

Société de l'assurance
automobile

Québec

Avec vous,
au cœur de votre sécurité

Vice-présidence aux ressources humaines, aux finances et à la
performance

Québec, le 18 février 2020

Monsieur Michel Dumas
Vice-président Région de Québec
140, Grande Allée
Québec (Québec) G1R 5N6

Objet : Suivi des travaux de réconciliation

Monsieur,

Nous faisons suite à notre lettre du 19 décembre 2019 afin de faire le point sur la progression des travaux de réconciliation entrepris au mois d'octobre 2019.

La Société et l'Alliance ont établi un classement des écarts en cinq familles, soit i) l'impact du nouveau plan détaillé sur l'échéancier et les efforts, ii) le changement aux hypothèses critiques de travail, iii) les événements liés au marché de l'emploi, iv) la complexité des travaux et v) le cycle de réalisation.

Malgré les efforts de la Société et de l'Alliance, les travaux de réconciliation ne pourront être complétés en vue de soumettre un dossier complet pour décision aux instances décisionnelles pour le 20 février 2020, et ce, tel qu'il était anticipé.

Les discussions tenues depuis l'automne dernier sur les écarts relatifs à l'impact du nouveau plan détaillé, les changements aux hypothèses de travail et les événements liés au marché de l'emploi ont permis de constater qu'il y avait un potentiel élevé de réconciliation à hauteur de 70,2 M\$. Pour de plus amples détails, nous vous référons à l'annexe jointe à la présente lettre.

Des demandes d'ajustement au projet découlant de ces efforts de réconciliation doivent être complétées conjointement par le chef de projet de l'Alliance et le chef de projet de la Société.

...2

Par ailleurs, en ce qui concerne les écarts relatifs à la complexité des travaux et au cycle de réalisation, la Société et l'Alliance se sont entendues afin de poursuivre leur réflexion sur les ajustements à faire à la livraison 2, le tout dans le respect des modalités contractuelles.

Dans ce contexte, l'analyse de la valeur des services rendus à ce jour, incluant ceux rendus au 31 décembre 2019, vous sera présentée par la Société.

Quant aux travaux à venir, les paiements partiels se poursuivront jusqu'au 30 juin 2020, à moins qu'une entente entre la Société et l'Alliance n'intervienne dans l'intervalle.

Cordialement,



Yves Frenette, FCPA, FCA

Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance et responsable de l'application des règles contractuelles

p. j. Faits saillants des travaux de réconciliation

c. c. M^{me} Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction de la Société de l'assurance automobile du Québec

M. Karl Malenfant, vice-président aux technologies de l'information et chef de projet CASA

M. Claude Guay, directeur général – services d'affaires mondiaux IBM Canada

Annexe

Faits saillants des travaux de réconciliation

Familles et écarts avec un potentiel élevé de réconciliation

L'analyse des écarts a été réalisée par une équipe composée de ressources de l'Alliance (dont les gens du Tiger Team), de ressources du projet CASA désignées par le Vice-président aux technologies de l'information, de même que des ressources désignées par le Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance (l'équipe). L'équipe a eu accès à l'information souhaitée mais certaines informations supplémentaires sont requises et de ce fait, certains travaux d'évaluation doivent être complétés. Des demandes d'ajustement au projet (DAP) complétées conjointement par le chef de projet de l'Alliance et le chef de projet de Société viendront confirmer de façon plus précise les besoins et les montants.

1. Impact du nouveau plan détaillé sur les échéanciers et les efforts (55,5 M\$)

La planification convenue à la suite du processus d'appel d'offres prévoyait une livraison des systèmes de l'accès au réseau routier (livraison 2), le 31 décembre 2019 et des efforts de 876 627 heures pour un coût de 107 M\$. La livraison 2, avec ajouts de portée et ajustements, a été révisée à 2 312 149 heures pour un coût total de 299 M\$ avec un déploiement prévu au 31 décembre 2021.

Les principaux ajouts à cette livraison sont :

- Une révision de la stratégie à l'égard des systèmes de Contrôle routier (CST)
- Des travaux complémentaires demandés à la suite de précisions aux attentes signifiées à l'appel d'offres tel que :
 - o La précision du nombre de lettres et de formulaires
 - o L'augmentation de l'offre de services électroniques
- Des produits et services non connus au moment de l'appel d'offres (projets hors CASA mais pour lesquels des ressources de l'Alliance sont mises à contribution) tel que :
 - o Nouveau projet de loi, principalement plaques personnalisées, taxi, recouvrement des sommes dues à l'État, accès graduel à la conduite moto.

Ces ajouts, la réévaluation de la capacité de réalisation à des normes standards et en respectant la capacité de livraison et le maintien d'une saine gestion des ressources humaines sont parmi les éléments ayant contribué à la révision de l'échéancier et de porter la fin des travaux au 31 décembre 2021.

Ressources d'encadrement et spécialisés (40,7 M\$)

Outre les coûts de réalisation identifiés ci-dessus, ces ajouts ont des impacts, sur :

- Les ressources requises pour encadrer la réalisation du projet (frais fixes supplémentaires tels que gestion, bureau de projet, intégration/assurance qualité, gestion du changement, etc.). Il impose aussi un défi supplémentaire quant à la disponibilité des ressources expertes de contenus (skills) pour divers modules pour une période prolongée.

L'équipe a estimé à 10 mois l'impact de l'ajout de portée sur les 24 mois d'ajout à l'échéancier de la livraison 2. Cette évaluation s'est faite en comparant le nombre d'unités de développement supplémentaires à réaliser (RICEWF) et l'hypothèse d'une capacité de réalisation de 60 RICEWF par mois.

En considérant les ressources d'encadrement et spécialistes de modules requis pour chacun des mois et les taux convenus au contrat, l'impact financier a été estimé à 33,3 M\$.

- D'autre part, l'estimation des efforts directs pour la réalisation de CST supposait une livraison au 31 décembre 2020. La révision de l'échéancier au 31 décembre 2021 (12 mois) a aussi un impact sur les frais fixes et ressources expertes spécifiques à CST. Sur ce sujet, des travaux d'évaluation restent à compléter. Les coûts sont évalués, présentement, à 7,4 M\$.

Les ressources d'encadrement sont celles requises pour le projet. Les ressources spécialisées sont établies en fonction du nombre de domaines à supporter selon l'hypothèse que ces ressources sont disponibles et utilisées à temps plein. Une liste appuie l'identification de ces ressources.

Nouveaux projets de loi (7,0 M\$)

Alors que des demandes d'ajustement avec budget supplémentaire au projet CASA (DAP) ont été réalisés pour CST et les travaux complémentaires liés à la précision du nombre de lettres et formulaires et l'augmentation de l'offre de services électroniques, ceux liés à de nouveaux projets de lois, ont été évalués de façon préliminaire par la Société dans le cadre du processus budgétaire 2020 afin de l'introduire dans le patrimoine de la Société.

L'équipe a pris comme hypothèse qu'une somme équivalente serait nécessaire pour introduire ces changements dans le projet CASA. Cette hypothèse est à valider.

Programme de gestion de la qualité et des risques offerts par SAP (7,0 M\$)

Le *Service Max Attention* et le service de support pour les CDP (Services SAP Baseline Support for custom solutions – CDP) sont deux des composantes du programme de gestion de la qualité et des risques, prévues au contrat. Le contrat de licence et de droits d'utilisation du progiciel fixe les coûts et les modalités d'utilisation du service Max Attention et des services de support des CDP.

Le Service Max Attention est un plan de services de l'éditeur du progiciel (SAP) afin de mitiger les risques, assurer la qualité de la solution et sa performance. La souscription à ce service influe sur la redevance annuelle pour le soutien technique et la maintenance des développements d'applications spécialisés (CDP).

Les services de Max Attention (2,7 M\$)

Les services de support Max Attention constituent un apport d'expertise professionnelle réalisé sur le site et/ou à distance pour aider le client à réaliser des améliorations continues de ses activités. Diverses ressources sont rendues disponibles. L'annexe au formulaire de commande présente ces ressources, leur rôle, le quota annuel, l'engagement monétaire de la Société ainsi que les modalités d'utilisation et de report des quotas annuels.

Les efforts sont différents selon que le projet est en période de développement ou de récurrence. L'ajout à la portée et la révision de l'échéancier implique une prolongation de la période de développement et donc une révision des efforts de SAP pour les services Max Attention. Sur ce sujet, des travaux d'évaluation restent à compléter. Les coûts sont évalués, présentement, à 2,7 M\$. Ils sont considérés comme des frais de licences.

Le service de support pour les CDP (4,3 M\$)

En raison de l'importance des développements à réaliser et pour réduire les impacts lors de changement de version du progiciel, l'Alliance a proposé de réaliser des CDP pour les volets « point d'inaptitude, sanctions des conducteurs et dossier médical ». En vertu du contrat, ces CDP devaient être livrés le 30 juin 2019 et le support débuter le 1^{er} juillet 2019. Le support annuel correspond à 11,05 % du coût du développement et le paiement de ces frais devait débuter le 1^{er} juillet 2019. Des cédules prévoyaient les modalités de paiement des CDP et des redevances annuelles.

En raison du report de la livraison 2, il y a lieu de revoir la cédule de paiements des redevances et d'instaurer un mécanisme qui permet d'assurer que les CDP développés en 2019, seront pleinement fonctionnels lors de la mise en production le 31 décembre 2021.

Sur ce sujet, des travaux d'évaluation restent à compléter. Les coûts sont évalués, présentement, à 4,3 M\$. Ils sont considérés comme des frais de licences.

Revue d'assurance qualité par Ernst & Young (0,8 M\$)

Dans le cadre de sa proposition, l'Alliance a prévu de mandater une équipe indépendante, la firme Ernst & Young (E/Y), pour effectuer des revues périodiques de projet.

Le contrat liant l'Alliance, la SAAQ et E/Y prévoyait la réalisation de trois revues pendant la durée du projet, à des moments et selon un échéancier convenu avec la SAAQ afin de tenir compte des étapes clés et de l'avancement du projet. Le contrat prévoit 1 548 heures pour réaliser ces revues. Chaque revue sera supervisée par un associé d'E/Y et une équipe spécialisée dans la livraison de grands programmes.

Au 31 décembre 2019, (E/Y) a procédé à trois revues du projet. Une quatrième revue sera complétée en mars 2020 (fin du cycle 6) et sera déposée au Comité de direction le 21 avril 2020. La quasi-totalité des efforts budgétés aura alors été utilisée.

Le plan de travail prévoit la possibilité de cinq autres revues pour tenir compte des étapes charnières du projet. Il y a lieu de prévoir du budget en conséquence pour requérir les services de ces experts indépendants, soit 400 heures en moyenne par revue au tarif convenue, soit celui de l'expertise de pointe (370 \$/h).

Revue #		Période prévue	Rapport
5	Revue des activités du plan global : fin des cycles de réalisation, conversion, tests intégrés, habilitation et intégration des super utilisateurs, conception des modules de formation	Février 2021	CD de mars 2021
6	Revue des activités du plan global : conversion, tests intégrés finaux, conception des modules de formation, préparation de la mise en production Revue axée sur la conception et le début de la réalisation de L3	Sept 2021	CD octobre 2021
7	L2 : Revue post implantation L3 : revue de mi-parcours des activités du plan global	Février 2022	CD de mars 2022
8	L3 : revue préimplantation	À déterminer	
9	L3 : revue post implantation	À déterminer	

2. Changements aux hypothèses critiques de travail

Rapport d'accidents (évaluation initiale de 7,6 M\$, revue à 2,8 M\$)

La SAAQ reçoit des corps policiers (de façon électronique ou papier) les rapports d'accidents survenus au Québec. Ces informations sont essentielles pour déterminer le bilan routier, fixer la tarification d'assurance, identifier les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds qui ont un comportement à risque et confirmer le fait accidentel requis pour indemniser un accidenté de la route. Ces informations sont également rendues disponibles aux divers partenaires en sécurité routière et aux compagnies d'assurance.

L'appel d'offres indiquait que le système EDA (Enquête et données d'accidents) supportant ces activités devait être pris en charge par la solution. Il décrivait aussi les diverses fonctions de ce système. L'inclusion du système EDA et des données opérationnelles sous-jacentes était de plus confirmée dans le cadre d'une réponse à une question d'un soumissionnaire. Le système EDA avait coûté à la SAAQ 2,5 M\$ à développer.

Cependant l'appel d'offres ne décrivait pas de façon exhaustive le processus de cueillette de l'information et de diffusion. La Société a également pris, en cours de projet, la décision de privilégier la saisie de l'information via les corps policiers et de délaissier l'impartition de la saisie qu'elle avait mise en place depuis plusieurs années (désuétude des équipements du tiers). Ces éléments ont fait en sorte que l'Alliance n'a pas été en mesure, lors de la soumission, de bien évaluer les efforts de transformation requis.

Le nombre d'objets de développements (RICEFW) requis comparativement à la proposition initiale de l'Alliance a été la base de l'évaluation des coûts supplémentaires. Ces efforts ont été valorisés en considérant la liste des ressources impliqués dans la réalisation.

La première évaluation de l'Alliance des coûts supplémentaires fut de 7,6 M\$. Elle fut revue à 5,3 M\$ considérant que le financement de certains RICEFW avait été assuré autrement. Finalement, l'équipe a reconnu qu'une somme de 2,5 M\$ (soit le coût de développement du système EDA) aurait dû être dans la soumission de l'Alliance pour répondre à l'attente d'intégrer le systèmes EDA et d'assurer les fonctions identifiées à l'appel d'offres. Ce 2,5 M\$ est considéré comme du partage de risque. L'écart à financer est de 2,8 M\$ (5,3 M\$ - 2,5M\$).

Systèmes de l'actuariat (ACT) (6,3 M\$)

Le système ACT est celui utilisé par les ressources de l'actuariat, notamment pour la tarification d'assurance et la détermination du passif actuariel.

Des travaux à réaliser pour assurer l'intégration de la solution PGI avec le système actuel ACT étaient prévus à l'appel d'offres et à la proposition de l'Alliance. Dès le démarrage de la conception, l'approche et la solution proposées ont été remises en question à la suite d'une analyse plus détaillée du processus et des outils.

Les discussions sont actuellement en cours pour s'assurer que la proposition répond aux attentes de la Société et dans quelle mesure elles diffèrent des attentes signifiées à l'appel d'offres. Ces coûts sont évalués à 6,3 M\$ et prévoient notamment la migration de la base de données (BW) vers la version 2.0.

Autres

D'autres hypothèses critiques ont été examinées et la conclusion est que l'impact financier est nul :

- La stratégie d'essai « journée dans la vie » prévoyant notamment la participation de ressources de centres de services à la stratégie d'essai.
- Le nombre de développement en milieu utilisateurs (DEMU) à intégrer à la livraison.

3. Expertises spécialisées à conserver (0,8 M\$)

Postes SAAQ-Alliance (0,3 M\$)

Dans tout projet, la gestion des ressources humaines demeure un défi et l'absence de ressources doit parfois être compensée par le partenaire. Dans ces cas, des modalités de compensation doivent être prévues.

Le plan de mise en œuvre du projet CASA prévoyait différents rôles spécifiques pour l'Alliance et d'autres pour la SAAQ. Dans certains cas, les postes n'ont pu être comblés comme prévu. Il appert que 5 postes devant être occupés par du personnel de la Société l'ont été ou le seront par du personnel de l'Alliance, alors que l'inverse s'est produit pour une ressource. L'impact financier de ce prêt de ressources pour le projet est évalué à 0,3 M\$. L'évaluation porte sur les lots 8, 10, 11 et 13.

Ressources stratégiques (0,5 M\$)

D'autre part, certaines ressources stratégiques accompagnent la Société depuis le début du projet. Ces personnes occupent des postes clés, qui doivent être maintenus pour assurer le succès du projet:

- PMO (project manager officer)
- Conseiller stratégique en architecture de solutions d'affaires
- Spécialiste en intégration et assurance-qualité

Comme l'Alliance a la responsabilité de conseiller la Société, il y aurait lieu de concentrer cette expertise au sein de l'Alliance et de procéder à un prêt de services. L'impact financier est évalué à 0,5 M\$ en posant l'hypothèse que l'Alliance embauche ces ressources de la fin de leur contrat en cours et ce, jusqu'au 31 mars 2022.

	Postes SAAQ-Alliance	Ressources stratégiques	Total
Alliance	1,7 M \$	1,4 M \$	3,1 M \$
Société	-1,4 M \$	-0,9 M \$	-2,3 M \$
Projet	0,3 M \$	0,5 M \$	0,8 M \$