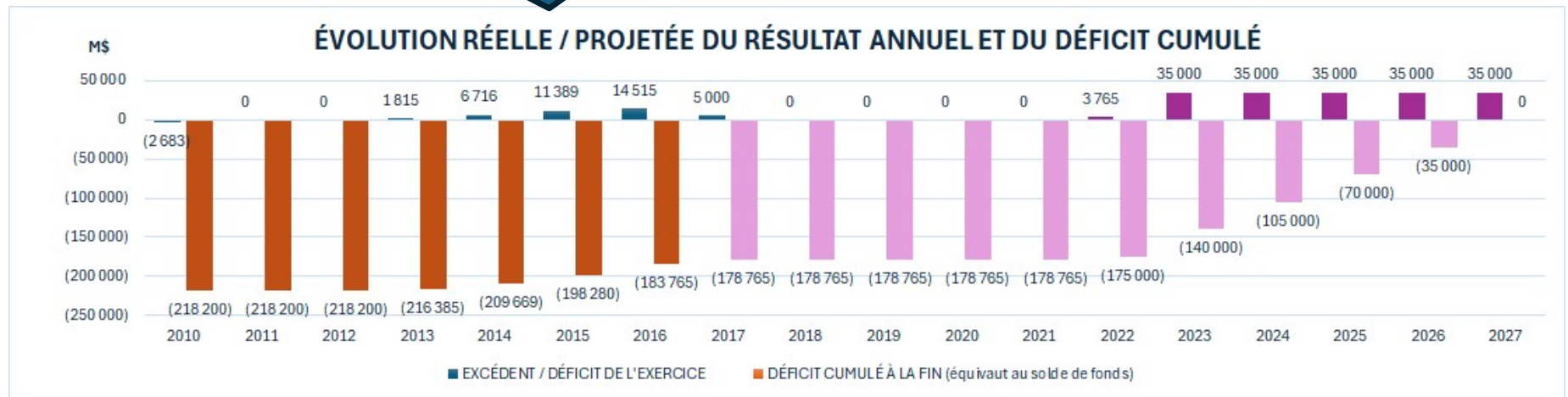


Situation financière avant CASA

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

CT 214920

PROJECTION 2017-07-27



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

Québec

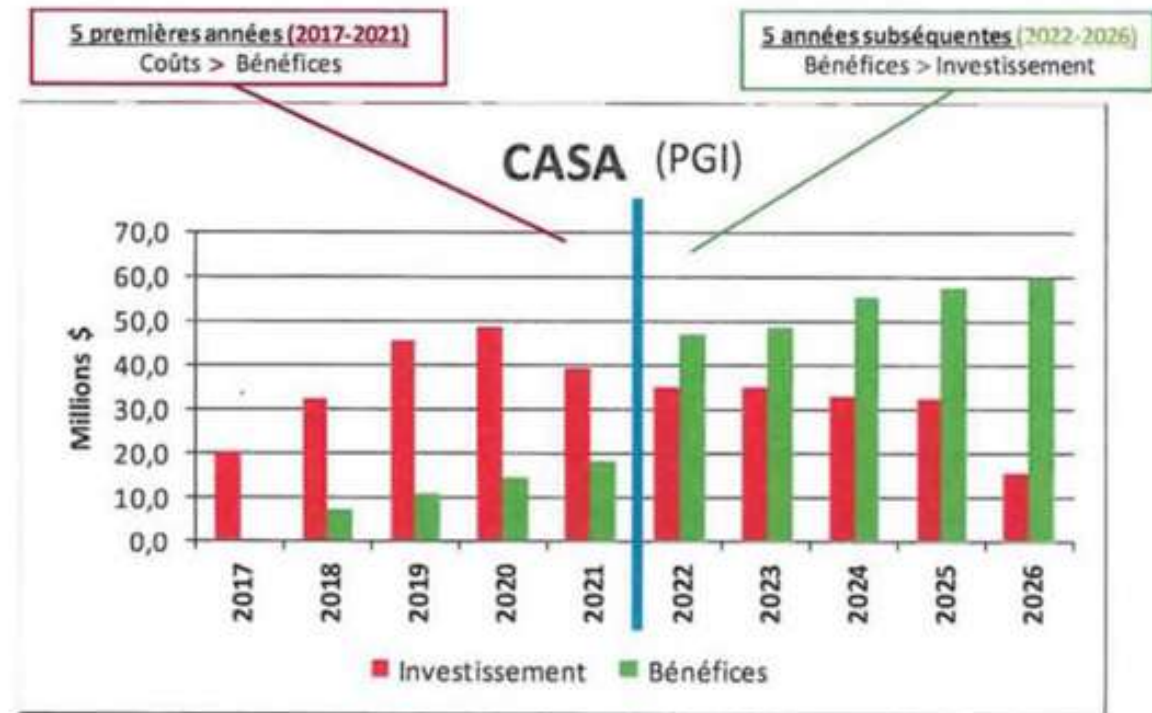




Des bénéfices supérieurs aux investissements sont prévus. Toutefois, ces bénéfices se matérialiseront à compter de 2022.

Engagements financiers

Bénéfices du projet (projection)

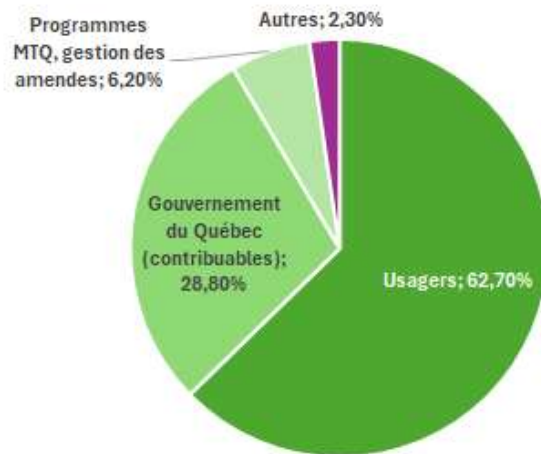




Comment générer des bénéfices?

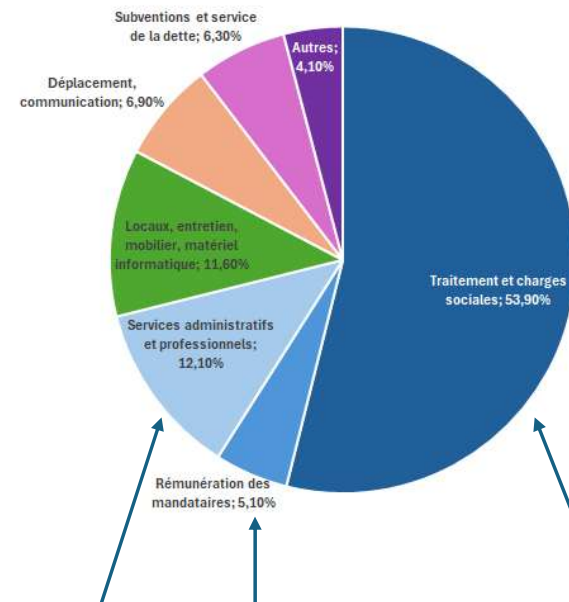
Comment réduire les charges, sans réduire les services?

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

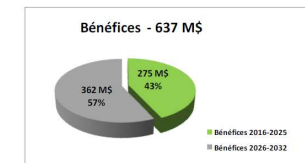


Bénéfices du projet (projection 2013)

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)

 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				 Évaluation plus complexe	Comités aviseurs nécessaires	Risques: Fuites d'informations sensibles Contravention avec la LCOP Effets indésirables
	 Méthodologie AGILE exigée		Appel d'offres rédigé par un sous-traitant	Réduit le marché des fournisseurs potentiels	Une seule soumission				
			Un seul processus d'adjudication						

 Nouveauté

 Choix SAAQ

Un choix voulu par la SAAQ

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

Québec 



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 prévus (**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

Organisation audacieuse ou aveuglée par l'idée d'innover ?





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 (délai)

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*...

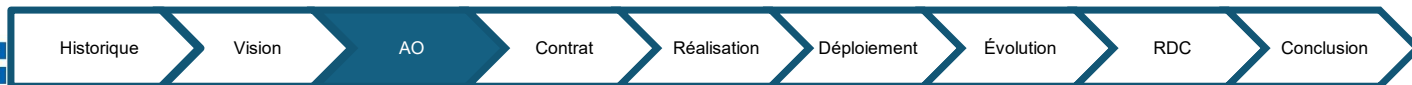
De grandes responsabilités pour l'Alliance

- 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...

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

Québec



* IA : Intelligence d'affaires

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**

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

Québec



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
----------------------------	---------------------------	------------------------------------	------------------	---	--------------------	-------------------	--------------------------------	---------------------------

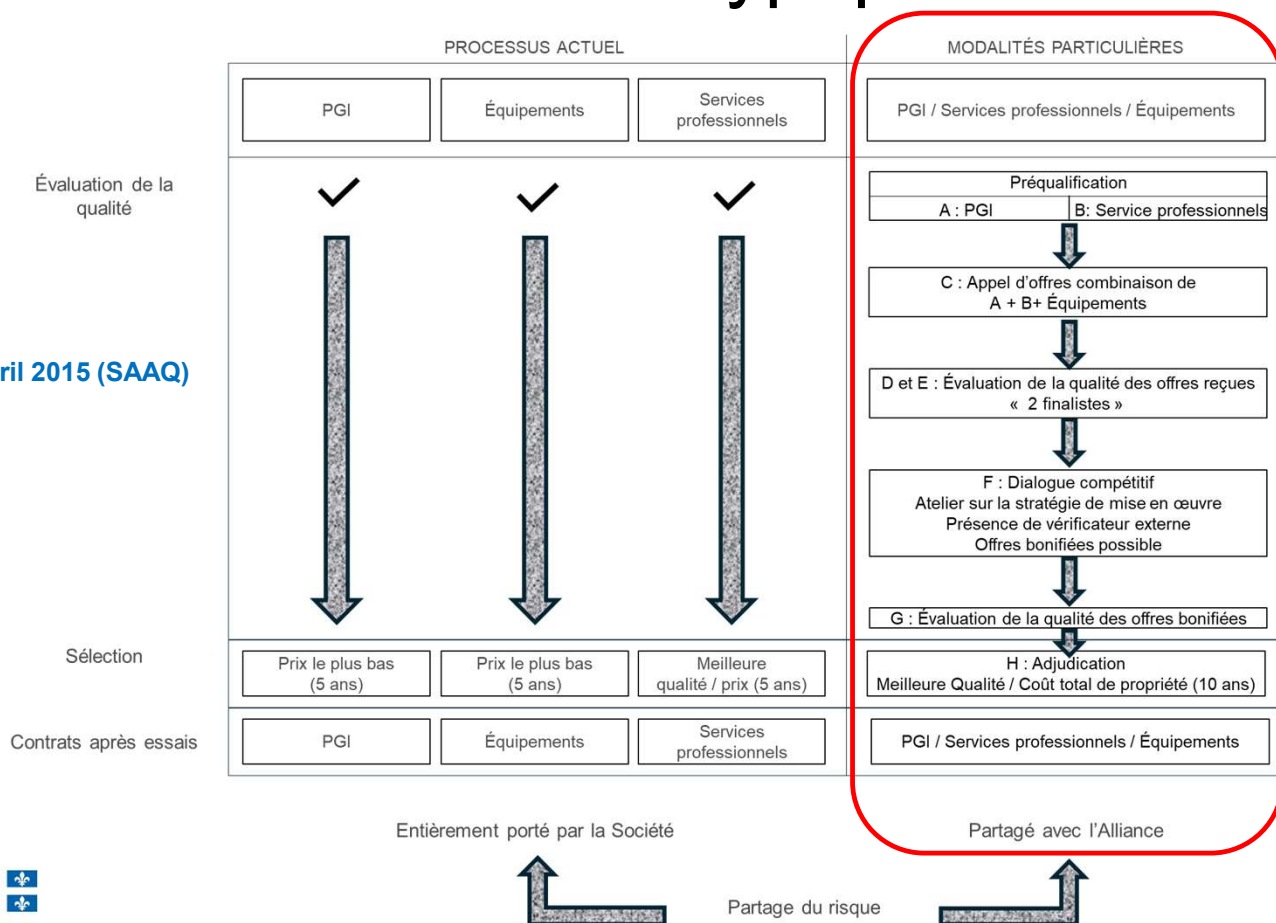
Méga-projet	Définition des besoins = grande complexité	SAAQ = Maître d'œuvre	Méta projet					Risques: Fuites d'informations sensibles Contravention avec la LCOP Effets indésirables
			Appel d'offres rédigé par un sous-traitant	Réduit le marché des fournisseurs potentiels	Une seule soumission	Évaluation 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)



1er mai 2015

3 mars 2017

6 juin 2017
(signature)

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

Québec



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 } Programme 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) (Synchronised 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**

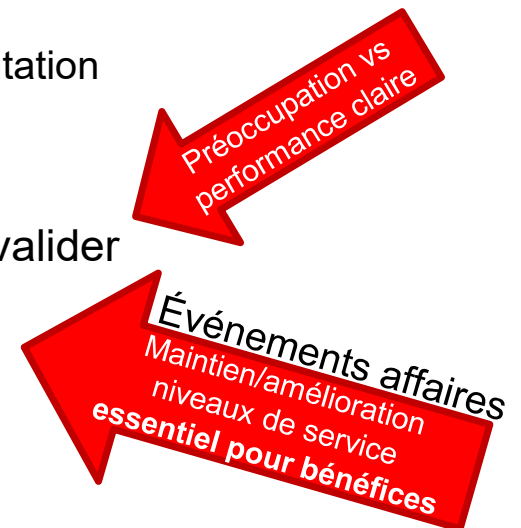
- processus d'entreprise et besoins généraux
- situation actuelle et éléments de cible (incl. orientations)
 - incluant traitements et données

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
- Céduteur 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**

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

Québec



*Témoignages : Michel Dumas, Daniel Lacroix

**Devis AO et amendements





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)

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

Québec 

- **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			
Processus	Processus	Processus	Processus	Catégorie	Proportion de développement	Module(s) de la solution	Description sommaire de l'écart
Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie	Processus pour lesquels la couverture de la solution doit être établie
8	CSV	CSV2	Travailler les adhésions à TRIP	1	Paramétrage et développement	CRM, SIA, HANA, ECC, FICA/PSO, SAP Extended SCM by OpenText, Fraud Detection, BL, PO, Hybris, CDP	1- La déclaration des distances en temps réel (RAD) sera développée par l'intégrateur avec des efforts habituels RCEFW lors de l'implémentation. 2- Le registre des sanctions sera développé par le CDP na 2. 3- Effet particulier d'implémentation pour gérer le kilométrage et historique de conduite par véhicule.

P22099-3 - Appel d'offres de suite de logiciels de gestion intégrée
Étape C : Sélection de la solution d'affaires et des services professionnels

© La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

7/21

LGS

LGS/IBM - SAP

Grille globale des processus

F.1 - Grille des processus

1 - Listes des processus				2 - Information à compléter par l'alliance			
Processus	Processus	Processus	Processus	Catégorie	Proportion de développement	Module(s) de la solution	Description sommaire de l'écart
8	CSV	CSV2	Travailler les adhésions à TRIP	1	Paramétrage et développement	SIA, HANA, ECC, CRM, FICA/PSO, SAP Extended SCM by OpenText, Fraud Management, BL, PO, Hybris, CDP	1- La déclaration des distances en temps réel (RAD) sera développée par l'intégrateur avec des efforts habituels RCEFW lors de l'implémentation. 2- Le registre des sanctions sera développé par le CDP na 2. 3- Effet particulier d'implémentation pour gérer le kilométrage et historique de conduite par véhicule.
9	CSV	CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le permis de conduire	1	Paramétrage et développement	SIA, HANA, ECC, CRM, FICA/PSO, SAP Extended SCM by OpenText, Fraud Management, CDP	1- Calcul du prix du service selon les règles d'affaires. 2- Calcul de la base de vente du Québec. 3- Contrôle de l'exemption.
10	CSV	CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	3	Paramétrage	SIA, HANA, ECC, CRM, FICA/PSO, SAP Extended SCM by OpenText, Fraud Management, CDP	1- Calcul du prix du service selon les règles d'affaires. 2- Calcul de la base de vente du Québec. 3- Contrôle de l'exemption.

P22099-3 - Appel d'offres de suite de logiciels de gestion intégrée
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
Québec



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

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

Québec

*Témoignage : Martine Gagné

Novembre 2016 (35P-149)
Amendements à l'AO



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





Différentiateurs pour la qualité Avant dialogue compétitif

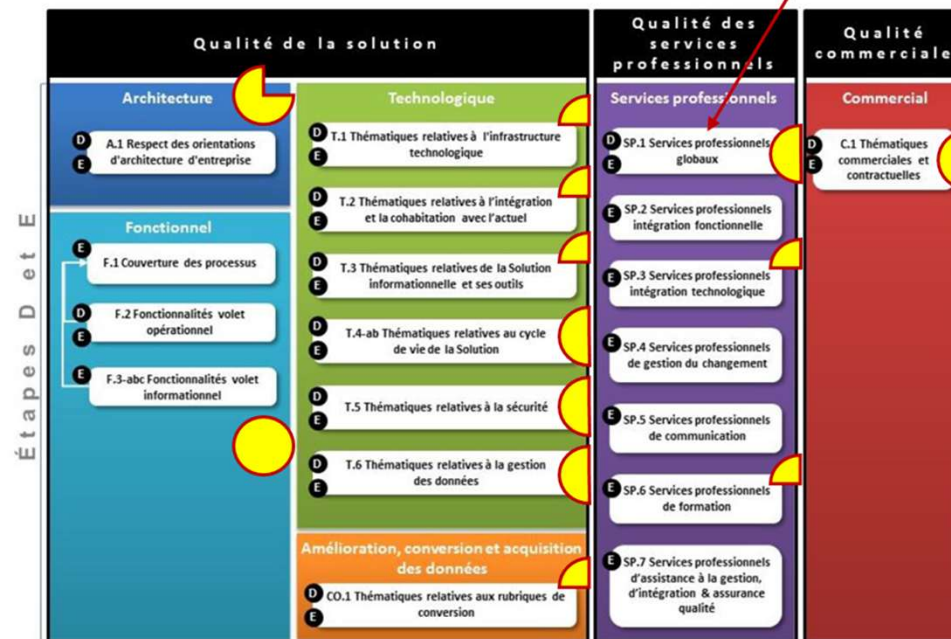
Qualité RH compte pour beaucoup; même bassin pour tout le monde
(SP.1 et C.1 étant plus grands différentiateurs)*

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

* Courriel Mallette

Échéancier/découpage

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



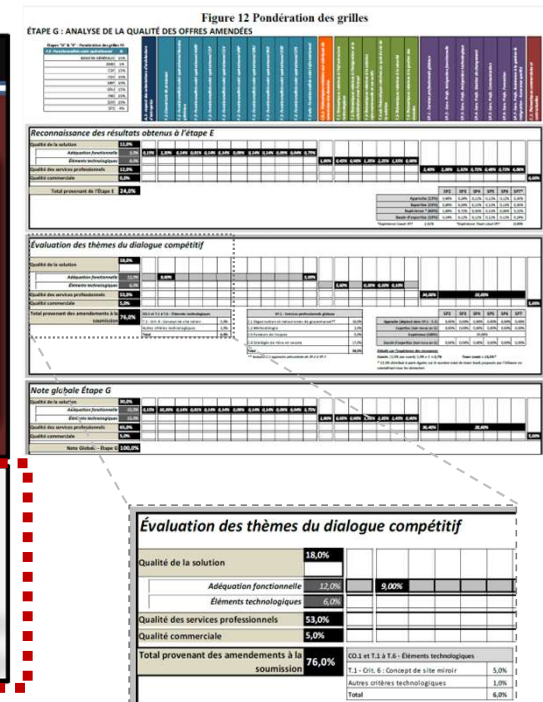
Figure 10 Synthèse des grilles d'évaluation Étape « G »



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

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/ points 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

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



LGS/IBM

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 3.5.1.5).
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 3.5.1) » 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'attente des clients 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: - Annoter 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 SAP 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 qualité de défis; - Consulter rapidement une analyse détaillée des enjeux humains (pour plus de détails, voir la section 3.8.1.5) » permet de confirmer rapidement l'état 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'appliquer 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 3.8.1.6 et 3.8.1.7) » permet de nous assurer de l'appropriation de la solution par l'utilisateur final et de recueillir 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 modifier 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'engager 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.

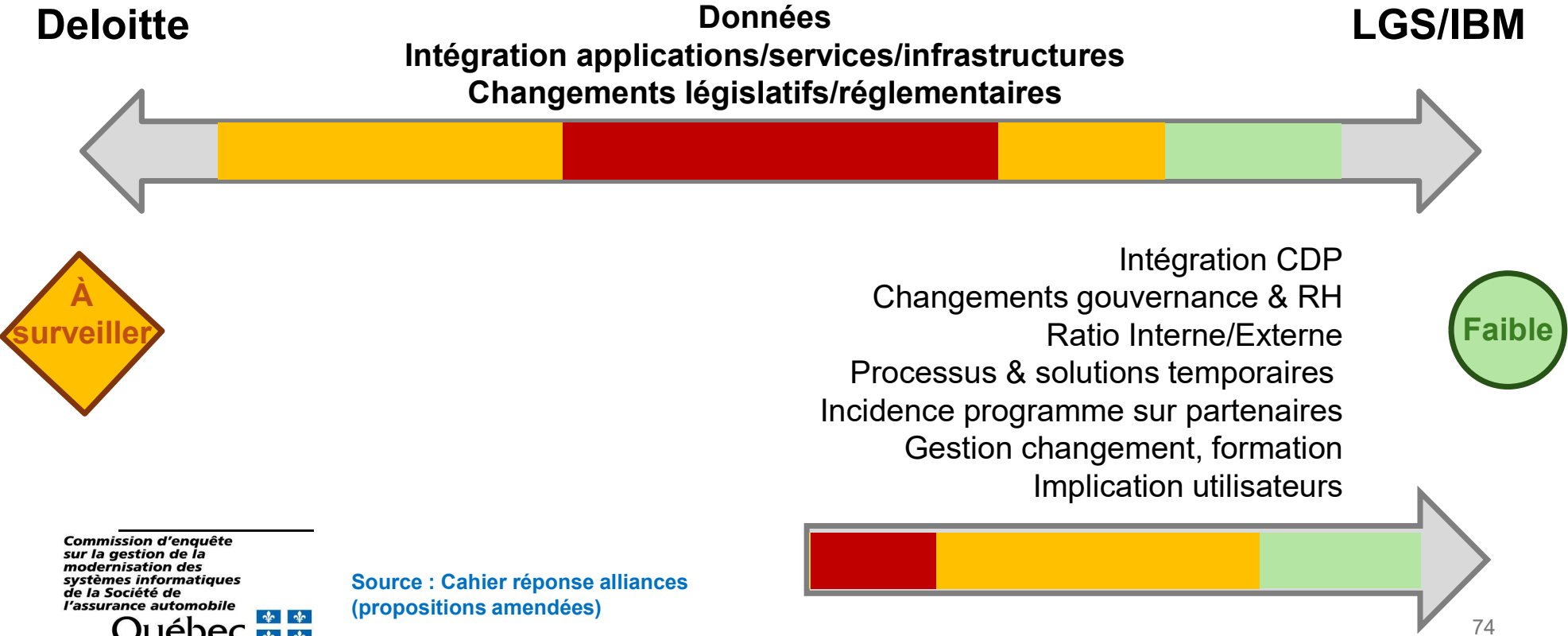
THÈMES:
Données
Intégration
Changements lois/régl.

Source : Cahiers réponse
alliances (propositions amendées)



Étape G - Risques résiduels

Diminution importante, variant selon l'Alliance





Différences de compréhension qui subsistent?

Deloitte

<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

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 - partenariales (2400 échanges/mois)		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
TOTAL I			58	102	39			199
E	Intégration SAP		20	30	10			60
	Hybris Enrichement		5	20	10			35
	Intégration du CDP		0	30	20			50
	Enrichement 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
TOTAL F			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
TOTAL R			78	81	56			215
BI	Objets IA (BI) BI-Cubes/DSO		40	80	40			160
	BIANA LIVE views		40	80	40			160
TOTAL BI			80	160	80			320
F	Correspondance		30	80	50			160
	- Gabarits (Templates), Lettres (Letter)		30	80	50			160
TOTAL F			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



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	
Banque expertise	1	Banque expertise	1
TOTAL	163		86

↑ De 86 à 163 lots

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

Québec



Tableau confectionné à partir des données dans les grilles déposées par l'Alliance



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 \$
--------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------

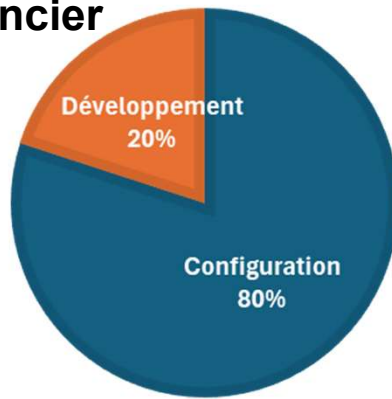
Tableau confectionné à partir des données dans les bordereaux de prix déposés par l'Alliance



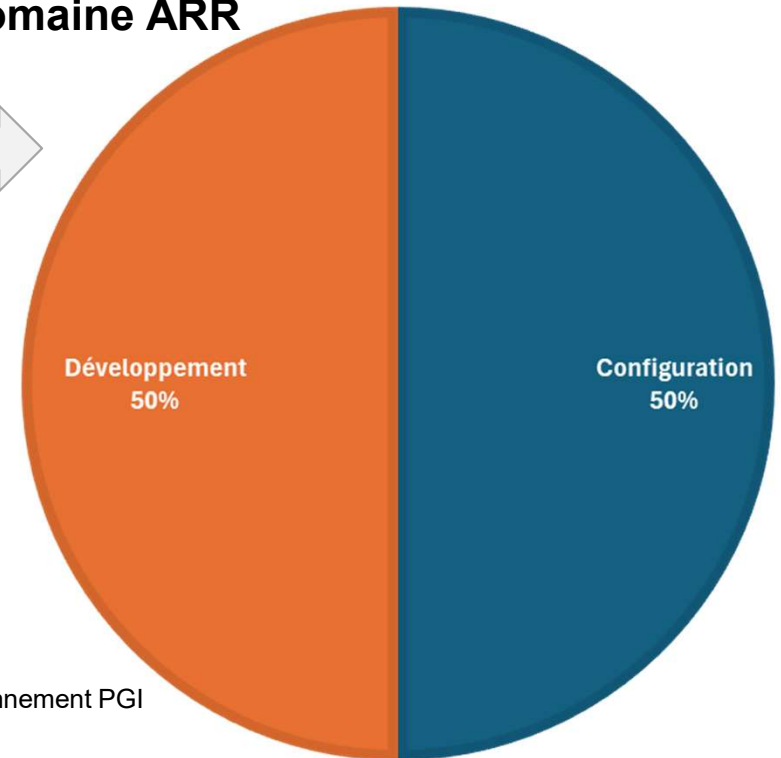
Estimation des coûts

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

Diagrammes confectionnés à partir des valeurs de remplacement au devis d'appel d'offres

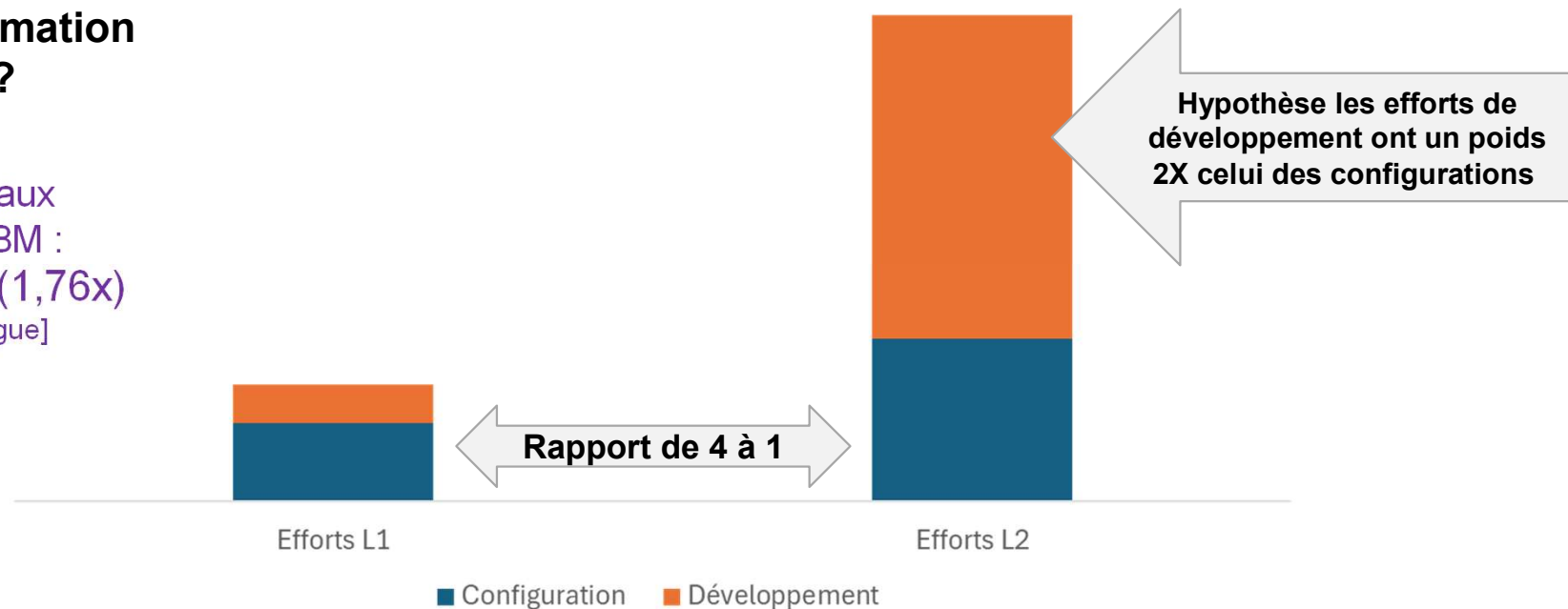


Estimation des coûts

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

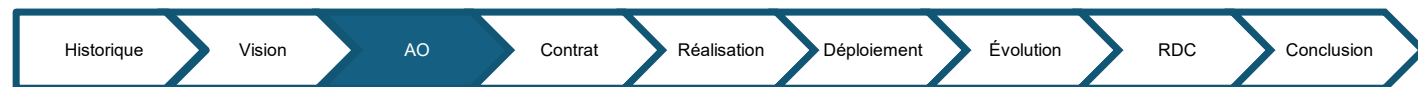
les efforts estimés aux bordereaux



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
 - Facteur K
 - Partage de risques
 - Calcul du CTP





Appel d'offres – Stratégie de la SAAQ

Environnement - Allégements de la LGRI (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	N Définition des besoins = grande complexité 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

N = Nouveauté

Choix SAAQ





Appel
d'offres

Stratégie
de la SAAQ



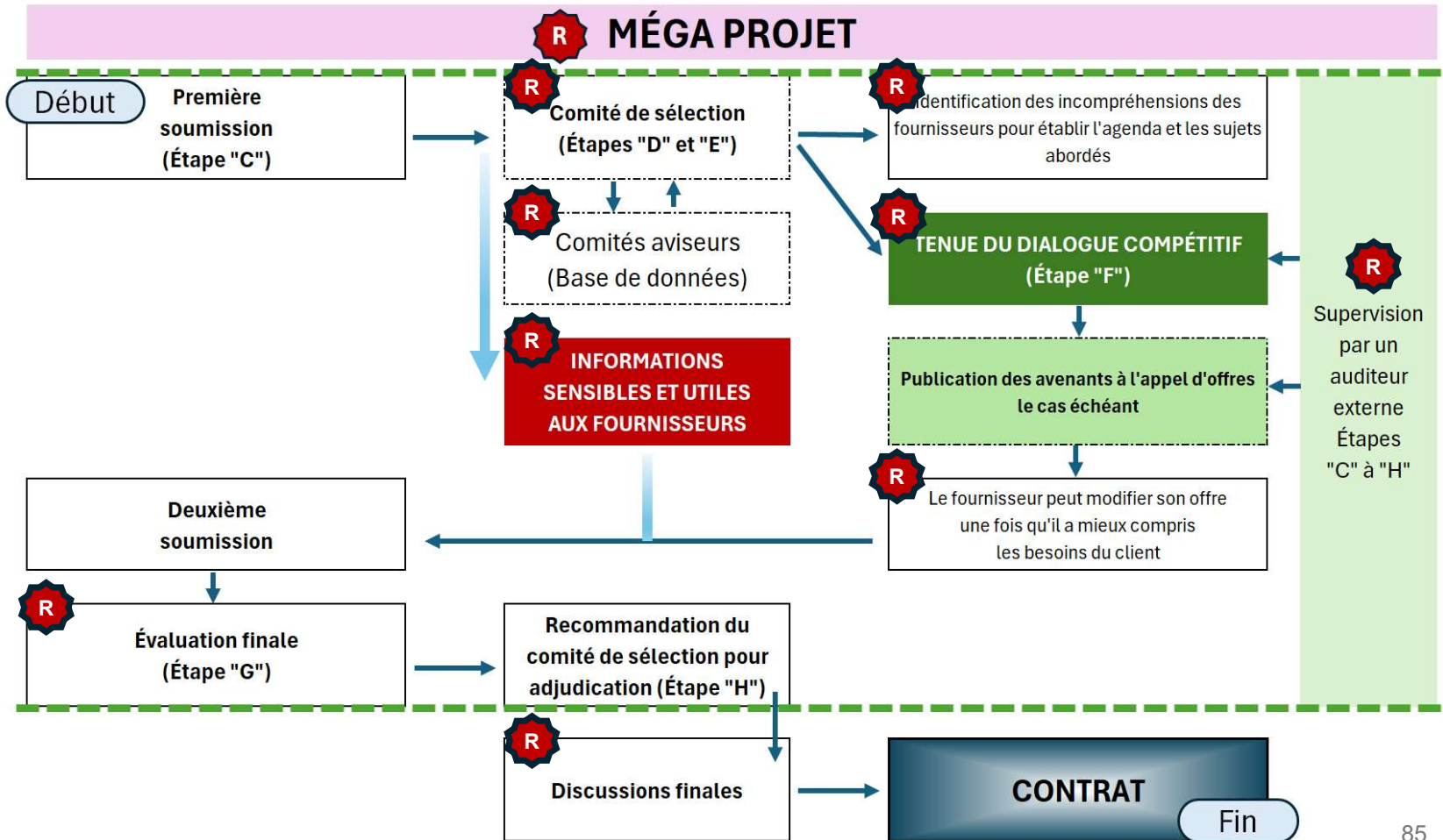
L'impact des nombreuses couches de
risques



PRINCIPAUX RISQUES INTRODUITS À L'ÉTAPE "F"



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

TABLEAU SOMMAIRE DES HEURES SERVICES PRO		LGS		
Rubriques ¹	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
Réduction identifiée dans le rapport du comité de sélection				
	(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%		





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	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
Réduction identifiée dans le rapport du comité de sélection				
	(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

	LGS			
	Total	SAAQ	Alliance	CIBLE - CTP
AVANT Le dialogue compétitif				
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	334 383 876	96 620 500	237 763 376	237 763 376
Contingences liées	26 485 192	7 355 277	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	21 443 000	24 773 548	Exclus
L3 (Indemnisation et réadaptation)	42 084 274	10 098 900	31 985 374	31 985 374
Contingence liée	4 234 983	1 009 890	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	42 999 300	144 276 363	144 276 363
Contingences liées	13 263 000	1 720 000	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	53 684 300	85 659 937	Exclus
L3 (Indemnisation et réadaptation)	36 980 539	7 430 100	29 550 439	29 550 439
Contingence liée	2 661 000	297 000	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
Écart 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	42 784 951	201 161 578	
21 698 332	21 698 332	5 114 619	26 812 951	
	180 074 959	47 899 570	227 974 529	
Exclus	150 000			
Exclus	2 193 571	16 590 000	18 783 571	
10 416 279	10 416 279	1 420 002	11 836 281	
1 562 442	1 562 442	213 000	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	59 181 177	254 723 623	
29 331 366	29 331 366	8 877 179	38 208 545	
	224 873 812	68 058 356	292 932 168	
Exclus	47 850 000		47 850 000	
Exclus	42 521 067	90 340 300	132 861 367	
17 277 222	17 277 222	2 474 788	19 752 010	
2 591 583	2 591 583	371 218	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

	LGS			
	Total	SAAQ	Alliance	CIBLE - CTP
AVANT Le dialogue compétitif				
L0 à L2 (incluant soutien An 1 à An 5)	334 383 876	96 620 500	237 763 376	237 763 376
Contingences liées	26 485 192	7 355 277	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	21 443 000	24 773 548	Exclus
L3 (Indemnisation et réadaptation)	42 084 274	10 098 900	31 985 374	31 985 374
Contingence liée	4 234 983	1 009 890	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	42 999 300	144 276 363	144 276 363
Contingences liées	13 263 000	1 720 000	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	53 684 300	85 659 937	Exclus
L3 (Indemnisation et réadaptation)	36 980 539	7 430 100	29 550 439	29 550 439
Contingence liée	2 661 000	297 000	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
Écart 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
CIBLE - CTP	158 376 627	158 376 627	42 784 951	201 161 578
	21 698 332	21 698 332	5 114 619	26 812 951
		180 074 959	47 899 570	227 974 529
Exclus	150 000			
Exclus	2 193 571	16 590 000		18 783 571
	10 416 279	14 200 002		11 836 281
	1 562 442	213 000		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	59 181 177		254 723 623
	29 331 366	8 877 179		38 208 545
		224 873 812	68 058 356	292 932 168
Exclus	47 850 000			47 850 000
Exclus	42 521 067	90 340 300		132 861 367
	17 277 222	2 474 788		19 752 010
	2 591 583	371 218		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 coûts¹	348,0	420,3		
- Certains bénéfices actualisés²	(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					
				Avantage LGS	
CTP calculé précédemment		228,9	305,6	76,7	
/ résultat de la formule "K"	50,00%	190,7	294,5	103,8	} 35,33%
(ou multiplié par le facteur équivalent)					



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

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			

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	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			

ÉCART DÉFAVORABLE

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 contingence)	(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

(0,4)



Partage de risques

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

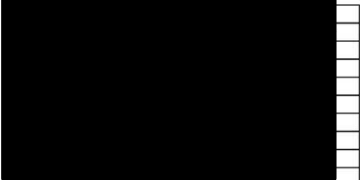
Changements après la négociation



- 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

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

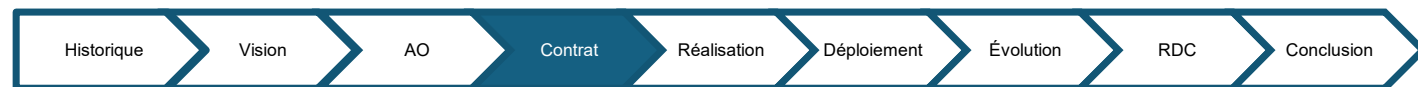
Analyse du
processus
du point de
vue financier

- 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



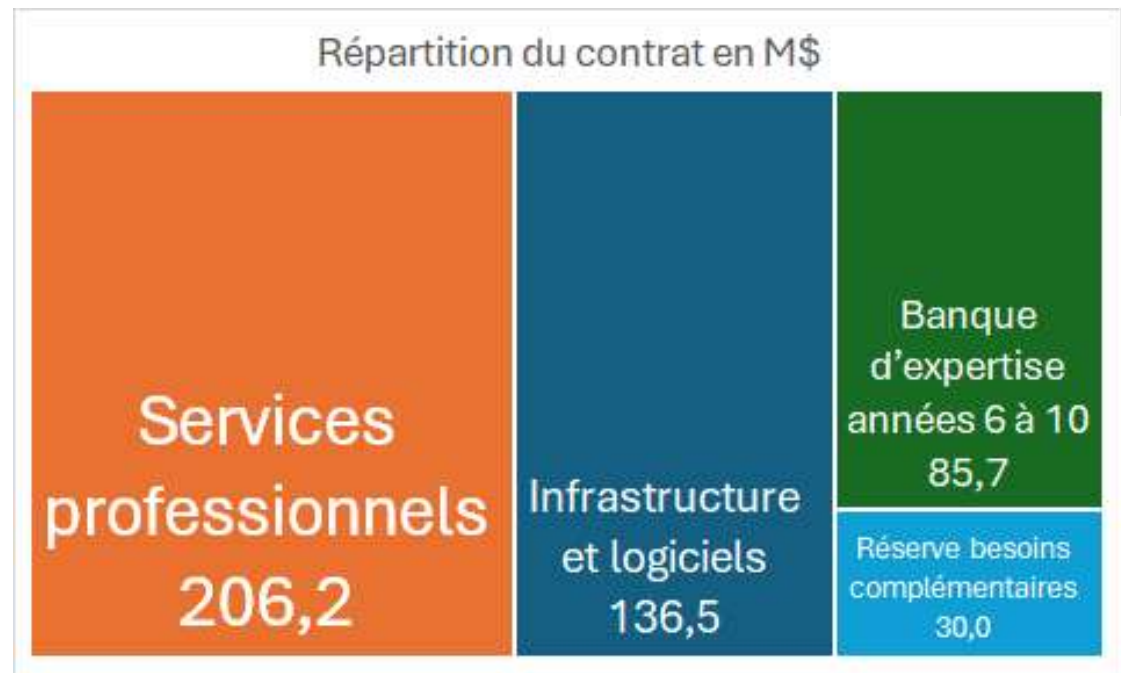
Conclusion du contrat

Contenu du
projet
= 4 blocs
distincts

Écart
de 21
M\$

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

Québec



Total de
458,4 M\$

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

Bordereau de prix publié
sur SEAO = 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 prologicielle 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 prologicielle 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\$

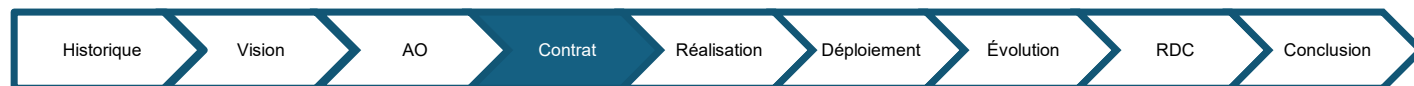


1. BORDEREAU DE PRIX RÉVISÉ

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

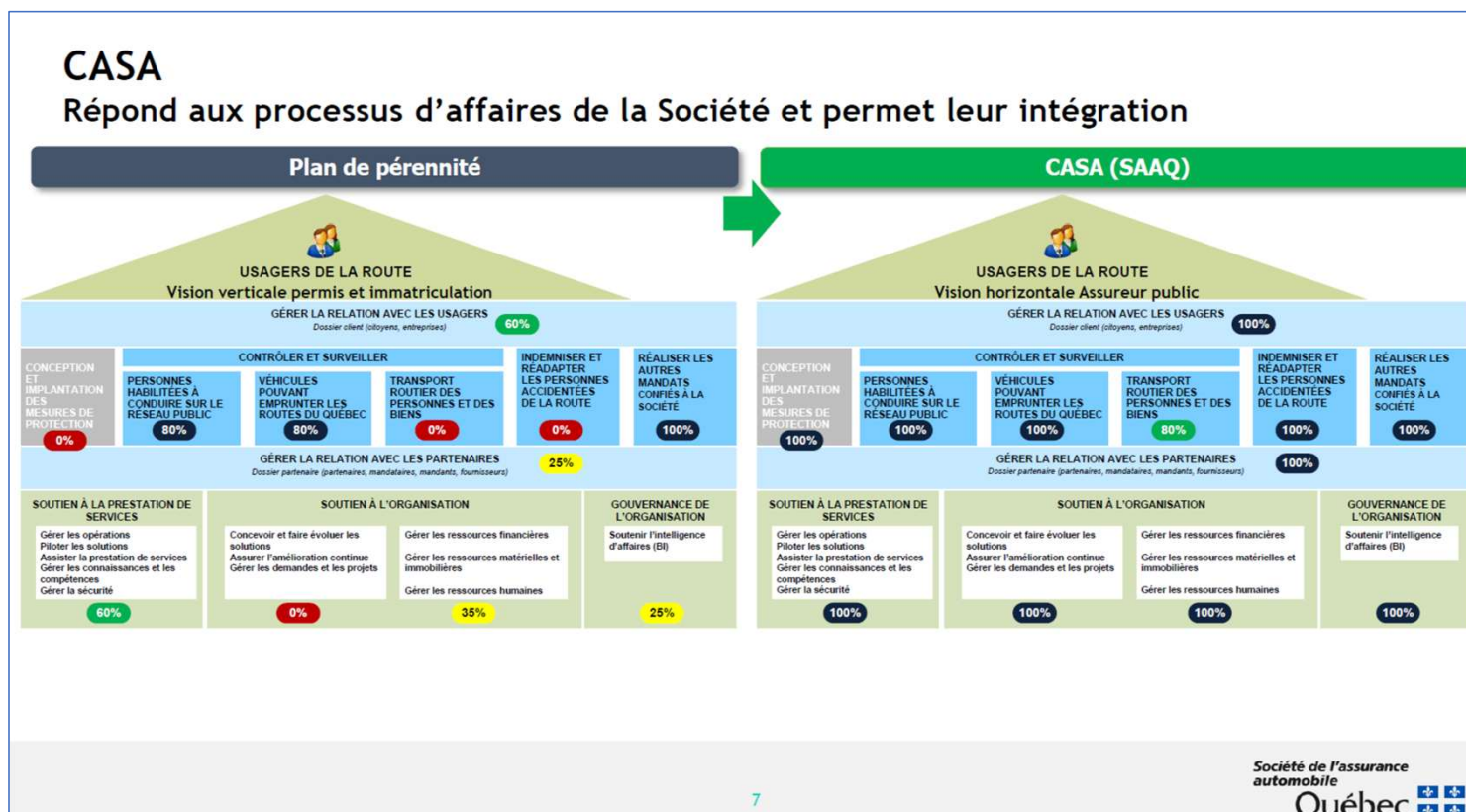
Déficiences du processus

- 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?



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



Réalisation - Contenu des livraisons

L0

L1

L2

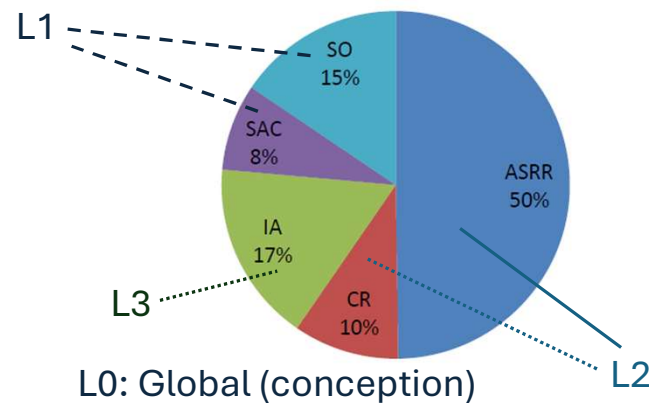
L3

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)



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

Légende

----- Couverture partielle
 Ajout de portée

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

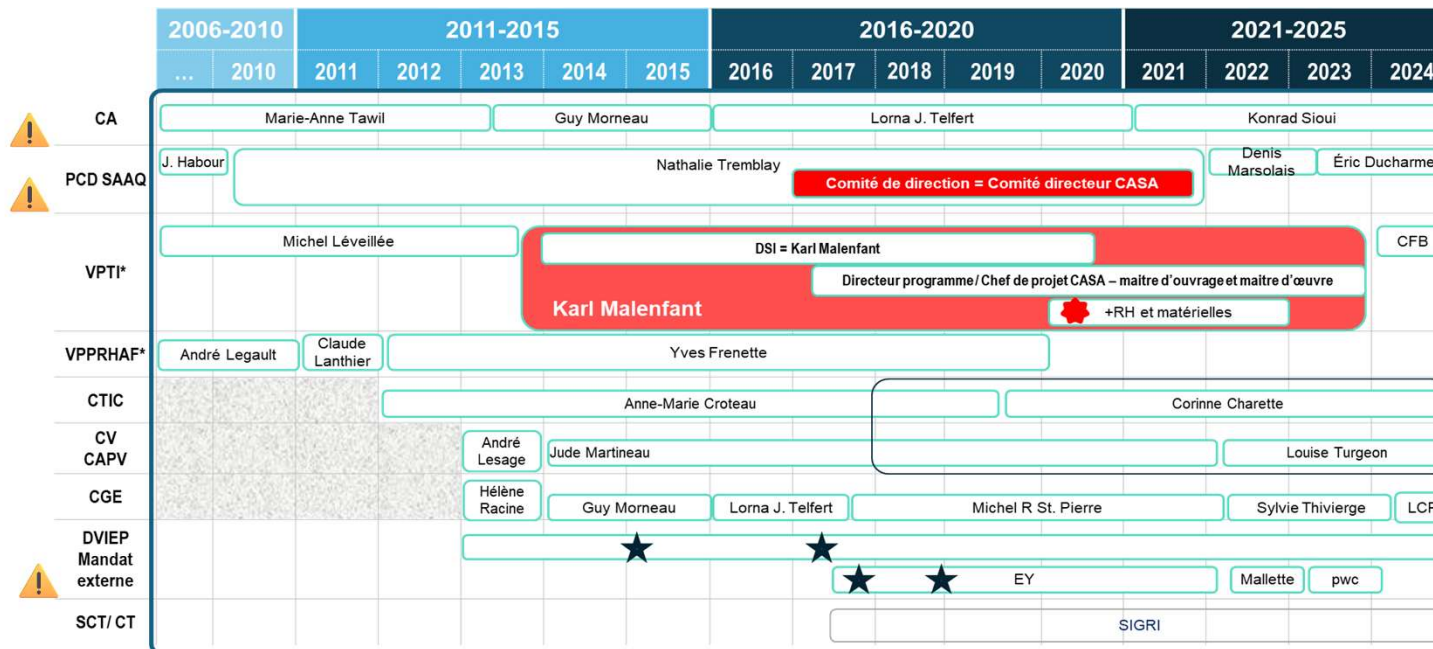
- Programme de transformation organisationnelle
- Maître d'ouvrage/maître d'œuvre concentré à la SAAQ sous la même personne
- Contrat sur 10 ans
- Solution progicielle non altérée
- Cadre normatif Agile
- Utilisation judicieuse de l'externe
- Partenaires d'affaires, besoins et importances



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



Gouvernance de CASA



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 ± 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\$

estimation / par différence

Livraison 0	Bordereau de prix LGS			Budget initial 2017-06-28	Budget révisé 2020-11	Budget et réel	Réal		
	Alliance	SAAQ	Total				Total	Alliance	SAAQ
Services pro	18 370		18 370	18 370	16 000	1 009	17 009	17 009	
Efforts internes		4 605	4 605	8 996	8 000	(718)	7 282		7 282
Infrastructure			0	0	0	0	0		
PGI			0	0	0	0	0		
Total	18 370	4 605	22 975	27 366	24 000		24 291	17 009	7 282

19%	4 391 \$	Écart bordereau - budget
	(3 366 \$)	
	291 \$	
6%	= 1316 \$	Écart total

de plus que le bordereau

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 L1 & 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\$

estimation / par différence

Livraison 1	Bordereau de prix LGS			Budget initial 2017-06-28	Budget révisé 2020-11	Budget et réel	Réal		
	Alliance	SAAQ	Total				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
				5%			0%		
				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

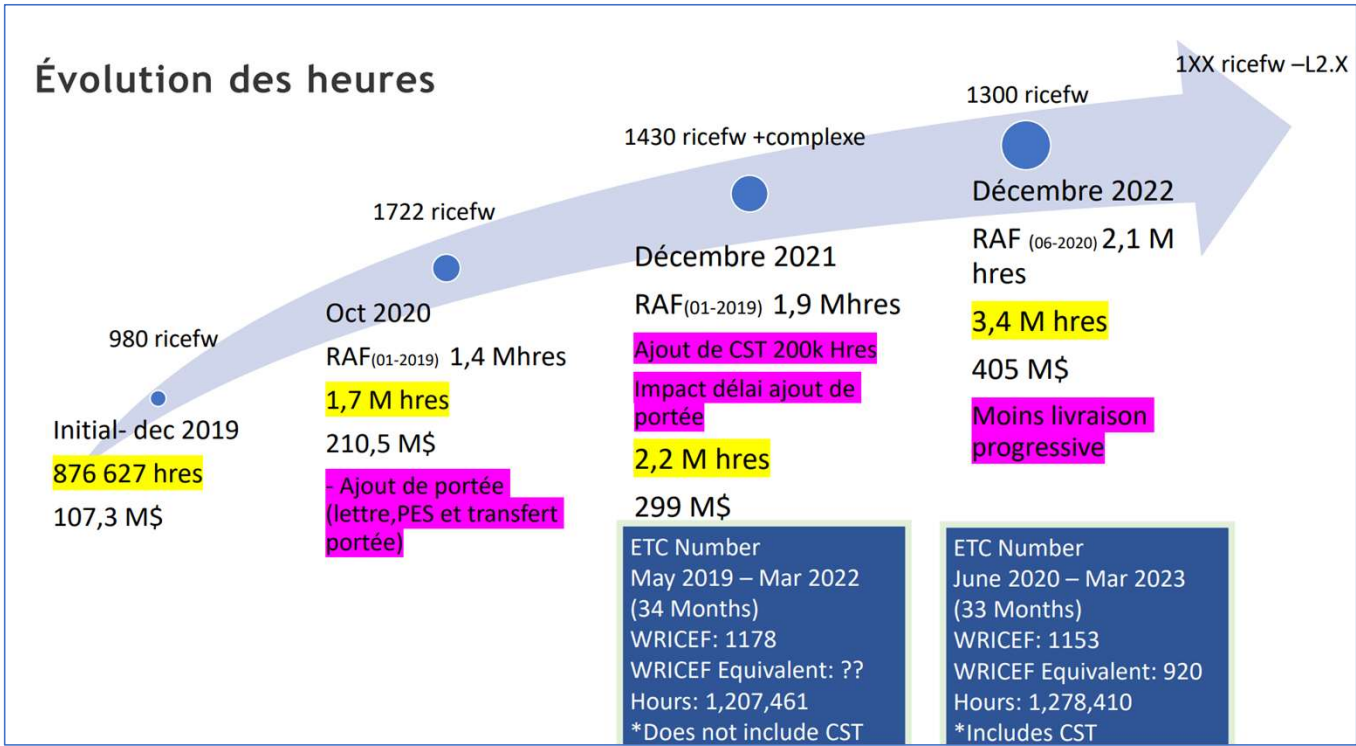
3. Survol des éléments financiers sans tenir compte des travaux de réconciliation des écarts

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	Bordereau de prix LGS		
	Alliance	SAAQ	Total
Services pro	73 722		73 722
Efforts internes		21 321	21 321
Infrastructure			0
PGI	1 769		1 769
Réserve TC	5 000		5 000
Total	80 491	21 321	101 812

Budget initial 2017-06-28
Total
73 722
33 580
0
1 769
5 000
114 071

Transaction

estimation / par différence

Budget révisé 2020-11
Total
235 381
124 000
35 850
20 769
416 000

Budget et réel
Écart
59 767
2 161
(17 999)
(19 000)
0

Réel estimé		
Total	Alliance	SAAQ
295 148	295 148	
126 161		126 161
17 851	17 851	
1 769	1 769	
0		
440 929	314 768	126 161

12%
 12 259 \$
 Écart bordereau - budget

265%
 301 929 \$

287%
 24 929 \$
 = 339 117 \$ de plus que le bordereau
 Écart total



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	5,5%
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.

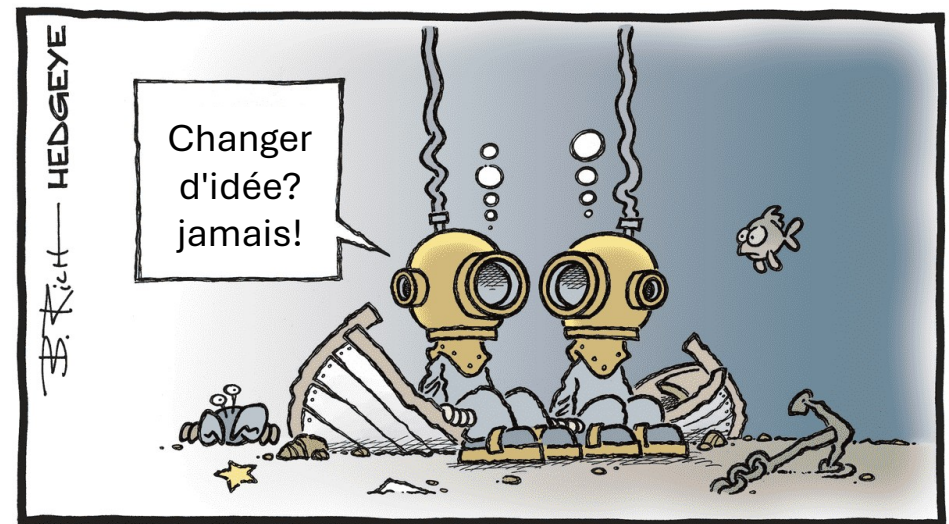




L'erreur des coûts irrécupérables

"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 oeuvre à déterminer.

Les phases sont : Diagnostic (documentation des déficits de rendement d'un programme), Planification de la mise en oeuvre (réalisation d'une étude de faisabilité de la ou des solutions proposées), Mise en oeuvre (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

BUDGET ÉTABLI			
À LA CONCLUSION DE LA TRANSACTION			
Présenté au CA spécial du 14 septembre 2022			
En M\$	Expl.n	Invest.	Total
ALLIANCE	29	429	458
SAAQ	62	253	315
	91	682	773
<i>Exploitation à venir</i>	194		194
Total du projet	285	682	967



Livraison	Phase ¹ en cours			Échéancier	État d'avancement
	Diagnostic	Plan d'affaires	Mise en œuvre		
1. Fonctionnalités supportant la gestion des partenaires ainsi que des ressources financières, humaines et matérielles				Décembre 2018 Septembre 2019	1 ^{re} livraison de la solution. 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

Final
Aucun ajout
ne sera
autorisé

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.

Sera suffisant pour
terminer la Livraison 2



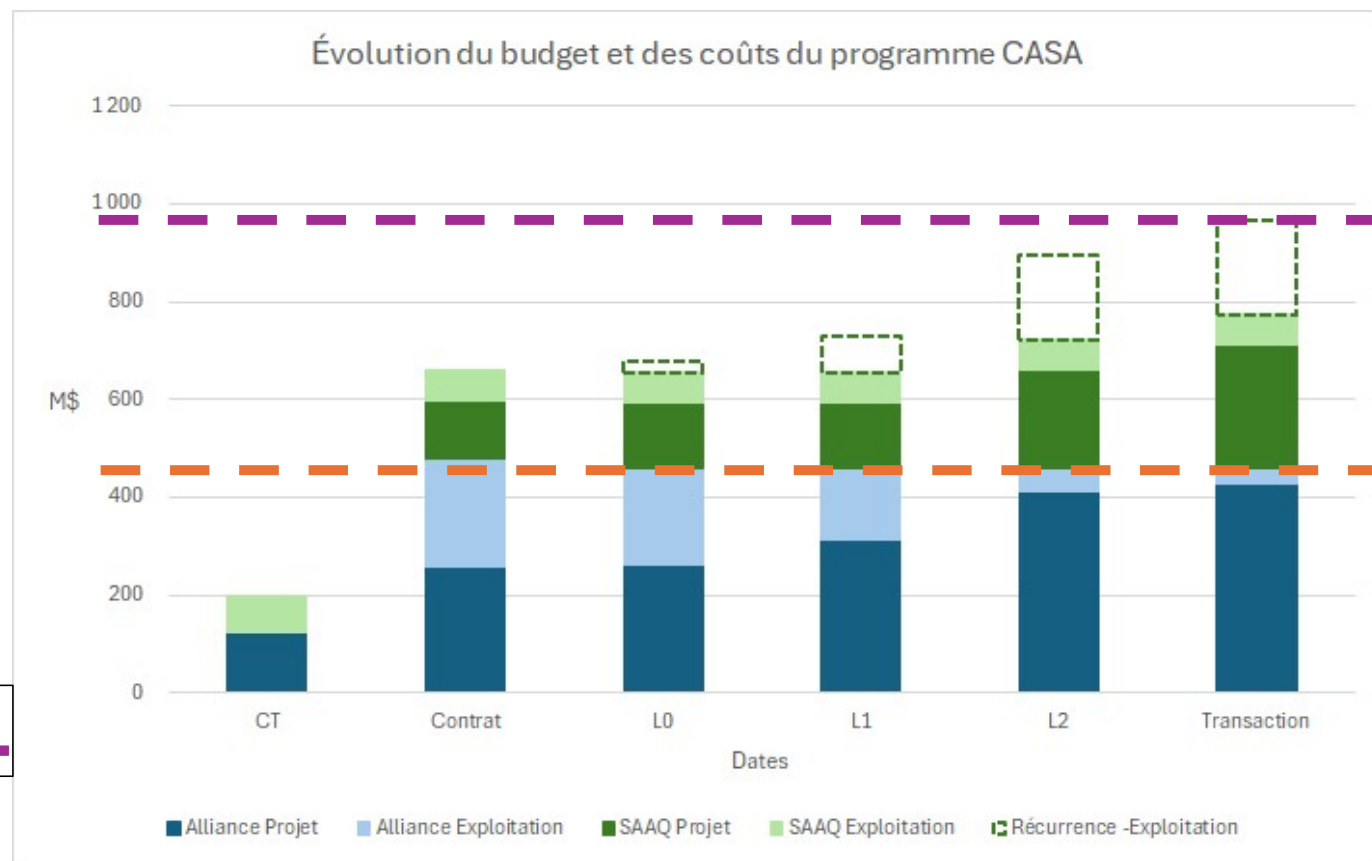
Réalisation du projet

Évolution du budget

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



IMPACTS DE LA TRANSACTION Éléments discutables IMPACTS DES RETRAITS DE PORTÉE

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

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.

28_H

L2

Appréciation globale

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

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 1 ^{er} avril 2022.

Répartition des équipiers CASA (Mai 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

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

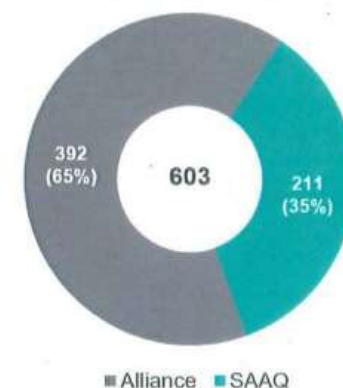
Révision des bénéfices : octobre 2021

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

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

Répartition des équipiers CASA (Sept. 2022)



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

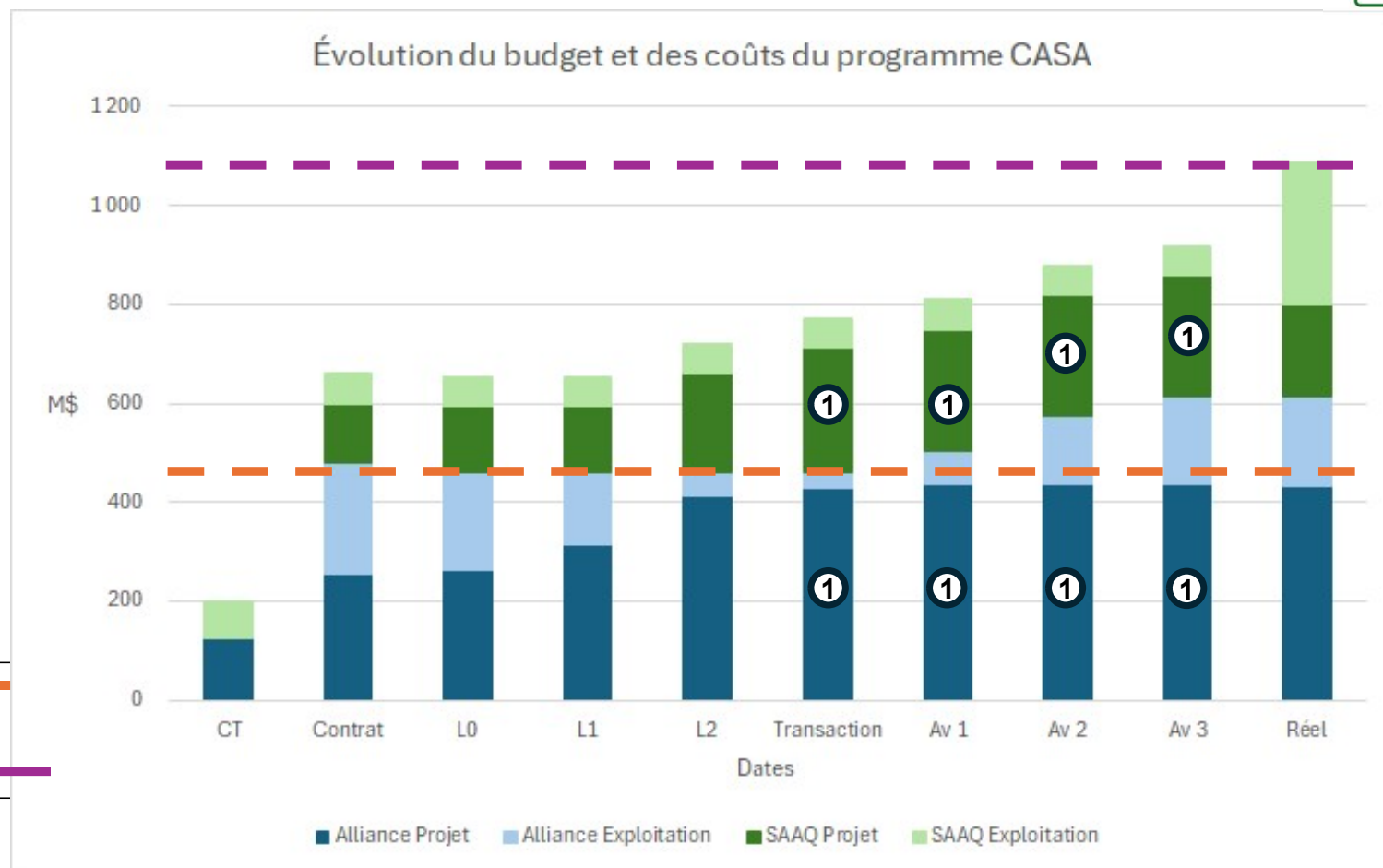
Contrat de 458,4 M\$

Projet de 682 M\$ ①

Réel + engagé 1 086 M\$

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

Québec





CONTRAT CASA - DOCUMENT DE TRAVAIL

STRATÉGIE CONTRACTUELLE PROPOSÉE



À LA SIGNATURE	Ressources Alliance
Livraison 0	18 M\$
Livraison 1	106 M\$
Livraison 2 – ASRR	81 M\$
Livraison 3 - Indemnisation	32 M\$
Contingence additionnelle	-
Budget total du projet	237 M\$
Exploitation et évolution de la solution	221 M\$
MONTANT DU CONTRAT À LA SIGNATURE	458 M\$

NOVEMBRE 2022 Avenant 1 (45,7 M\$)	Ressources Alliance
Livraison 0	16 M\$
Livraison 1	99 M\$
Livraison 2 – ASRR et Contrôle routier	302 M\$
Livraison 3 - Indemnisation	-
Contingence additionnelle	20 M\$
Budget total du projet	437 M\$
Exploitation et évolution de la solution	67 M\$
TOTAL	504 M\$

2023 – À venir Avenant 2 (75,3 M\$)	Ressources Alliance
Livraison 0	16 M\$
Livraison 1	99 M\$
Livraison 2 – ASRR et Contrôle routier	329 M\$
Livraison 3 - Indemnisation	-
Contingence additionnelle	3 M\$
Budget total du projet	447 M\$
Exploitation et évolution de la solution	132 M\$
TOTAL	579 M\$

Signature du contrat : 14 juin 2017
Publication sur SEAO : 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 SEAO : 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 SEAO (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\$

Note : Un appel d'offres public en services professionnels sera publié fin juin. Il s'agit d'un appel d'offres relié aux activités de la récurrence sans lien avec SAAQclic



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 RENVERSER LES COÛTS PRÉVUS

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

DONNÉE UTILISÉE POUR LES ANALYSES DE RENTABILITÉ

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	
	Total	68 532	(4 529)	64 003	69 687	(5 684)		0	0
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		117	-
	Total	23 203	-	23 203	22 969	234		117	117
Cycle 13	SAAQ	10 383	(2 119)	8 264	7 847	418	En banque : 117 127,30 En banque = 0\$	-	-
	Alliance	15 106	(3 935)	11 172	13 962	(2 790)		(117)	-
	Total	25 489	(6 053)	19 436	21 809	(2 373)		0	117
Cycle 14	SAAQ	9 907	(2 220)	7 687	7 982	(296)	En banque : 0 \$ En banque = 0\$	-	(117)
	Alliance	16 733	(3 780)	12 954	13 532	(578)		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\$ En banque = 0\$	0	0
	Alliance	19 649	(6 826)	12 823	16 526	(3 703)		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\$ En banque = 0\$	0	0
	Alliance	20 389	(6 994)	13 395	15 412	(2 017)		0	
	Total	32 331	(11 102)	21 229	23 907	(2 679)		0	0
Cycle 17	SAAQ	9 394	(1 203)	8 192	7 008	1 184	En banque : 1 318 370 /2 = 659 185 En banque : 1 318 370 /2 = 659 185	-	659
	Alliance	16 981	(2 138)	14 843	14 708	135		659	-
	Total	26 375	(3 341)	23 035	21 716	1 318		659	659
Cycle 18	SAAQ	6 873	(321)	6 552	9 505	(2 953)	En banque : 0 \$ En banque : 659 185 \$	-	(659)
	Alliance	18 387	(867)	17 520	16 520	1 000		0	
	Total	25 261	(1 188)	24 072	26 025	(1 953)		659	0
Cycle 19	SAAQ	6 598	(166)	6 432	7 256	(824)	En banque : 0 \$ En banque : 659 185 \$	0	0
	Alliance	15 653	(386)	15 266	14 922	344		0	
	Total	22 250	(552)	21 698	22 178	(480)		659	0
Cycle 20	SAAQ	6 332	-	6 332	10 000	(3 668)	En banque : 0\$ En banque finale: 659 185 \$	0	0
	Alliance	9 717	-	9 717	9 521	196		0	
	Total	16 048	-	16 048	19 521	(3 472)		659	0
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?

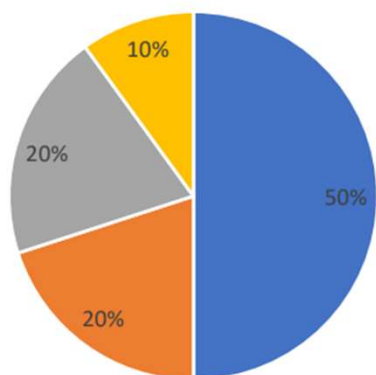
Selon Alliance, des découvertes en cours de route

- 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 IR	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 6RF+)	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
BI	Objets IA (BI) BI-Cubes/DSO	40	80	40	160
	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)

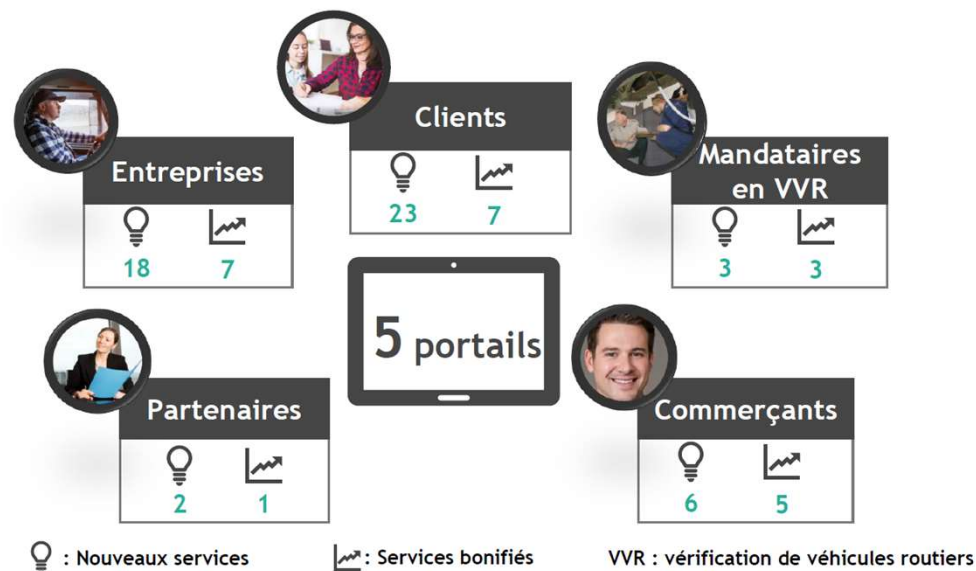
Réalisation des travaux – L2

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

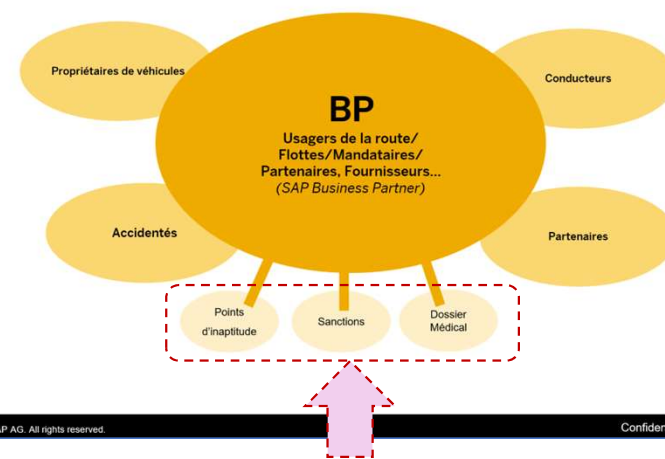
Pas simple... un appariement!



SAAQ traitée comme industrie "X" :
influence conception SAP

Permis & certificat immatriculation :
équipements avec contrats de service

Architecture globale de la solution proposée
Développements Majeurs: CDP de SAP



Extensions au modèle (CDP)

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

163

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

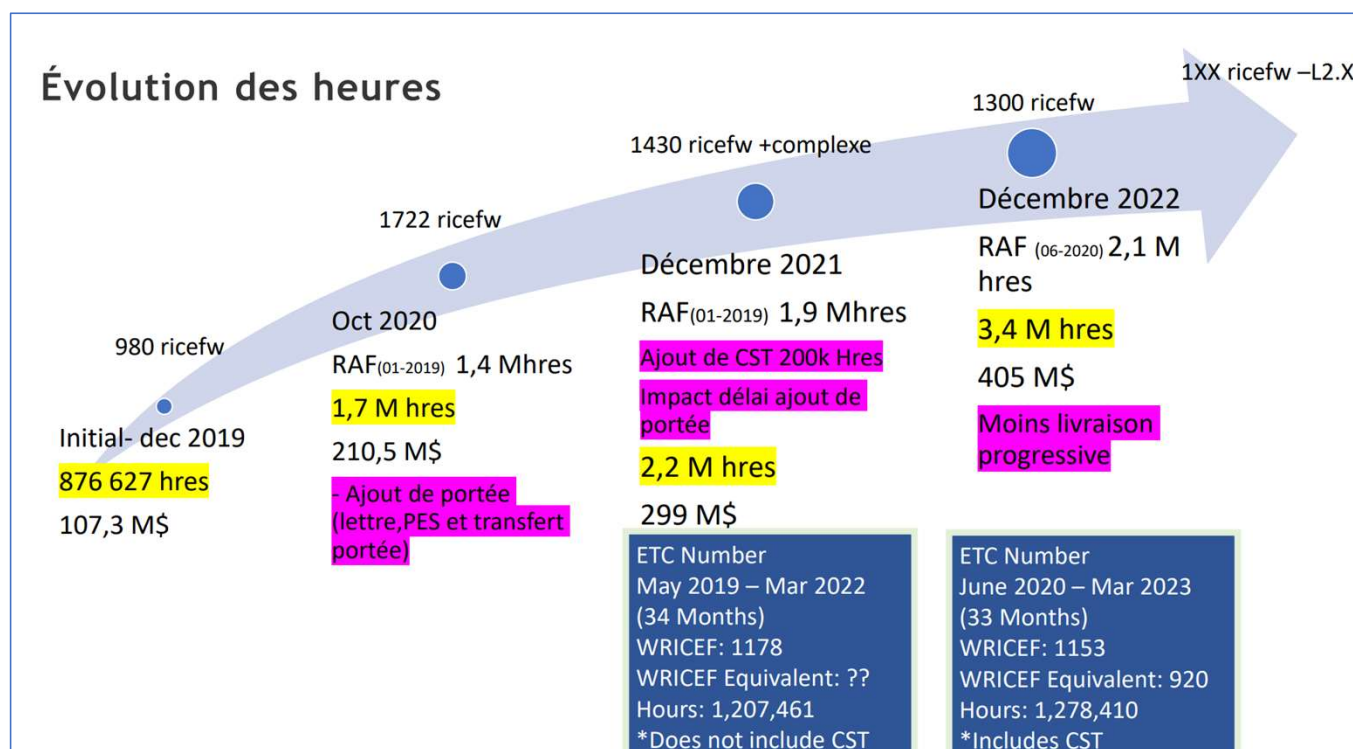
2019-02 Quelques indicateurs "allumés" : **RH & coûts** ont plan d'action en place, **IRP** est bloquant

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

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

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 et 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	Utilisation des services Alliance en remplacement ressources SAAQ: • 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

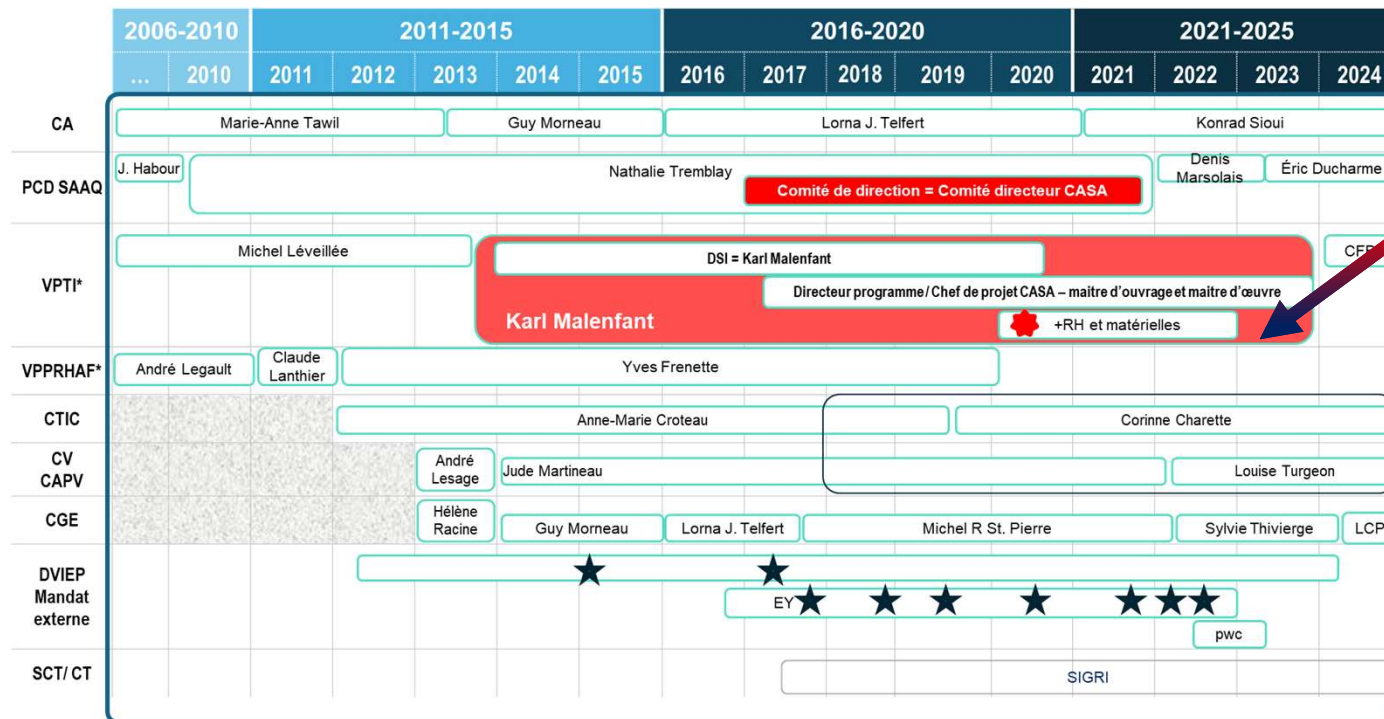
L'ampleur de CASA et le volume des documents déposés, ne permettaient pas une analyse rigoureuse dans le temps imparti, pour préciser les parts précises de responsabilités SAAQ-Alliance, mais des tendances claires se dégagent.

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)





Gouvernance de CASA



Bureaux de transformation

* Titre et portée de la fonction varie selon les années (ressources humaines, administration et finances)

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

Québec

Effet tunnel

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

On s'est engagé dans une voie sans vérifier la taille du tunnel... et maintenant on est coincés.

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)

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

5 mars 2014

Décret 245-2014

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

Abroge le décret

Engagement

CT 213-662

Reddition ETC

Pour la reddition de compte en 2019 (pour années 2018-2019 et 2019-2020)

Dépôt prévu au 30 septembre 2020 ➡ dépôt réel : 26 octobre 2020

Demande : 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**

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

Québec 

Un rendez-vous manqué par le
Secrétariat du conseil du trésor

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 ☐ 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 porte 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 satellite ❑ Communications internes et externes (citoyens, partenaires d'affaires...) ❑ Préparation équipes internes : super utilisateurs (24) ❑ Test utilisateurs (UX) – 41 clients non formés; structure de soutien post implantation

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	CA	CD	CA
		07-22	13-09 14-09	28-10-22	29 nov 30 nov.	4 janv. (P4)	6 janv.	17 janv.	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



CASA CD 2023-01-04

Statut au comité de direction

Caroline Foldes-Busque
Karl Malenfant

4 janvier 2023

CASA

Société de l'assurance automobile
Québec

Séance extraordinaire CONSEIL D'ADMINISTRATION SPÉCIAL

Déploiement CASA

6 janvier 2023
Version amendée

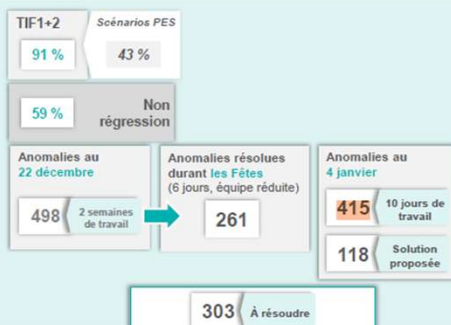
CASA

Société de l'assurance automobile
Québec

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



CASA



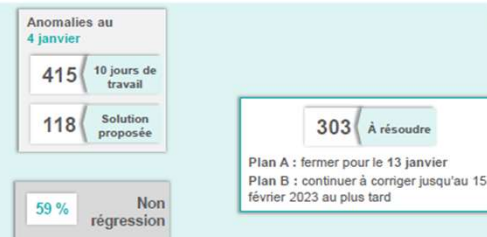
Plan A : fermer pour le 13 janvier
Plan B : continuer à corriger en parallèle au grand déménagement (+ 15 jours)

Société de l'assurance automobile
Québec

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



SAN2024-VPEND2027_CJA Spécial CASA - 6 janvier 2023 final

2



CASA CD 2023-01-04

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

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

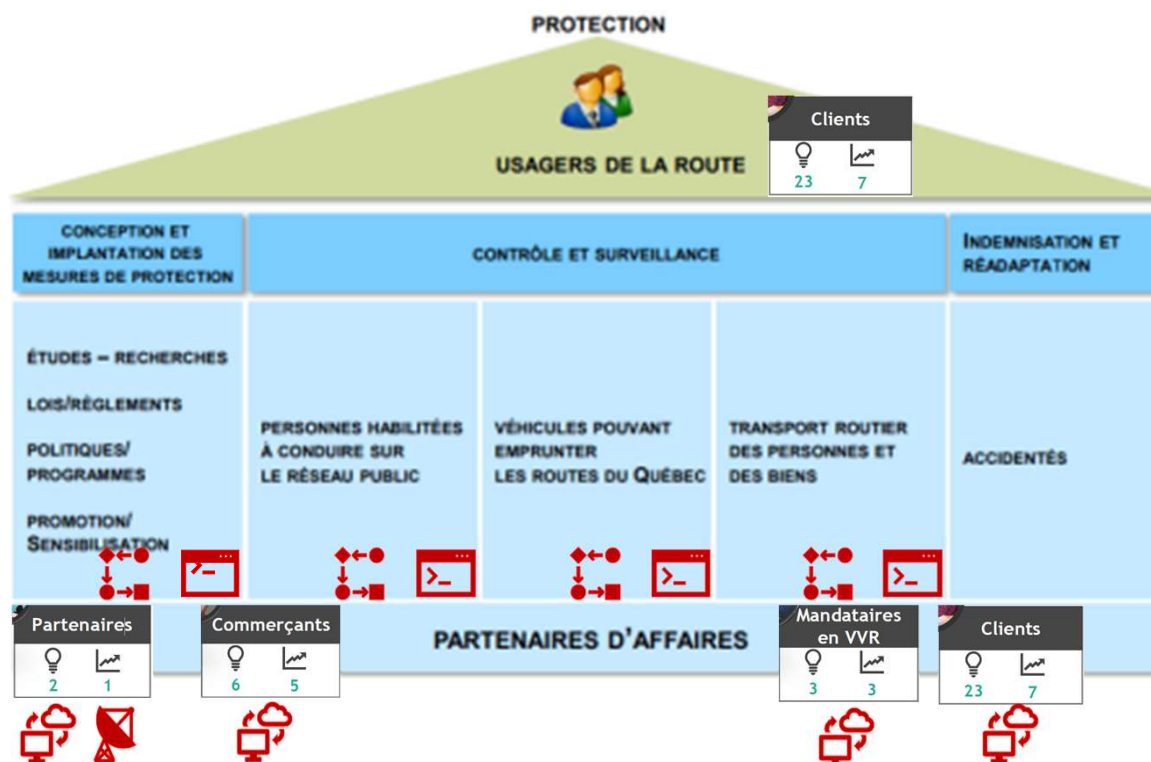


Déploiement de la solution

Légende / Type de changements

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

VVR : vérification de véhicules routiers



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

Québec



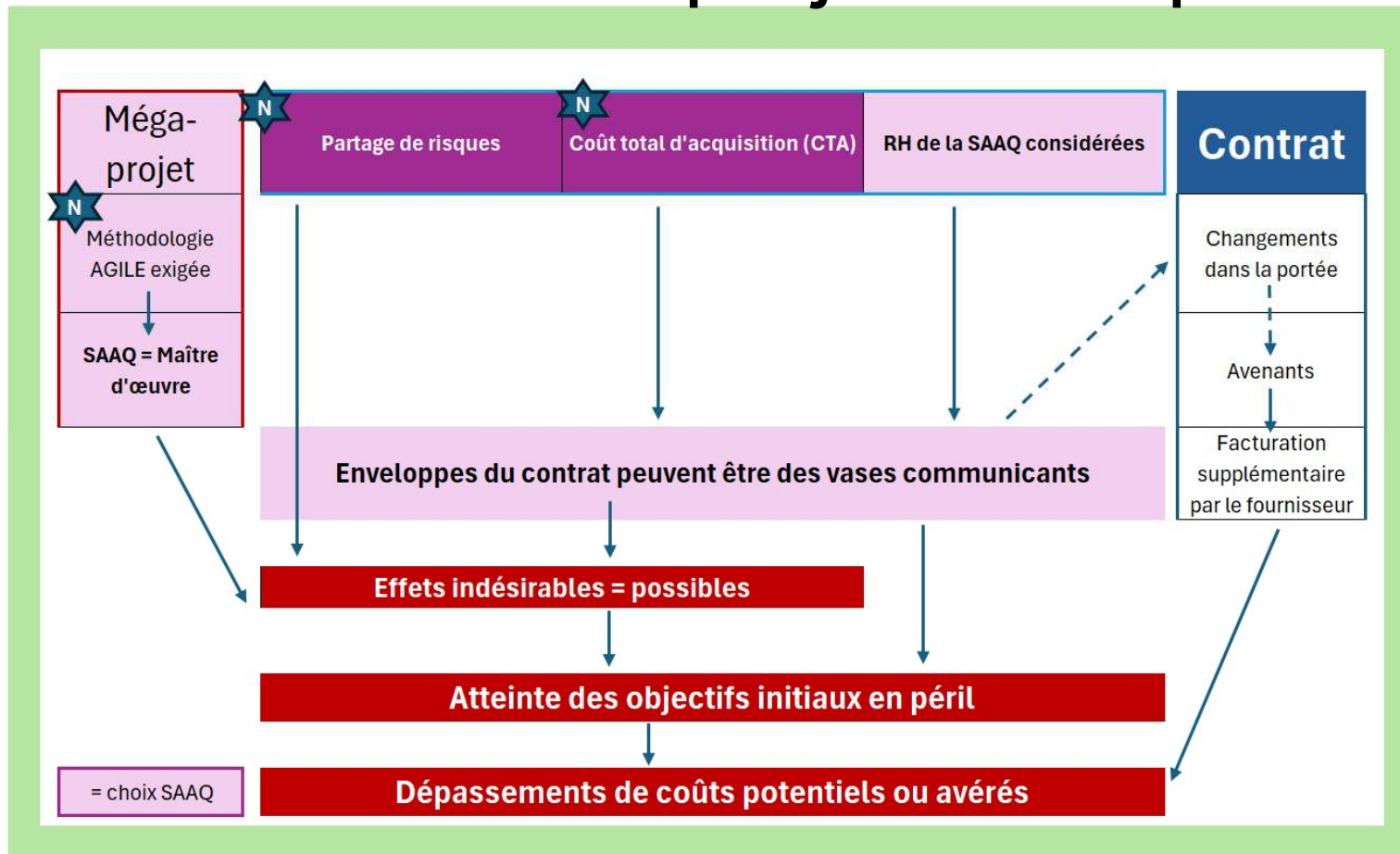
Réalisation du projet

Gestion des risques

- 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
- Faiblesses des indicateurs de gestion
- Coûts irrécupérables



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	Objectifs d'information	Objectifs de conformité
• Optimisation de l'utilisation des ressources (efficience + efficacité)	• Fiabilité de l'information financière produite et publiée	• 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

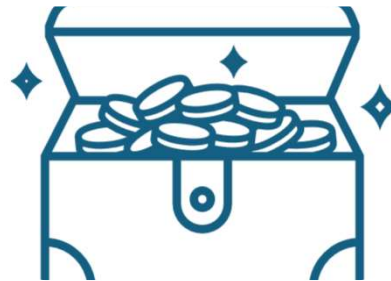


Dans un environnement de contrôle sain, la délégation des pouvoirs suit le principe de la ségrégation des fonctions incompatibles. Les activités de contrôle s'articulent autour de ce principe.



4 fonctions incompatibles

Réalisation
du projet



Garde des actifs



Autorisation

Gestion des
risques



Enregistrement

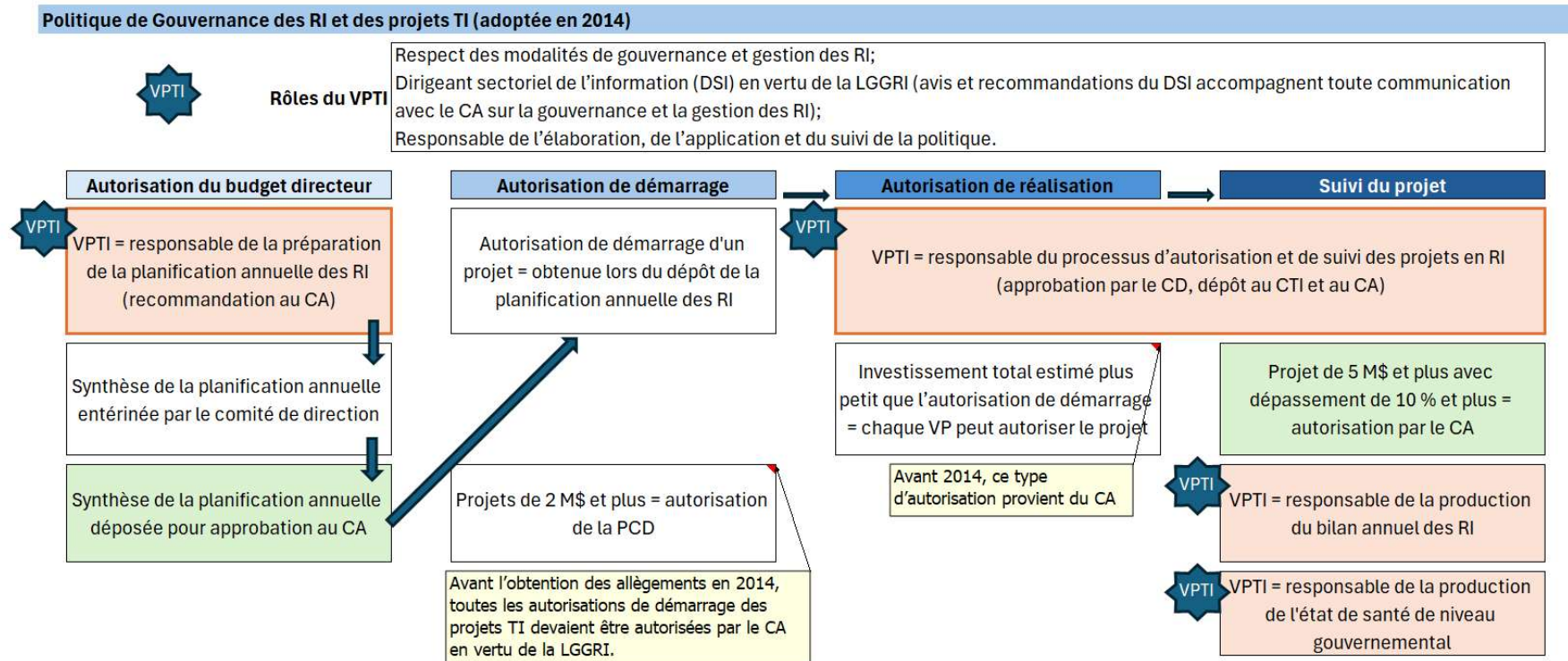


Rapprochement
(reddition de
comptes)





Réalisation du projet – Gestion des risques



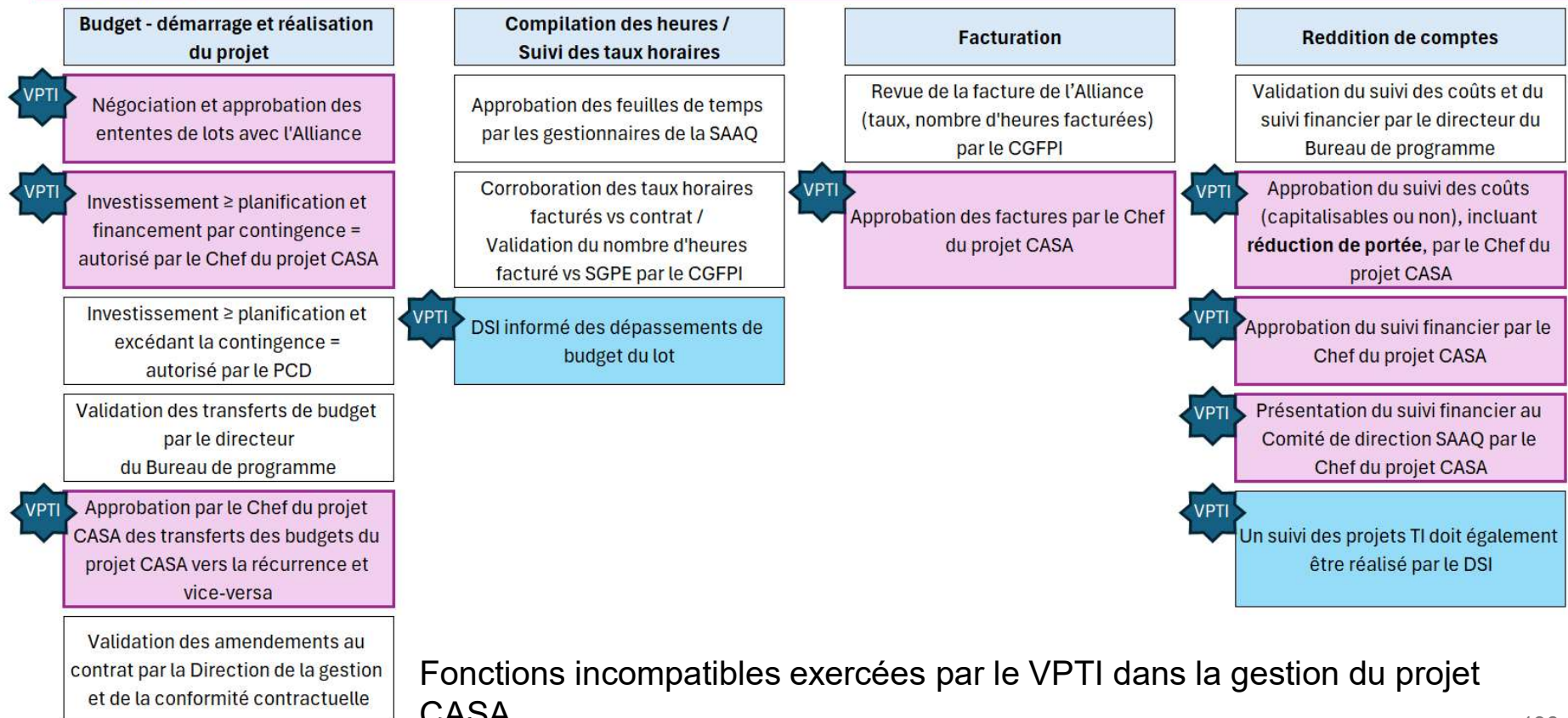
Fonctions incompatibles dans la gouvernance et la gestion des projets TI

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

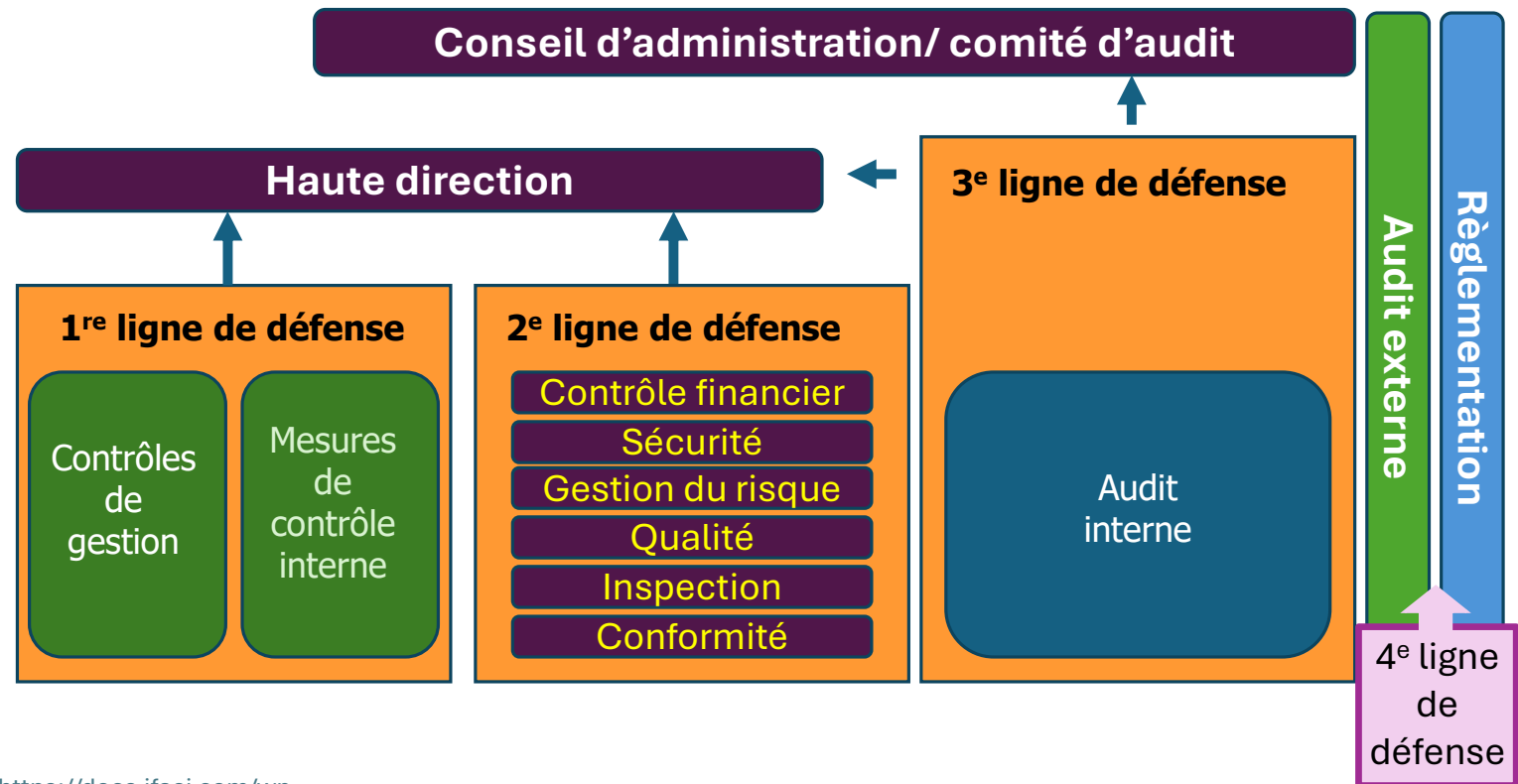
Objectifs de conformité

- 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)

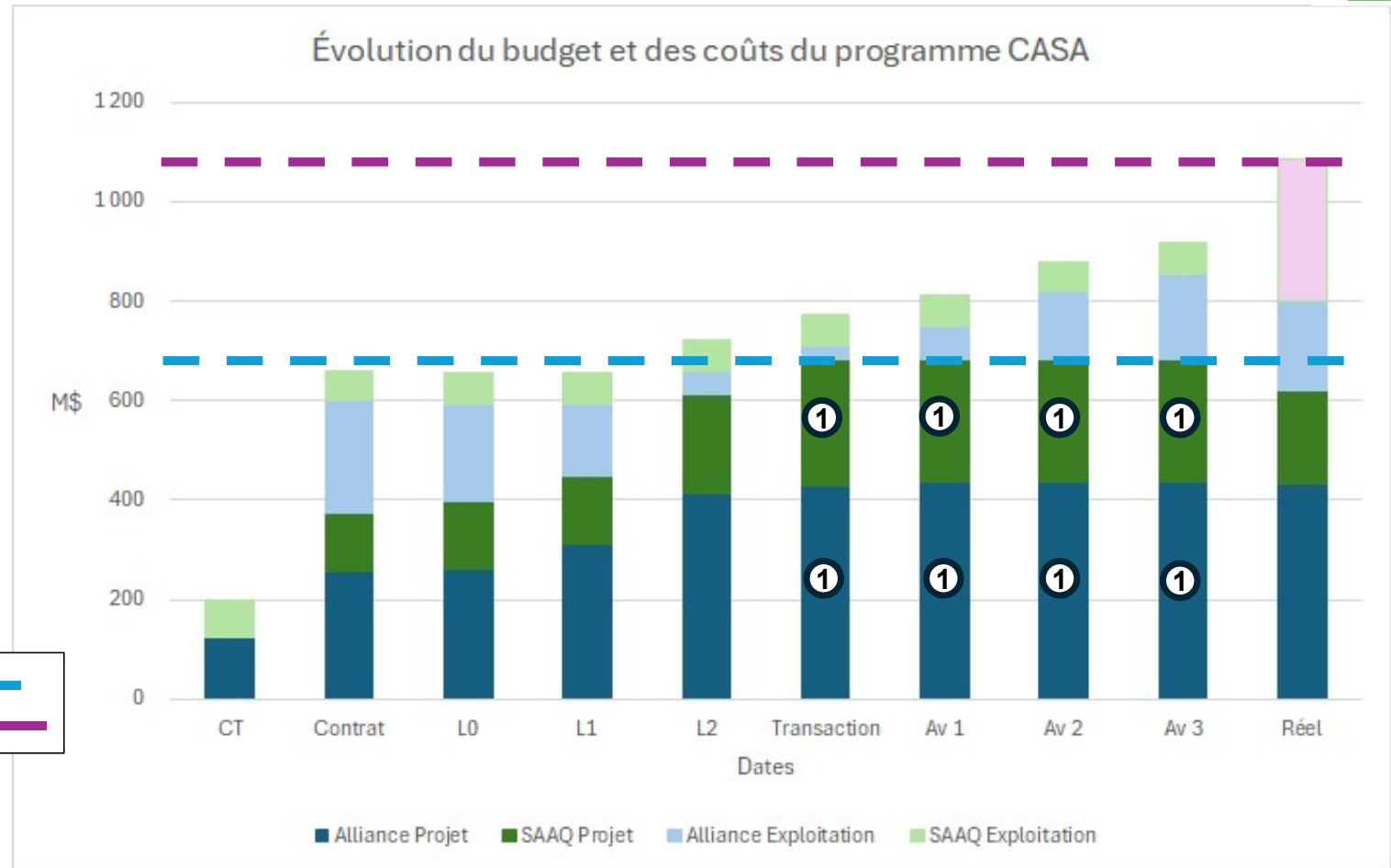
Réalisation du projet

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**

France 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

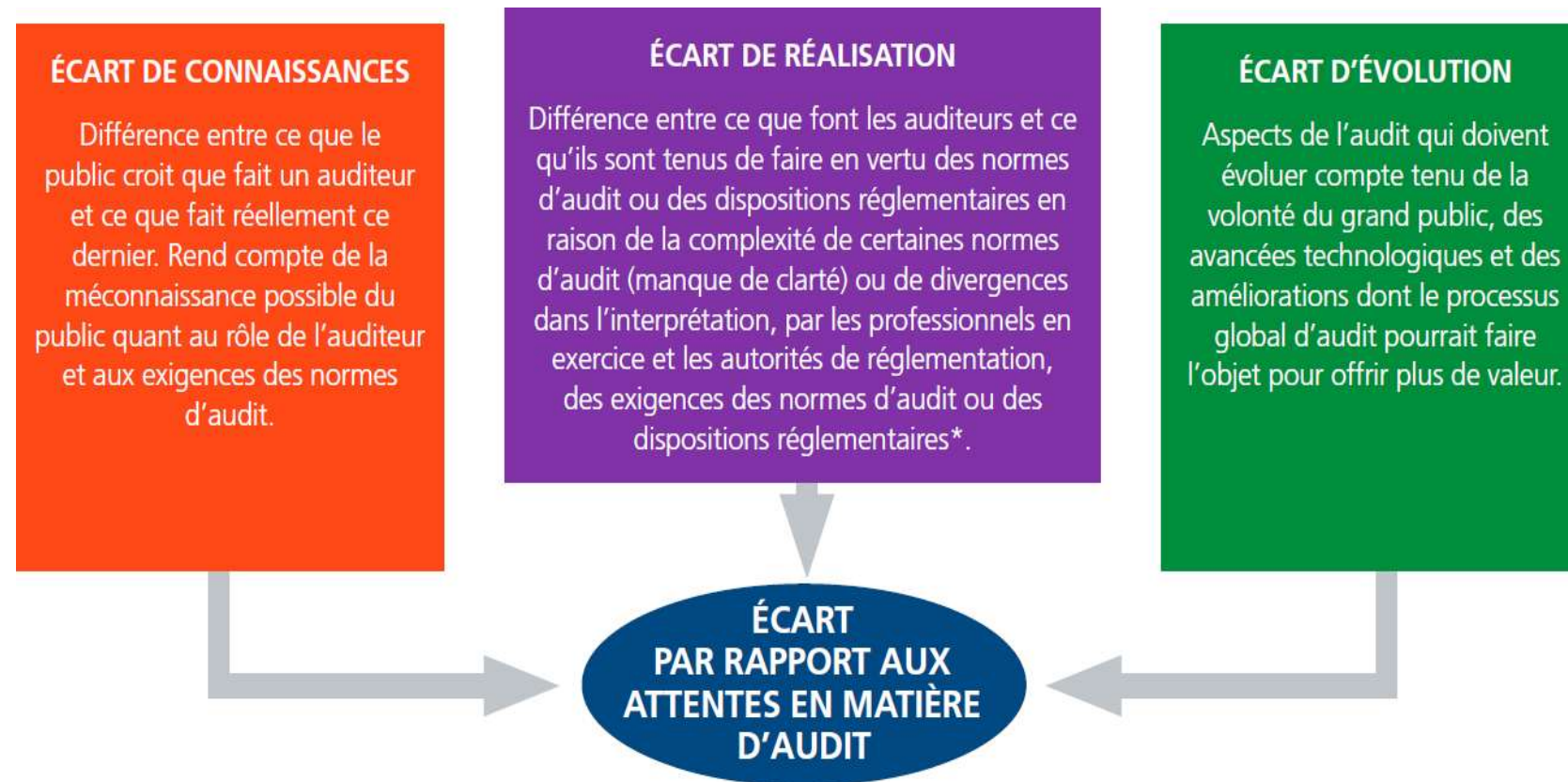
Gestion des
risques

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						
D- Récurrence	Gestion annuelle						
	Maintenance PGI						
	Équipement						
	Exploitation + Opération années 1 à 5						
E- Autres	Exploitation + Opération années 6 à 10						
	Contingences						
	Surveillance, risques + audits						
	Experts en processus						
	Transition						
Estimation / Budget		477 M\$		182 M\$		458 M\$	
Total		659 M\$		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

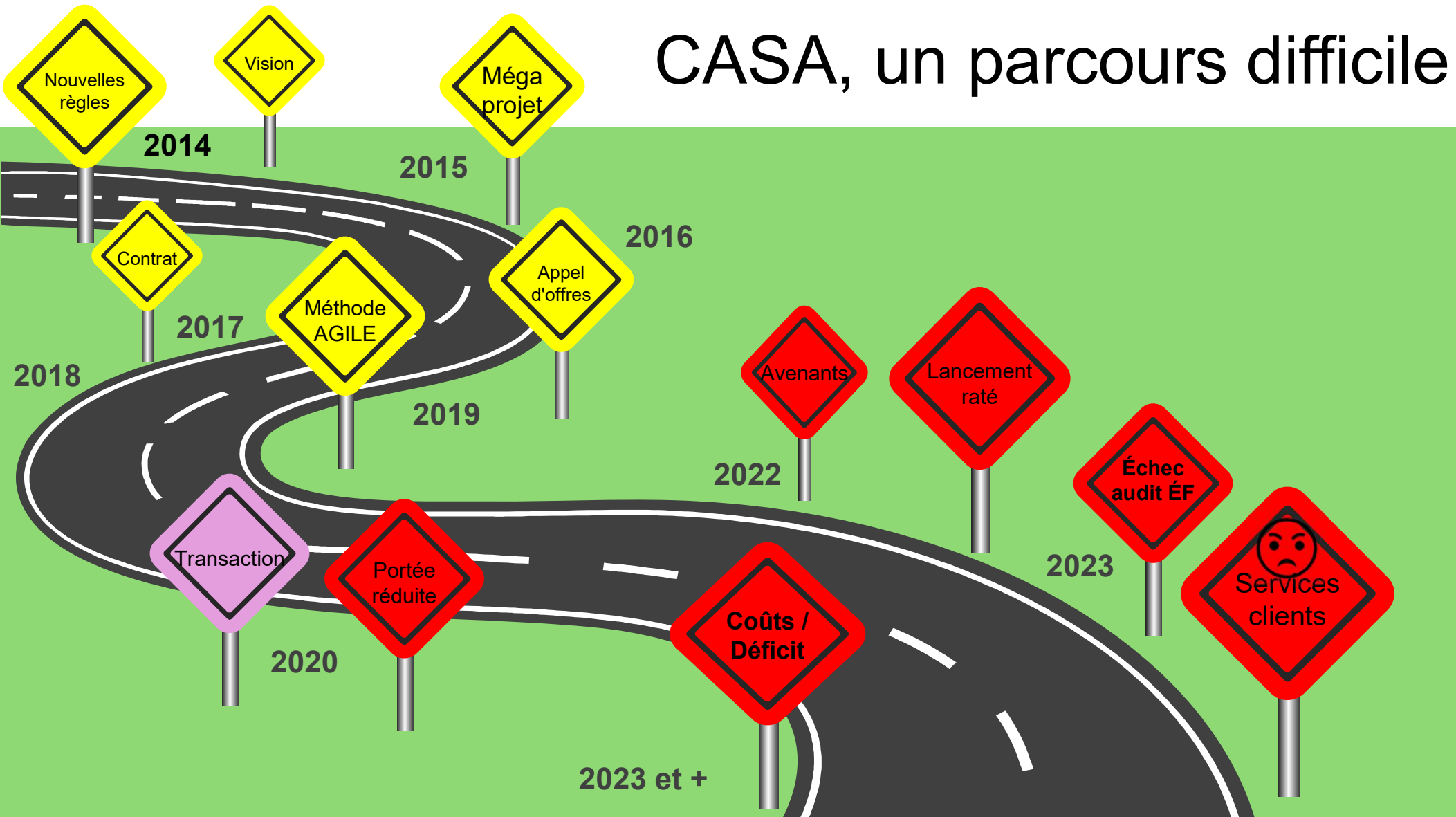




Rapports d'audit annuel du VGQ / BDO

- 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

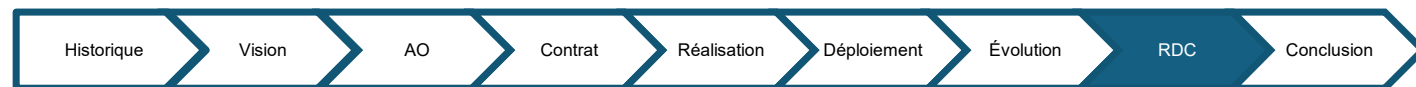




Reddition de comptes

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, dette et frais administratifs





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

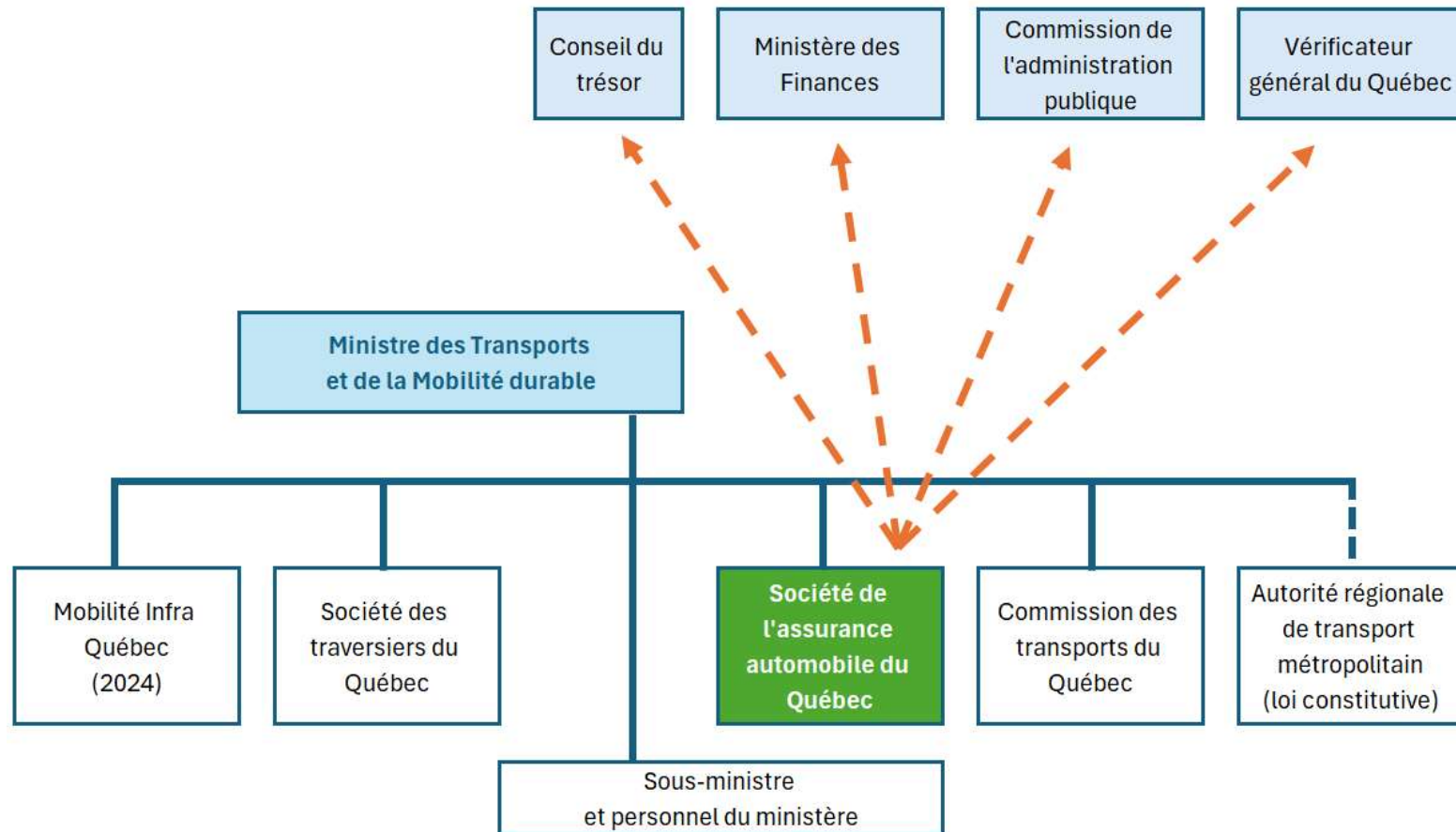
MÉCANISMES DE SURVEILLANCE ET DE CONTRÔLE

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

- Indicateurs de suivi prévus
- Qualité des données

Contenus

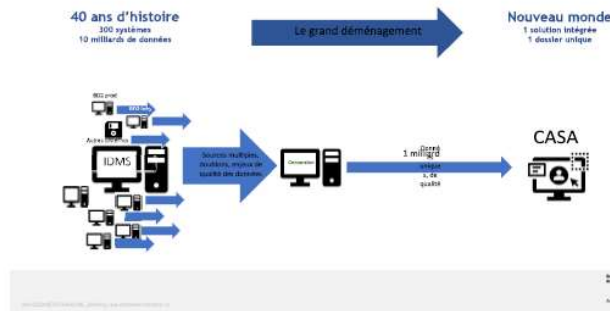
- Application de la politique de capitalisation



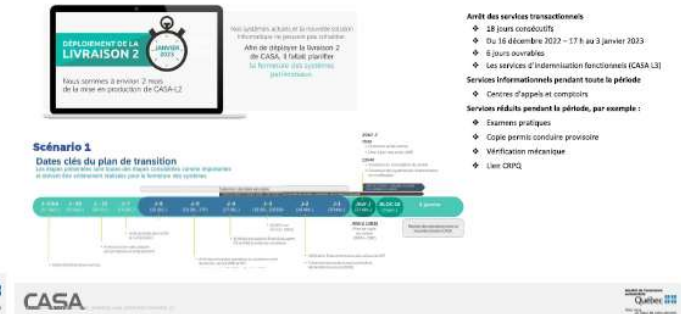
Reddition de comptes

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		
Composant	Avancement (à 28 octobre 2022)	Impact client	Composant	Avancement (à 28 octobre 2022)	Impact client
Scénario	Avancement pour le déploiement	Impact client	Scénario	Avancement pour le déploiement	Impact client
Échanges pratiques	Avancement pour le déploiement	Impact client	Scénario de chargement	Avancement pour le déploiement	Impact client
Conversion	Avancement pour le déploiement	Impact client	Trajet d'arrivées	Avancement pour le déploiement	Impact client
"Day Two" (D2)	Avancement pour le déploiement	Impact client	Déploiement ("Go Live")	Avancement pour le déploiement	Impact client
Mis de service	Avancement pour le déploiement	Impact client	Modernisation des activités post-processus	Avancement pour le déploiement	Impact client
Tests intégrés (T3)	Avancement pour le déploiement	Impact client			
Statut de Performance	Avancement pour le déploiement	Impact client			

■ Tout est prêt ■ Plus d'un mois de mise en service ■ En retard avec plus d'un mois

Prochaine date clé : 30 novembre 2022

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



- ❖ Décembre et janvier sont les périodes de plus faible achalandage clientèle
- ❖ La date de mise en service CASA annoncée aux clients est : « Dès 2023 »



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
Echanges 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	

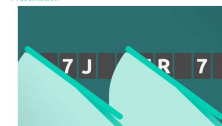
SUIVI DES PORTES CASA Livraison 2		
DOMAINE	PORTE 4 - CRITÈRES SPÉCIFIQUES (28 novembre)	INDICATEUR GLOBAL
Sécurité	Perspective pour le déploiement	
Formation	Perspective pour le déploiement	
Gestion du changement	Perspective pour le déploiement	
Travaux d'arrière-plan	Perspective pour le déploiement	
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

SAAQclic
Prévention



saaqclique

Québec



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%

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

● À surveiller

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 liés 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 liés 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





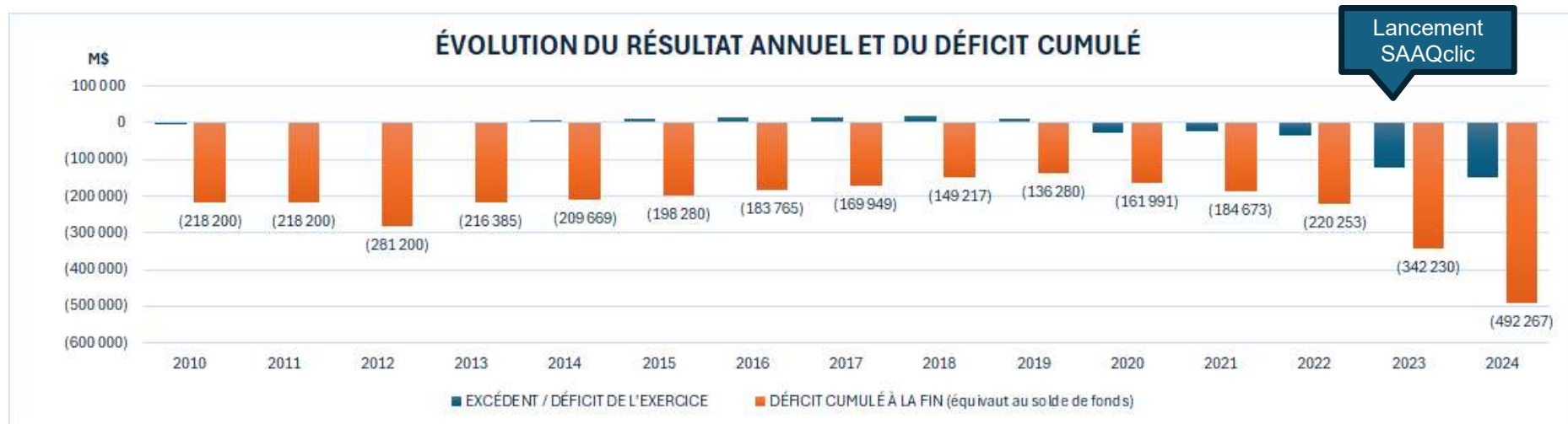
Matérialisation des risques

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

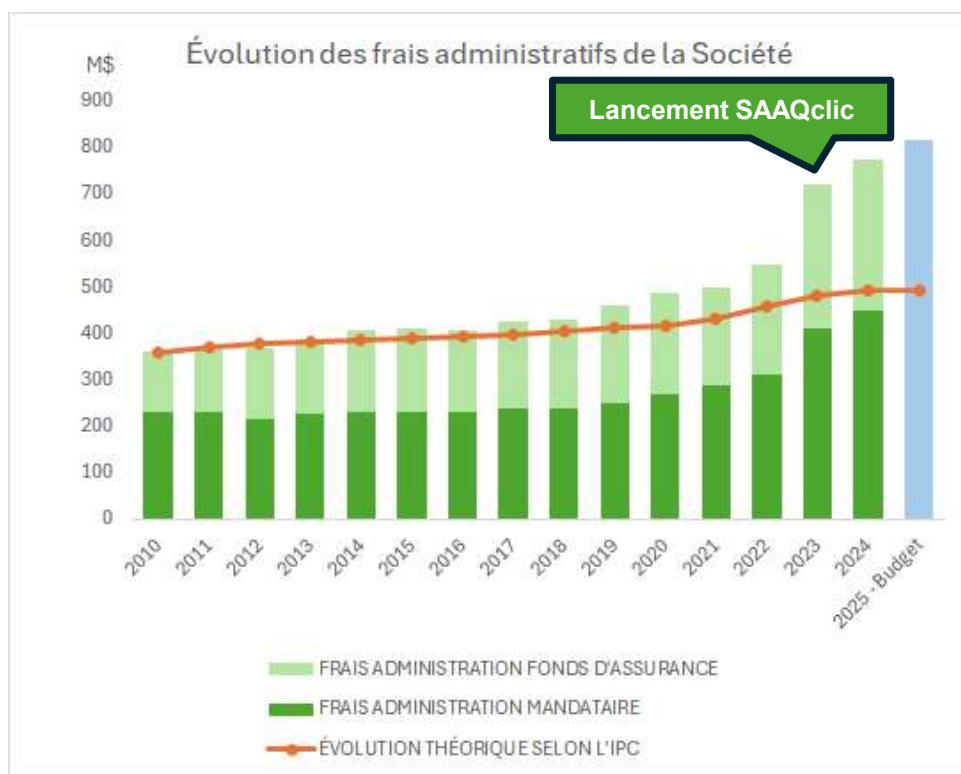


Indicateurs financiers – Évolution déficit

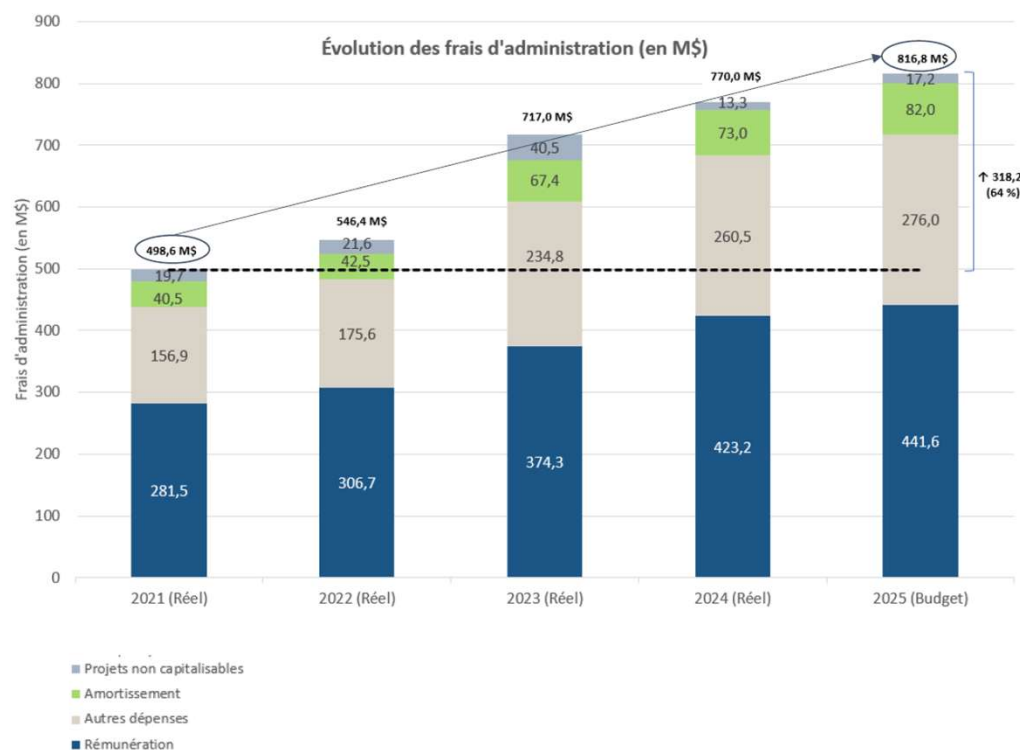
- Renflouement déficit cumulé = possible de 2013 à 2019
- Détérioration des résultats à partir de 2020



Indicateurs financiers – Évolution frais

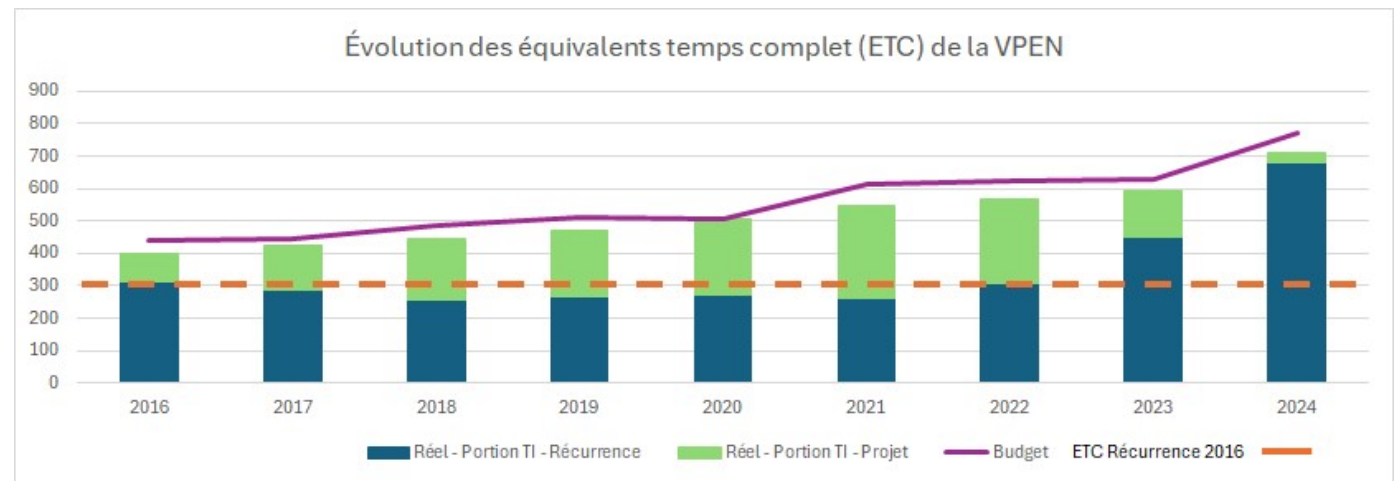
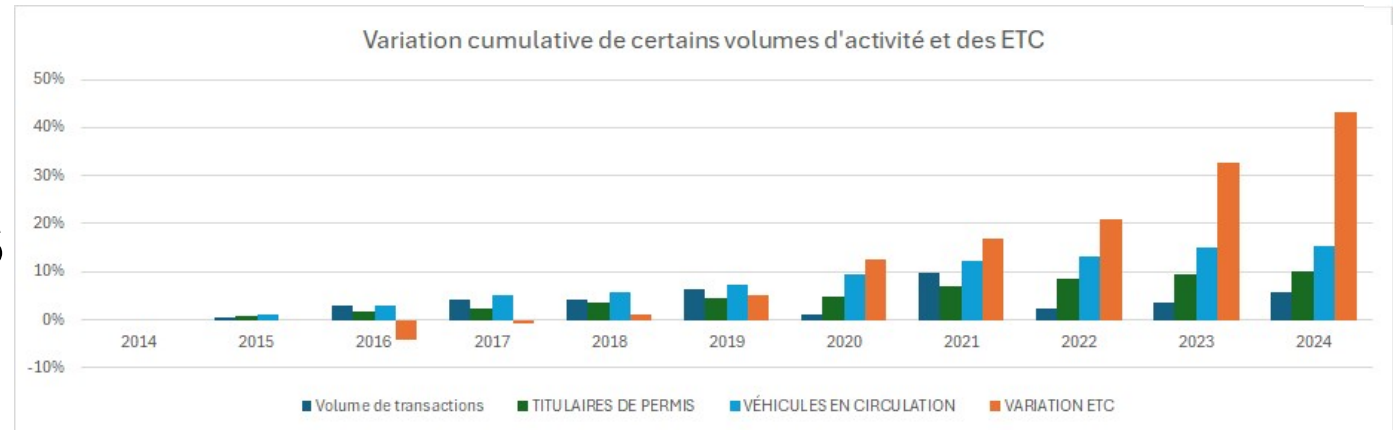


Historique - Frais d'administration 2021-2025



Indicateurs financiers

Évolution ETC



En M\$

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

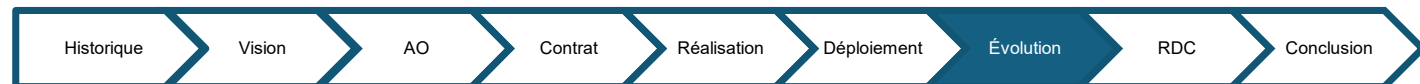
« Une organisation ne peut gérer ce qu'elle ne peut mesurer et elle ne peut réagir à des mesures dont elle n'assure pas le suivi. »

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



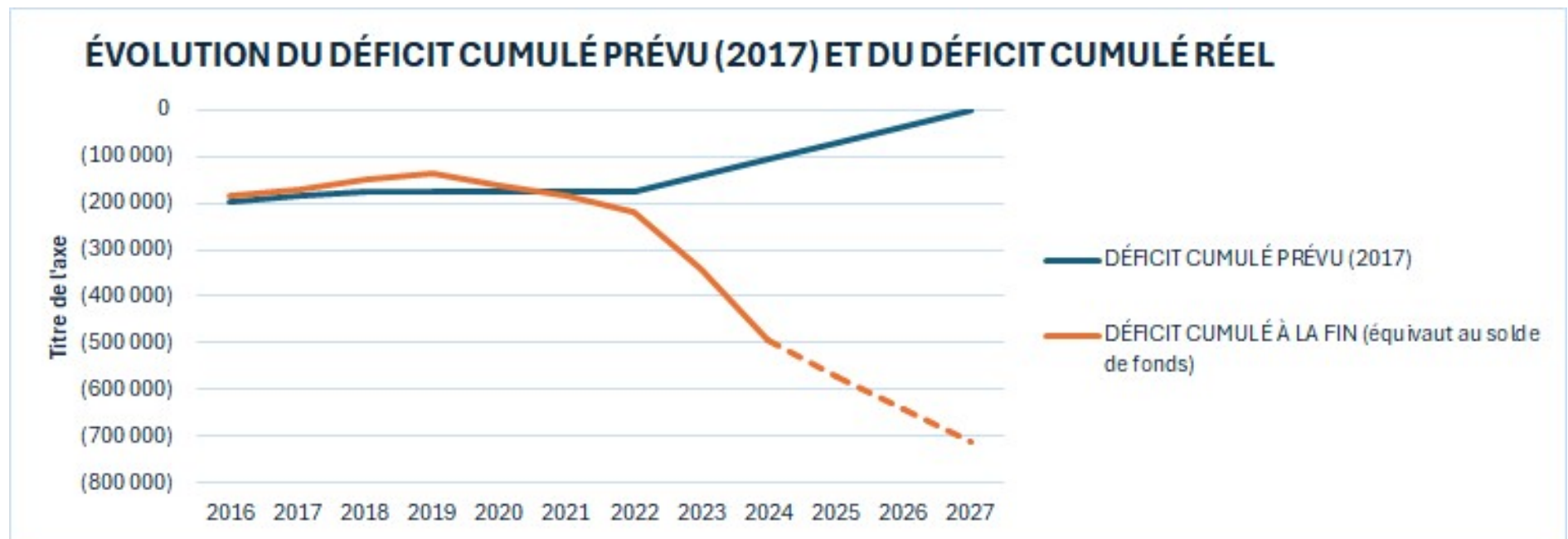
Perspectives d'évolution de CASA

- **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



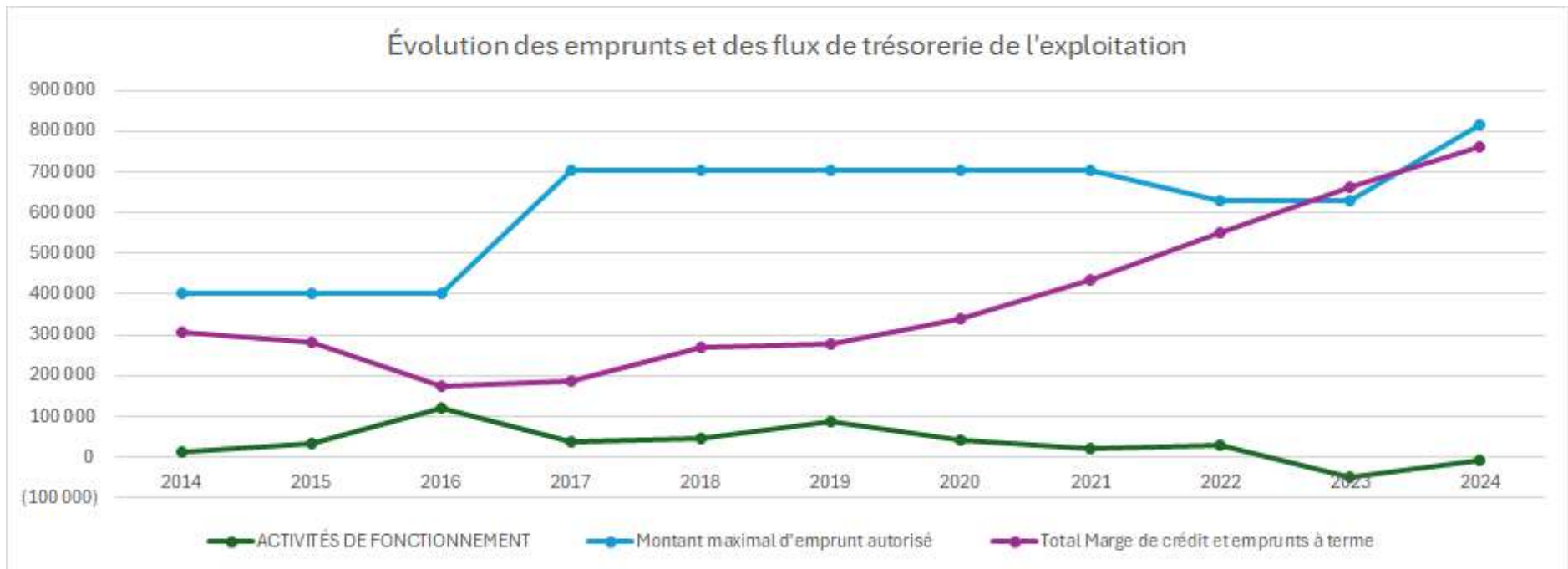


Perspectives budgétaires





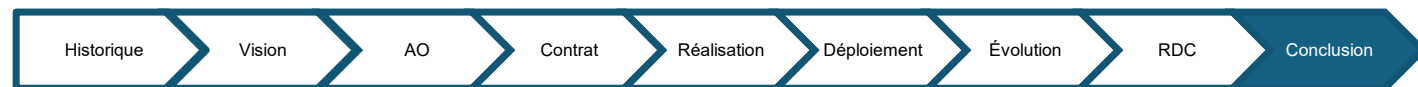
Indicateurs financiers – Évolution dette





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

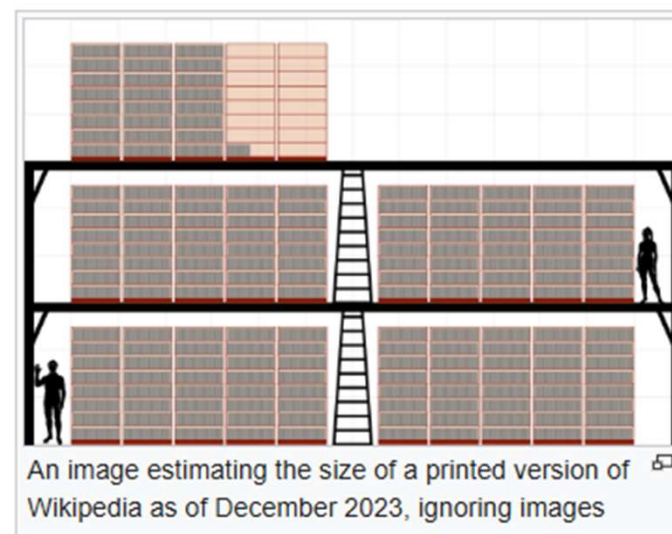
6 km pages empilées, 18 000 Km bout à bout

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



Recommandations

- Voir diapositives antérieures sur conclusions et recommandations
- Ex. : 16, 134, 235, 266, 275-276

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 ou règlements de contrôle, activer et optimiser ceux en place et surtout bien les implanter
- Transmission et continuité ministérielle
 - Objectif : Évitez la perte de mémoire stratégique et d'intention lors de changements ministériels
 - instaurer un mécanisme de dossier de transition stratégique obligatoire pour tout changement de ministre responsable piloté conjointement par le secrétariat du Conseil du trésor et l'organisme concerné; devrait contenir un sommaire exécutif; être présenté dans les xx jours suivant la nomination d'un ministre et la gravité des dossiers; devrait servir de base à un premier entretien formel entre le ministre et la présidence du conseil d'administration
- Maîtrise de la terminologie et des attentes sur les transformations
 - Objectif : éviter la confusion entre la modernisation, 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 dirigeants d'organismes à ces distinctions
- Gestion de portefeuille et suivis des projets
 - Objectif : Donner une vue d'ensemble des interdépendances risques et capacités internes
 - exiger que chaque ministère ait maintienne un registre de portefeuille des projets stratégiques intégrer à la gestion gouvernementale du portefeuille



Recommandations – CA et les dirigeants des ministères et organismes

- Soutenir le conseil d'administration / les dirigeants dans la surveillance stratégique
 - Dès la mise sur pied d'une initiative de transformation numérique, instaurer un comité de gouvernance et de transformation numérique au sein du CA ou du ministère ;
- 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
- Gestion de changement
 - Objectif : éviter que la gestion de changement soit réduite à la communication et la formation
 - Définir la portée de la gestion de changement pour qu'elle ne se limite plus à la communication ou la formation mais qu'elle couvre l'ensemble des leviers de transformation soit le leadership, l'organisation du travail, les compétences, les processus, la culture, les ressources humaines, le soutien post implantation Afin de d'assurer une appropriation durable des changements Le retour sur investissement attendu



Recommandations - Globalement

- Développer une culture de gouvernance numérique
 - Former les hauts dirigeants et administrateurs publics sur la gouvernance des transformations numériques