Tarifs

Table des taux pour les 5 premières années

Livraison 0- Commun		**Période de réalisation**				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Formation initiale au projet	Ressources de l'alliance	235 $	238 $	241 $	244 $	247 $
Planification du projet	Ressources de l'alliance	235 $	238 $	241 $	244 $	247 $
Conception de la solution	Ressources de l'alliance	235 $	238 $	241 $	244 $	247 $
Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	Ressources de l'alliance	235 $	238 $	241 $	244 $	247 $

Autres livraions/ soutien, maintenance et expolitation		**Période de réalisation**				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Intégration fonctionnelle	Ressources de l'alliance	150 $	152 $	154 $	156 $	158 $
	Team lead (ressources de l'allliance)	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Intégration technologique	Ressources de l'alliance	82 $	83 $	84 $	85 $	86 $
	Team lead (Ressources de l'alliance)	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Gestion du changement	Ressources de l'alliance	140 $	142 $	144 $	146 $	148 $
	Team lead (ressource de l'alliance)	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Communication	Ressources de l'alliance	140 $	142 $	144 $	146 $	148 $
	Team lead (0 ressource)	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Formation	Ressources de l'alliance	140 $	142 $	144 $	146 $	148 $
	Team lead (0 ressource)	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	Coach (Ressources de l'alliance)	367 $	372 $	377 $	382 $	387 $
	Expertise de pointe	350 $	355 $	360 $	365 $	370 $
	Ressources de l'alliance	115 $	116 $	118 $	120 $	122 $
	Team lead (Ressources de l'alliance)	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $

Tarifs

Table des taux pour la période suivant la réalisation du programme (période d'exploitation)

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Table des taux horaire - Période d'exploitation

Encadrement	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Coach	387 $	395 $	403 $	411 $	419 $	427 $
Team lead / leader adjoint	288 $	294 $	300 $	306 $	312 $	318 $
Expert de pointe	378 $	386 $	394 $	402 $	410 $	418 $

Inégration fonctionnelle/Intégration technologique/Gestion du changement/Bureau de programme	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources locales - profil projet						
Niveau Senior	260 $	265 $	270 $	275 $	281 $	287 $
Niveau Intermédiaire	221 $	225 $	230 $	235 $	240 $	245 $
Niveau Junior	177 $	181 $	185 $	189 $	193 $	197 $
Ressources locales - profil entretien						
Niveau Senior	162 $	165 $	168 $	171 $	174 $	177 $
Niveau Intermédiaire	137 $	140 $	143 $	146 $	149 $	152 $
Niveau Junior	113 $	115 $	117 $	119 $	121 $	123 $
Ressources Centre de développement (CIC nearshore)						
Niveau Senior	118 $	120 $	122 $	124 $	126 $	129 $
Niveau Intermédiaire	93 $	95 $	97 $	99 $	101 $	103 $
Niveau Junior	74 $	75 $	77 $	79 $	81 $	83 $
Ressources Centre de développement (Offshore)						
Niveau Senior	64 $	65 $	66 $	67 $	68 $	69 $
Niveau Intermédiaire	39 $	40 $	41 $	42 $	43 $	44 $
Niveau Junior	29 $	30 $	31 $	32 $	33 $	34 $

Intégration et assurance qualité	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Ressources locales						
Niveau Senior	288 $	294 $	300 $	306 $	312 $	318 $
Niveau Intermédiaire	260 $	265 $	270 $	275 $	281 $	287 $

Notes

1. Si des ressources « expert de pointe » sont sollicitées, le taux sera ajusté pour tenir compte du taux de conversion US du jour.

2. Les frais de déplacement sont gérés de façon indépendante de la grille de taux mais font cependant partie de l'enveloppe de coûts annuels de la période d'exploitation

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Réserve pour travaux complémentaires		***Taux période de réalisation***	***Taux période suivant la réalisation***
	Réserve ($)	Se référer à la table des taux pour les cinq premières années (période de réalisation)	Se référer à la table des taux ci-dessus (Table relative à la période suivant la réalisation)
Amélioration/Évolution	35 000 000 $		
Mise en oeuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4)	7 000 000 $		
Intelligence d'affaires - Traitements « Big data »	4 500 000 $		
Total A - Réserve pour travaux complémentaires	***46 500 000 $***		

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Tarifs

Table des taux pour les 5 premières années – taux réduits

Premier palier de réduction (15%)

Livraison 0- Commun		**Période de réalisation**				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Formation initiale au projet	Ressources de l'alliance	200 $	202 $	205 $	207 $	210 $
Planification du projet	Ressources de l'alliance	200 $	202 $	205 $	207 $	210 $
Conception de la solution	Ressources de l'alliance	200 $	202 $	205 $	207 $	210 $
Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	Ressources de l'alliance	200 $	202 $	205 $	207 $	210 $

Autres livraions/ soutien, maintenance et expolitation		**Période de réalisation**				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Intégration fonctionnelle	Ressources de l'alliance	128 $	129 $	131 $	133 $	134 $
	Team lead (ressources de l'allliance)	231 $	235 $	238 $	241 $	245 $
Intégration technologique	Ressources de l'alliance	70 $	71 $	71 $	72 $	73 $
	Team lead (Ressources de l'alliance)	231 $	235 $	238 $	241 $	245 $
Gestion du changement	Ressources de l'alliance	119 $	121 $	122 $	124 $	126 $
	Team lead (ressource de l'alliance)	231 $	235 $	238 $	241 $	245 $
Communication	Ressources de l'alliance	119 $	121 $	122 $	124 $	126 $
	Team lead (0 ressource)	231 $	235 $	238 $	241 $	245 $
Formation	Ressources de l'alliance	119 $	121 $	122 $	124 $	126 $
	Team lead (0 ressource)	231 $	235 $	238 $	241 $	245 $
Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	Coach (Ressources de l'alliance)	312 $	316 $	320 $	325 $	329 $
	Expertise de pointe	298 $	302 $	306 $	310 $	315 $
	Ressources de l'alliance	98 $	99 $	100 $	102 $	104 $
	Team lead (Ressources de l'alliance)	231 $	235 $	238 $	241 $	245 $

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Tarifs

Table des taux pour les 5 premières années – taux réduits

Deuxième palier de réduction (20%)

Livraison 0- Commun		**Période de réalisation**				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Formation initiale au projet	Ressources de l'alliance	188 $	190 $	193 $	195 $	198 $
Planification du projet	Ressources de l'alliance	188 $	190 $	193 $	195 $	198 $
Conception de la solution	Ressources de l'alliance	188 $	190 $	193 $	195 $	198 $
Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	Ressources de l'alliance	188 $	190 $	193 $	195 $	198 $

Autres livraions/ soutien, maintenance et expolitation		**Période de réalisation**				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Intégration fonctionnelle	Ressources de l'alliance	120 $	122 $	123 $	125 $	126 $
	Team lead (ressources de l'allliance)	218 $	221 $	224 $	227 $	230 $
Intégration technologique	Ressources de l'alliance	66 $	66 $	67 $	68 $	69 $
	Team lead (Ressources de l'alliance)	218 $	221 $	224 $	227 $	230 $
Gestion du changement	Ressources de l'alliance	112 $	114 $	115 $	117 $	118 $
	Team lead (ressource de l'alliance)	218 $	221 $	224 $	227 $	230 $
Communication	Ressources de l'alliance	112 $	114 $	115 $	117 $	118 $
	Team lead (0 ressource)	218 $	221 $	224 $	227 $	230 $
Formation	Ressources de l'alliance	112 $	114 $	115 $	117 $	118 $
	Team lead (0 ressource)	218 $	221 $	224 $	227 $	230 $
Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	Coach (Ressources de l'alliance)	294 $	298 $	302 $	306 $	310 $
	Expertise de pointe	280 $	284 $	288 $	292 $	296 $
	Ressources de l'alliance	92 $	93 $	94 $	96 $	98 $
	Team lead (Ressources de l'alliance)	218 $	221 $	224 $	227 $	230 $

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Tarifs

Table des taux pour les 5 premières années – taux réduits

Troisième palier de réduction (30%)

Livraison 0- Commun		**Période de réalisation**				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Formation initiale au projet	Ressources de l'alliance	165 $	167 $	169 $	171 $	173 $
Planification du projet	Ressources de l'alliance	165 $	167 $	169 $	171 $	173 $
Conception de la solution	Ressources de l'alliance	165 $	167 $	169 $	171 $	173 $
Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	Ressources de l'alliance	165 $	167 $	169 $	171 $	173 $

Autres livraions/ soutien, maintenance et expolitation		**Période de réalisation**				
Domaine	Type_Ressources	Taux_Année 1	Taux_Année 2	Taux_Année 3	Taux_Année 4	Taux_Année 5
Intégration fonctionnelle	Ressources de l'alliance	105 $	106 $	108 $	109 $	111 $
	Team lead (ressources de l'allliance)	190 $	193 $	196 $	199 $	202 $
Intégration technologique	Ressources de l'alliance	57 $	58 $	59 $	60 $	60 $
	Team lead (Ressources de l'alliance)	190 $	193 $	196 $	199 $	202 $
Gestion du changement	Ressources de l'alliance	98 $	99 $	101 $	102 $	104 $
	Team lead (ressource de l'alliance)	190 $	193 $	196 $	199 $	202 $
Communication	Ressources de l'alliance	98 $	99 $	101 $	102 $	104 $
	Team lead (0 ressource)	190 $	193 $	196 $	199 $	202 $
Formation	Ressources de l'alliance	98 $	99 $	101 $	102 $	104 $
	Team lead (0 ressource)	190 $	193 $	196 $	199 $	202 $
Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	Coach (Ressources de l'alliance)	257 $	260 $	264 $	267 $	271 $
	Expertise de pointe	245 $	249 $	252 $	256 $	259 $
	Ressources de l'alliance	81 $	81 $	83 $	84 $	85 $
	Team lead (Ressources de l'alliance)	190 $	193 $	196 $	199 $	202 $

Quatrième palier de réduction : tous les taux sont à 0 $

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS ET DE VENTE D'ÉQUIPEMENTS

ENTRE : La **SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC**, personne morale légalement constituée par la *Loi sur la Société de l'assurance automobile du Québec* (chapitre S-11.011), ayant son siège au 333, boul. Jean-Lesage, Québec (Québec) G1K 8J6, représentée dans l'exercice de l'ensemble de ses fonctions par Nathalie Tremblay, FCPA, FCA, présidente et chef de la direction, et Karl Malenfant, vice-président technologies de l'information, dûment autorisés en vertu d'une résolution de son conseil d'administration du 18 mai 2017;

(ci-après appelée la « **Société** »)

ET **SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS**, personne morale régie par la *Companies Act* de la Nouvelle-Écosse (RSNS 1989, c. 8), dont le numéro d'entreprise du Québec (NEQ) est 1142691709, ayant son siège au 275, avenue Viger Est, 4e étage, Montréal (Québec) H2X 3R7, agissant par Claude Guay, président, et Gratien Côté, vice-président, dûment autorisés aux termes d'une résolution de son conseil d'administration du 11 mai 2017;

(ci-après appelée l'« **Intégrateur** »)
(la Société et l'Intégrateur ci-après appelés les « **Parties** »)

PRÉAMBULE

ATTENDU QUE la Société entreprend la réalisation d'un programme de transformation organisationnelle qui vise à mettre en place le modèle d'affaires de la Société et à renouveler ses principaux systèmes d'information, tant administratifs que de soutien à la mission (le « **Programme de transformation** »);

ATTENDU QUE dans le cadre du Programme de transformation, la Société a émis l'appel d'offres P22899, pour obtenir une solution d'affaires comportant une suite de progiciels, des infrastructures matérielles et logicielles et des services professionnels requis pour sa mise en œuvre et son exploitation, tel que modifié par les addenda et l'amendement du 23 novembre 2016 (l'« **Appel d'offres** » ou l'« **AO** »);

ATTENDU QU'aux fins de l'AO, l'Intégrateur a formé une Alliance avec l'Éditeur, laquelle a déposé une soumission le 4 avril 2016 et une soumission amendée le 23 janvier 2017 (la

SAAQ [redacted]

SAAQ0009DGG00126 Contrat de services professionnels et de ventes d'équipements signé

« **Soumission** »);

ATTENDU QU'à la suite du processus d'évaluation, la Soumission de l'Alliance a été retenue;

ATTENDU QUE le 31 mars 2017, les Parties ont conclu une entente de principe aux fins d'entreprendre certaines démarches préliminaires et d'effectuer certaines interventions en vue du démarrage du Programme de transformation (l'« **Entente de principe** »);

ATTENDU QUE le 27 avril 2017, le 11 mai et le 22 mai, et le 5 juin 2017, les Parties ont conclu des avenants à l'Entente de principe (les « **Avenants** »); et

ATTENDU QUE la Société conclut simultanément un contrat avec l'Alliance visant l'acquisition des biens et des services professionnels requis en vue de la mise en place de la Solution (le « **Contrat cadre** »), aux termes duquel l'Intégrateur s'est engagé à conclure un contrat de Services professionnels et vente d'équipements (le « **Contrat de Services professionnels** ») et à titre de revendeur à valeur ajoutée de l'Éditeur (« **Global Value Added Reseller** » ou « **GVAR** »), un contrat de licence et droits d'utilisation de progiciels (le « **Contrat de licence** »).

EN CONSIDÉRATION DE CE QUI PRÉCÈDE LES PARTIES CONVIENNENT DE CE QUI SUIT :

1. INTERPRÉTATION

1.1 Préambule

Le préambule fait partie intégrante de ce Contrat de Services professionnels.

1.2 Définitions

À moins que le contexte n'exige un sens différent, les définitions stipulées au Contrat cadre s'appliquent à ce Contrat de Services professionnels.

Les termes et expressions qui suivent, lorsqu'ils apparaissent dans le Contrat ou dans toute annexe liée à celui-ci, s'interprètent à moins d'une dérogation implicite ou explicite dans le texte, en fonction des définitions qui leur sont attribuées ci-après. Si la compréhension du texte le requiert, un mot exprimé avec le genre masculin comprend le féminin et vice versa; il en va de même pour un mot exprimant un nombre en ce dont le singulier comprend le pluriel et vice versa.

« **Accès informatiques privilégiés** » désigne notamment les accès informatiques qui octroient des pouvoirs d'intervention supplémentaires aux actifs informationnels numériques de la Société à certains intervenants de la Société, lesquels sont notamment décrits au Plan Qualité Programme (**PQP**):

« **Attestation d'antécédents judiciaires** » désigne une lettre ou un certificat émis par un

SAAQ | LGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

corps policier ou toute autorité gouvernementale démontrant qu'une personne possède ou non des antécédents judiciaires.

« **Équipements** » désigne les infrastructures matérielles et logicielles requises pour la mise en œuvre et l'exploitation de la Solution incluant les droits de licences requis aux fins de leur utilisation et les services de soutien technique et maintenance relatifs à ceux-ci;

« **Logiciels tiers** » désigne les logiciels non édités et non supportés par l'Éditeur qui sont requis aux fins de la mise en œuvre et de l'exploitation de la Solution et qui sont énumérés à l'annexe E-1;

« **Ressources de l'Intégrateur** » désigne les Ressources internes de l'Intégrateur, les pigistes retenus par l'Intégrateur et les employés et pigistes des sous-traitants impliqués dans l'exécution du Contrat de Services professionnels;

« **Ressources internes de l'Intégrateur** » désigne les employés de l'Intégrateur et de ses filiales ou des entités liées à l'Intégrateur. Aux fins des présentes, le terme « filiale » a le sens indiqué dans la *Loi canadienne sur les sociétés par action*, LRC 1985, ch. C-44.

« **Ressources humaines stratégiques** » désigne les Ressources de l'Intégrateur ayant des rôles clés dans la réalisation et l'encadrement des ressources du Programme, soit :

- les coachs au directeur du Programme, au directeur de chantier Affaires et TI et au directeur de chantier TI; et,
- les *team lead* de toutes les équipes.

1.3 Documents contractuels

Les documents contractuels sont constitués des documents suivants :

1.3.1 le Contrat est constitué du :

- Contrat cadre, incluant l'Entente de principe et les Avenants;
- Contrat de Services professionnels incluant les annexes A à N; et
- Contrat de licence incluant ses annexes A;

1.3.2 les Documents d'appel d'offres, étant entendu que l'annexe E-2 à ce Contrat de Services professionnels tient lieu et remplace l'article 2.12 du Document d'appel d'offres et les modifications qui y ont été apportées aux termes des addenda reliés à celui-ci;

1.3.3 les Annexes AA et BB au Contrat de Services professionnels;

1.3.4 les Annexes B au Contrat de licence; et

1.3.5 la Soumission, constituée de :

SAAQ [redacted]

Programme GGC0126 Contrat de services professionnels et de ventes d'équipements signé

- la soumission de l'Alliance amendée du 23 janvier 2017;
- la soumission de l'Alliance du 4 avril 2016.

Seuls les documents contractuels énumérés ci-dessus (les « **Documents contractuels** ») lient les Parties. Aucune entente cadre ou autre conclue préalablement à l'Appel d'offres ne lie les Parties ni ne peut recevoir application.

1.4 Préséance

En cas de conflit entre les termes de l'un ou l'autre des Documents contractuels, les termes du document qui figure en premier dans la liste reproduites à l'article précédent prévaudront sur ceux des documents qui le suivent.

2. REPRÉSENTATIONS ET GARANTIES DE L'INTÉGRATEUR

L'Intégrateur fait les représentations et garanties suivantes au bénéfice de la Société :

2.1 Statut

L'Intégrateur a été dûment constitué et il s'est conformé, initialement et annuellement, aux exigences de la *Loi sur la publicité légale des entreprises* (Québec) par l'envoi de sa déclaration initiale et, chaque année subséquente, de sa déclaration annuelle au Registraire des entreprises.

2.2 Permis d'exploitation

L'Intégrateur possède tous les permis requis en relation avec ses activités.

2.3 Capacité juridique

L'Intégrateur a tous les pouvoirs requis par la loi et a pris toutes les mesures légales nécessaires pour être autorisé à signer les présentes. L'Intégrateur a également tous les pouvoirs nécessaires afin de poursuivre toute entreprise dans laquelle il est engagé au jour de la signature du Contrat de Services professionnels, d'exercer les droits lui revenant et de se soumettre aux obligations lui incombant en vertu du Contrat de Services professionnels.

2.4 Ressources

L'Intégrateur dispose ou s'engage à obtenir l'ensemble des ressources humaines et matérielles nécessaires à l'exécution du Contrat de Services professionnels.

2.5 Liberté contractuelle de l'Intégrateur

L'Intégrateur n'est lié à aucune entente ou obligation précédente qui pourrait être en conflit avec le Contrat de Services professionnels ou qui pourrait lui interdire ou limiter l'exécution du Contrat de Services professionnels et il peut exécuter les obligations

SAAQ [redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

stipulées au Contrat de Services professionnels, sans qu'il soit nécessaire d'obtenir de licence, de renonciation, de consentement ou d'approbation qu'il ne détiendrait pas à la Date d'entrée en vigueur du Contrat de Services professionnels.

2.6 Propriété intellectuelle

L'Intégrateur détient, selon le cas à titre de propriétaire ou de titulaire de droits de licence ou autre, tous les droits, titres et intérêts de propriété intellectuelle requis aux fins de l'exécution de ce Contrat de Services professionnels.

2.7 Respect des lois et règlements

L'Intégrateur s'engage à respecter, dans l'exécution du Contrat de Services professionnels, les lois et règlements en vigueur au Québec applicables à l'exécution du présent Contrat de Services professionnels.

2.8 Certification

2.8.1 L'Intégrateur doit maintenir sa certification ISO 9001:2008 ou la version courante à venir, durant toute la durée du Contrat de Services professionnels.

2.9 Collaboration

L'Intégrateur s'engage à collaborer entièrement avec la Société dans l'exécution du Contrat de Services professionnels et à tenir compte de toutes les recommandations de la Société relatives à la façon de préparer et d'exécuter le travail confié.

3. CONTEXTE

Le Programme de transformation de la Société vise à mettre en place son modèle d'affaires et à renouveler ses principaux systèmes d'information, tant administratifs que de soutien à la mission. Le but du Programme de transformation est d'offrir un levier stratégique à cette transformation organisationnelle et d'accroître la performance opérationnelle de la Société.

Le Programme de transformation a été élaboré et approuvé avec un double objectif, soit i) permettre à la Société de faire évoluer ses solutions d'affaires des domaines « Accès sécuritaire au réseau routier », « Indemnisation des accidentés » et « Financier et administratif», et ii) saisir l'opportunité de positionner avantageusement la Société dans l'actualisation de ses pratiques d'affaires ainsi que dans la mise en place d'un contexte favorable à leur évolution.

La pierre d'assise du Programme de transformation repose sur l'implantation d'une suite de progiciel de gestion intégré (PGI). Ce chantier implique toutes les vice-présidences de la Société et touche directement la majorité des employés, de même que les clients et les partenaires de la Société. Le Programme de transformation organisationnelle doit être réalisé sur l'horizon du plan stratégique 2016-2020.

SAAQ LGS [redacted]

P:\Documents\CC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

4. OBJET DU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS

4.1 La Société retient les services de l'Intégrateur qui s'engage à fournir les Équipements et Services professionnels requis pour la mise en œuvre, l'exploitation et l'évolution de la Solution dont la portée est décrite à l'annexe A conformément aux termes, conditions et modalités stipulés à ce Contrat de Services professionnels, et plus spécifiquement :

4.1.1 les Services professionnels requis pour la mise en œuvre, l'exploitation et l'évolution de la Solution, conformément à la Stratégie de mise en œuvre;

4.1.2 les Équipements proposés aux termes de la Soumission, et les services de soutien technique et de maintenance relatifs à ceux-ci conformément aux modalités, spécifications et niveaux de services, lesquels sont énumérés et décrits aux annexes B et AA;

4.1.3 les licences ou droits d'utilisation en mode infonuagique et services de soutien technique et de maintenance relatifs aux Logiciels tiers proposés aux termes de la Soumission, lesquels sont énumérés à l'annexe E-1, conformément et sous réserve des dispositions de l'article 9;

4.1.4 les services de contrôle de la qualité de la gestion du Programme par l'entremise d'un vérificateur indépendant conformément aux modalités prévues à l'annexe M;

4.1.5 les services d'assurance qualité de la Solution par l'entremise de l'Éditeur.

4.2 La Société pourra réduire à son gré la portée du Contrat de Services professionnels et en retirer des Services professionnels ou de l'Équipement sans pénalité de quelque nature.

5. ENTRÉE EN VIGUEUR ET DURÉE DU CONTRAT

5.1 Malgré la date de sa signature, ce Contrat de Services professionnels entre en vigueur le 31 mars 2017 (la « Date d'entrée en vigueur »)

5.2 Ce Contrat de Services professionnels a une durée de dix (10) ans débutant à la Date d'entrée en vigueur (la « Durée du Contrat de Services professionnels »).

5.3 La Durée du Contrat de Services professionnels comporte deux périodes distinctes :

- La Phase de mise en œuvre; et,
- La Phase d'exploitation.

SAAQ LGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

6. OBLIGATIONS ET RESPONSABILITÉS DE LA SOCIÉTÉ

6.1 Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du Programme de transformation

6.1.1 La Société assume la gestion de la transformation organisationnelle à savoir l'établissement des objectifs du Programme de transformation, son calendrier et le budget qui lui est consacré ainsi que l'établissement des priorités et le suivi de la valeur créée par le Programme (la « Maîtrise d'ouvrage »).

6.1.2 La Société assume la gestion de la conception et de la réalisation des différents projets nécessaires à la concrétisation de la transformation (la « Maîtrise d'œuvre »).

6.2 Responsabilités de la Société

6.2.1 La Société sera responsable et s'assurera que :

- l'envergure du projet, le budget et le calendrier sont respectés;
- les impacts sur son personnel sont gérés dans le respect des individus;
- les impacts sur la clientèle sont gérés avec le souci d'accroître leur satisfaction;
- les économies anticipées se réalisent.

6.2.2 Plus spécifiquement, la Société assumera, entre autres, les responsabilités suivantes :

- établissement des objectifs poursuivis et des besoins d'affaires;
- gestion des bénéfices;
- gestion des risques et des plans d'atténuation;
- gestion de l'envergure du projet;
- gestion de ses ressources assignées au projet;
- approbation de tous les plans, budgets et calendriers de projet;
- approbation des changements aux processus d'affaires;
- approbation des changements aux progiciels;

6.3 Ressources de la Société

La Société fournira un nombre important de ressources humaines. L'ensemble des ressources de la Société apportera une connaissance approfondie des processus d'affaires actuels, des besoins énoncés, des solutions patrimoines, le plan stratégique et des valeurs de l'organisation.

SAAQ LCS

[redacted]

P22899PDGC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

7. ORGANISATION GOUVERNANCE GESTION ET MODALITÉS DE L'EXÉCUTION

7.1 Organisation du programme et mécanismes de gouvernance

Dans le cadre de l'exécution de ce Contrat de Services professionnels et de la prestation des Services professionnels, les Parties appliqueront et se conformeront aux paramètres et mécanismes d'organisation et de gouvernance du Programme de transformation énumérés et décrits à l'annexe H.

7.2 Méthodologie et expertise

Dans le cadre de l'exécution de ce Contrat de Services professionnels, l'Intégrateur doit déployer et utiliser la méthodologie décrite à l'annexe I. Sous réserve de l'article 16 ci-dessous, la Société pourra utiliser la méthodologie pendant la Durée du Contrat de Services Professionnels et après la fin du Contrat de Service Professionnels dans le cadre et aux fins de ses projets et activités.

L'Intégrateur assurera un transfert de connaissances vers les ressources de la Société pendant la Phase de mise en œuvre de la Solution afin qu'elles soient autonomes à la fin de la Phase de mise œuvre de la Solution.

7.3 Gestion du travail

7.3.1 Représentants des Parties

7.3.1.1 Les représentants des Parties et leurs fonctions respectives sont décrites dans l'organigramme reproduit à l'annexe H.

7.3.2 Mécanisme général et Stratégie de mise en œuvre et calendrier

7.3.2.1 La mise en œuvre du Programme de transformation et la prestation des Services professionnels se feront en fonction des Livraisons identifiées dans la Stratégie de mise en œuvre et le calendrier préliminaire élaborés par l'Intégrateur lesquels sont joints comme Annexe F.

7.3.2.2 Chaque Livraison est découpée en « lot de travail » chacun produisant un actif pour la Société. Le découpage doit être logique et prendre en compte les travaux à réaliser de façon à éviter un nombre trop important de lots de travail.

7.3.3 Plan Qualité Programme

7.3.3.1 Dès le début de la prestation des Services professionnels, la Société et l'Intégrateur doivent convenir d'un Plan Qualité Programme (« **PQP** ») détaillé et spécifique au Programme qui sera finalisé à partir de celui qui a été présenté dans la Soumission. Ce dernier devra :

SAAQ [redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

- découper le Programme en « Livraisons »; chacune d'elles est, à son tour, découpée en parties clairement définies, appelée « lot de travail »;
- désigner les représentants principaux des Parties au Contrat et établir un processus d'escalade applicable en cas de différend;
- identifier les principales activités de réalisation de chacune des Livraisons;
- établir les objectifs poursuivis;
- lister la portée de chacune des Livraisons;
- décrire les mécanismes qui seront utilisés pour assurer la qualité des Services professionnels fournis;
- établir le processus d'approbation des Ressources de l'Intégrateur et le processus d'approbation des ressources de remplacement, incluant en regard de celles qui ne travailleront pas dans les locaux du siège social de la Société à Québec;
- identifier clairement les points de contrôle, de validation et d'essais;
- énumérer les Accès informatiques privilégiés;
- établir les critères de performance et d'acceptation de chacune des Livraisons;
- établir les modalités de suivi relatifs à l'avancement des travaux par le biais de la **SGPE**;
- établir le mécanisme de suivi des coûts (pour le Programme, chacune des Livraisons et chacun des lots de travail);
- fournir le calendrier de réalisation des Livraisons;
- établir le format et l'information qui devra être incluse à la facturation;
- identifier l'ensemble des outils, accélérateurs, gabarits et procédures qui encadrent la réalisation des activités quotidiennes du Programme, lesquels devront être disponibles pour les Ressources de l'Intégrateur et pour le personnel de la Société.

7.3.3.2 Le PQP est un document évolutif qui doit être enrichi et ajusté durant le Programme sans pour autant en changer la portée, les efforts et les coûts globaux. Les Parties conviennent qu'elles feront conjointement évoluer le PQP durant la réalisation du Programme.

7.3.3.3 L'acceptation par la Société du PQP est un des critères d'acceptation du lot de travail #1 et toute modification apportée ultérieurement au PQP doit être acceptée par la Société.

7.3.4 Entente de lot et autorisation de travail

7.3.4.1 L'Intégrateur soumettra à la Société pour approbation un projet d'entente spécifique concernant un lot de travail vingt (20) jours ouvrables avant la date prévue pour le début d'exécution des travaux

SAAQ LGS [redacted]

SAAQ0009DGCC00126 Contrat de services professionnels et de ventes d équipements signé

relatifs à chacun des lots de travail.

7.3.4.2 La Société finalise l'entente concernant un lot de travail. Cette entente spécifique concernant le lot de travail doit être révisée et signée par les Parties (une « **Entente de lot** »). L'Entente de lot pourra comporter :

- la nature du lot de travail;
- les objectifs poursuivis;
- les principaux biens livrables et les grandes activités à réaliser;
- la répartition des rôles et responsabilités;
- les préalables et les hypothèses;
- les efforts et la répartition des efforts entre les Ressources de l'Intégrateur et les ressources de la Société, et ce, pour chacun des grands livrables et par domaine de services (Intégration fonctionnelle, Intégration technologique, Gestion de changement, Communication, Formation et Assistance à la gestion et Intégration & Assurance qualité);
- les activités qui requièrent l'implication des ressources de l'Éditeur et de l'équipementier et la description de leurs rôles, responsabilités et efforts respectifs;
- le calendrier et les jalons clés;
- les coûts (Ressources de l'Intégrateur, ressources de la Société, dépenses, etc.);
- les critères de qualité / performance;
- les mécanismes de transfert de connaissance;
- le mode de rémunération (budget soumis au partage de risques ou non, valeur de l'enveloppe de partage de risques, etc.);
- les paramètres et modalités de facturation;
- la nature et la fréquence des rapports de suivi;
- les efforts requis pour la préparation de l'Entente du lot suivant;
- les critères d'acceptation du lot de travail;

7.3.4.3 La Société et l'Intégrateur pourront désigner des représentants respectifs dans le cadre et aux fins des Ententes de lot.

7.3.4.4 Le niveau de détail de l'Entente de lot doit être compatible avec la complexité des activités à réaliser.

7.3.4.5 Un lot de travail doit avoir une durée de plus ou moins six (6) mois ou représenter une étape de la méthodologie, si cette étape est inférieure à six (6) mois.

7.3.4.6 L'Entente de lot du dernier lot de travail à être réalisé devra contenir les critères d'acceptation définitive de l'ensemble des travaux de toutes les Livraisons du Programme de transformation.

SAAQ [redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

7.3.4.7 Toute révision d'une Entente de lot est assujettie à une entente écrite et aux mêmes exigences que l'original.

7.3.4.8 Aucun travail ne peut être exécuté par l'Intégrateur relativement à un lot de travail avant qu'une autorisation de travail écrite ne lui soit communiquée. L'autorisation de travail devra faire référence à l'Entente de lot dont elle autorise la réalisation.

7.3.4.9 Dans la mesure où la Société devait requérir des services en vertu de la réserve pour travaux complémentaire stipulée à l'article 11.5, la fourniture de tels services devront également faire l'objet d'une entente de lot de travail et à l'émission d'une autorisation de travail.

7.3.5 Acceptation provisoire

7.3.5.1 Si un lot de travail se réalise en mode « sprint », les biens livrables associés à ce sprint peuvent être approuvés à la fin de celui-ci.

7.3.5.2 L'acceptation provisoire de l'ensemble des biens livrables de ce lot a lieu à la fin du lot de travail. Ces biens livrables sont acceptés de façon provisoire par le représentant désigné de la Société lorsqu'il émet à l'Intégrateur un avis écrit comme quoi le lot est terminé.

7.3.5.3 Pour être acceptés, les critères de performance et d'acceptation énoncés à l'Entente de lot doivent avoir été rencontrés.

7.3.5.4 Si les travaux réalisés ne rencontrent pas les critères d'acceptation et sont jugés insatisfaisants par la Société, les Parties s'engagent à faire les travaux/correctifs requis pour que le lot de travail satisfasse l'ensemble des critères énoncés à l'Entente de lot dans les plus brefs délais.

7.3.6 Acceptation définitive

L'acceptation définitive des travaux a lieu lorsque tous les lots de travail qui font l'objet de la Phase de mise en œuvre de la Solution auront été acceptés provisoirement et que le représentant désigné de la Société aura émis à l'Intégrateur un avis écrit attestant l'acceptation définitive de l'ensemble des lots de travail, lequel avis doit être transmis au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'acceptation provisoire du dernier des lots de travail de la dernière Livraison, à défaut de quoi les travaux seront présumés avoir été acceptés de façon définitive.

7.4 Partage de risque

Aux fins d'établir un réel partenariat « gagnant-gagnant » et faire en sorte de gérer ensemble le Programme, de se partager les économies et de limiter les dépassements, les Parties appliqueront la formule de partage de risque décrite à l'Annexe G.

SAAQ EGS

[redacted]

SAAQ0000DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

7.5 Modalités d'exécution

7.5.1 Langue de travail :

7.5.1.1 La production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français, conformément aux dispositions de la Charte de la langue française. Dans la seule mesure où les services de Ressources de l'Intégrateur détenant une expertise spécifique et requise aux fins de l'exécution du Contrat de Services professionnels, ne sont pas disponibles ou ne sont pas disponibles en temps opportun, l'Intégrateur pourra, sous réserve de l'approbation préalable de la Société, fournir de tels services en anglais, dans la mesure où l'Intégrateur fournit les services d'un interprète sur demande de la Société.

7.5.2 Horaire de travail

7.5.2.1 L'horaire de travail des Ressources de l'Intégrateurs est de 8h/jour sur une plage horaire allant de 7 h 30 à 18 h 00.

7.5.2.2 L'horaire des ressources de la Société sera l'horaire standard de travail (en mode projet) de la Société, soit 37,5 heures/semaine sur une plage allant de 7 h 30 à 18 h 00.

7.5.2.3 La Société est disposée à aménager des horaires de travail particuliers pour les Ressources de l'Intégrateur ne résidant pas à Québec et dont les travaux à réaliser n'exigent pas une présence 5 jours/semaine. L'aménagement consenti est de 4 jours de travail à Québec (3 nuits à Québec) et 1 journée en télétravail.

7.5.2.4 D'autres formes d'aménagement pourront être accordées dans les Ententes de lots.

7.5.3 Lieu de travail

L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec. Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'Intégrateur, la Société est ouverte à ce que ces travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les Ententes de lots.

7.5.4 Postes de travail

La Société fournira à chaque Ressources de l'Intégrateur qui travaillera au site du siège social de la Société un ordinateur portable sécurisé tant pour travailler dans ses locaux qu'à distance. Ce portable sera doté d'applications pour faciliter le travail à distance et les échanges avec les autres Ressources de l'Intégrateur et les ressources de la Société et de moyens d'accès à la documentation du Programme.

SAAQ LCB

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

7.6 Éthique et sécurité de l'information

L'Intégrateur s'engage à respecter et appliquer et se porte garant du respect et de l'application par les Ressources de l'Intégrateur des règles, procédures et mesures de sécurité décrites au guide joint comme annexe J.

7.7 Registre

Les Ressources de l'Intégrateur devront faire rapport de l'avancement des travaux dans le cadre de leur mandat par le biais de la solution de gestion de projets d'entreprise (« **SGPE** »). Les modalités seront précisées au Plan Qualité du Programme (PQP) notamment en regard des Ressources de l'Intégrateur qui ne travailleront pas dans les locaux du siège social de la Société à Québec.

D'autre part, l'Intégrateur devra fournir le pourcentage d'avancement des biens livrables au gestionnaire de contrat à toutes les deux semaines via SGPE. Indépendamment du système interne de suivi et de facturation de l'Intégrateur, les efforts et l'avancement des travaux approuvés dans le système SGPE feront office de données officielles pour la Société.

L'Intégrateur devra produire à chaque semestre un rapport présentant la liste des Ressources de l'Intégrateur affectées au projet, ainsi que le pourcentage de Ressources internes de l'Intégrateur parmi les Ressources de l'Intégrateur.

7.8 Contrôle de la qualité

7.8.1 L'Intégrateur retiendra et acquittera le paiement des honoraires d'une firme de vérificateurs indépendants pour le compte et au bénéfice de la Société aux fins des services de contrôle de la qualité de la gestion du Programme décrits à l'annexe M.

7.8.2 Le contrat de service de contrôle de la qualité de la gestion du Programme à intervenir avec la firme de vérificateurs indépendants devra expressément désigner la Société à titre de cliente et être conforme à l'annexe M. Les rapports complétés par les vérificateurs indépendants seront aussi communiqués à l'Intégrateur.

8. RESSOURCES HUMAINES

8.1 Lien d'emploi

8.1.1 L'Intégrateur est entièrement responsable à l'égard de l'ensemble des Ressources de l'Intégrateur affecté à l'exécution du Contrat de Services Professionnels, à l'exclusion du personnel de la Société, et il devra en assumer tous les droits, obligations et responsabilités. L'Intégrateur devra notamment se conformer aux lois régissant les accidents du travail et à celles régissant les conditions de travail.

SAAQ [redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

8.1.2 Les ressources des sous contractants de l'Intégrateur impliquées dans l'exécution du Contrat de Services Professionnels sont sous l'entière responsabilité de l'Intégrateur qui en assume toutes les obligations.

8.2 Approbation des ressources

8.2.1 Chaque ressource s'intégrant au projet devra être approuvée au préalable par la Société conformément au processus prévu au PQP.

8.3 Ressources internes de l'Intégrateur

Les Ressources de l'Intégrateur assignées à la prestation des Services professionnels doivent être majoritairement des Ressources internes de l'Intégrateur.

8.4 Attestation de sécurité

8.4.1 Chaque Ressource de l'Intégrateur, selon le cas,

- qui est susceptible d'obtenir des Accès informatiques privilégiés; ou,
- dont le mandat est sous la responsabilité de l'équipe de la sécurité informatique;

ne doit pas avoir été déclarée coupable, dans les cinq (5) dernières années précédant la Date d'entrée en vigueur du Contrat de Services professionnels, d'une infraction pénale ou criminelle concernant les infractions ayant un lien avec l'objet du présent mandat, à moins d'en avoir obtenu le pardon ou la réhabilitation. Sont notamment considérés incompatibles avec les activités que la ressource sera appelée à réaliser dans le cadre du mandat, les actes criminels et les infractions figurant à l'annexe L, le tout conformément à l'article 18.2 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

8.4.2 La Société se réserve le droit de demander à l'Intégrateur de lui remettre une Attestation d'antécédents judiciaires pour chaque ressource visée au paragraphe précédent. L'Intégrateur devra alors fournir à la Société l'original de l'attestation au plus tard trois (3) jours ouvrables avant la date prévue d'entrée en fonction de la ressource. Pour être recevable, l'attestation devra de plus avoir été émise depuis moins de trois (3) mois de la date de la demande de la Société. Elle devra être transmise à la Société sous enveloppe cachetée avec la mention « PERSONNEL ET CONFIDENTIEL ». L'enveloppe sera confiée exclusivement, aux fins de vérification et de conservation, au gestionnaire ou au directeur concerné.

8.4.3 Toutes les exigences prévues au présent article s'appliquent également au remplaçant d'une ressource visée par le paragraphe 8.4.1 du présent article et devront être respectées tout au long du Contrat de Services professionnels.

8.4.4 L'Intégrateur est tenu d'informer préalablement les personnes concernées de ces

SAAQ LCS [redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

exigences et de recueillir auprès de ces personnes les renseignements et autorisations nécessaires à la vérification et à la communication des résultats à la Société.

8.4.5 De plus, l'Intégrateur devra aviser la Société dans les plus brefs délais, de tout événement pouvant entraîner une modification au résultat de la vérification d'antécédents judiciaires obtenue préalablement à l'entrée en fonction de la ressource.

8.4.6 Si l'Intégrateur ne répond pas à ces exigences, la Société se réserve le droit de résilier le Contrat de Services professionnels conformément à l'article 25.

8.4.7 L'Intégrateur assume tous les frais inhérents à l'émission des attestations d'antécédents judiciaires.

8.5 Ressources humaines stratégiques

8.5.1 L'Intégrateur est tenu d'affecter à l'exécution du Contrat de Services professionnels pour toute la durée de celui-ci, toute Ressource humaine stratégique sélectionnée dont le nom figure à l'annexe D. Aucune des Ressources humaines stratégiques « Coach » et « Team lead » ne pourra être remplacée à partir du démarrage des travaux dont elle est responsable selon la Stratégie de mise en œuvre de la Solution.

8.5.2 En cas de défaut à l'article précédent, la Société pourra :

a) obliger l'Intégrateur à conserver la Ressource humaine stratégique initiale pour l'exécution du Contrat de Services professionnels; ou,

b) lui infliger une pénalité conformément à l'article suivant; ou

c) résilier ce Contrat de Services professionnels; ou,

d) passer outre au défaut de l'Intégrateur, lorsqu'il propose une ressource de remplacement que la Société juge équivalente à celle initialement prévue, sous la condition qu'il assure adéquatement, à ses frais, le transfert des connaissances de l'une à l'autre.

8.5.3 Les pénalités applicables en vertu du paragraphe b) du premier alinéa de l'article précédent sont les suivantes :

- 10 % de la valeur du Contrat de Services professionnels jusqu'à 150 000 $ pour le remplacement d'une Ressource humaine stratégique pour la durée du Programme de transformation.

La pénalité fait l'objet d'un préavis écrit adressé à l'Intégrateur, qui en mentionne le motif et le montant et lui indique que, faute d'exécuter son obligation dans le

SAAQ | DGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126 Contrat de services professionnels et de ventes d'équipements signé

délai imparti, elle lui sera automatiquement appliquée et pourra être déduite des sommes qui lui sont dues.

8.6 Remplacement de Ressources humaines stratégiques

8.6.1 Nonobstant ce qui précède à l'article 8.5.1, la Société pourra accepter qu'une Ressource humaine stratégique soit remplacée aux conditions suivantes :

- un préavis minimal de trois (3) semaines est requis avant le départ de la Ressource humaine stratégique;
- la Ressource humaine stratégique sera remplacée par une autre ayant un niveau de compétence et d'expérience équivalent ou supérieur (son CV devra être soumis et une entrevue sera réalisée);
- une période minimale de deux (2) semaines de compagnonnage est effectuée entre les deux (2) Ressources humaines stratégiques pour la mise à niveau et/ou le transfert de connaissance du projet;

tous les frais découlant de cette substitution, y compris les frais découlant du transfert de connaissances et de formation, sont assumés par l'Intégrateur et la Société se réserve le droit de refuser toute ressource non satisfaisante.

8.6.2 Nonobstant ce qui précède à l'article 8.5.1, une Ressource humaine stratégique pourra également être remplacée, sans qu'il n'y ait manquement à l'exécution du Contrat de Services professionnels, si cette ressource devient indisponible pour un motif hors du contrôle raisonnable de l'Intégrateur, tel que le décès, la maladie ou le congédiement pour cause disciplinaire sérieuse. L'Intégrateur doit, dans ce cas, prendre tous les moyens nécessaires pour remplacer, dans un délai de quinze (15) jours, la Ressource humaine stratégique initiale par une ressource ayant un niveau de compétence et d'expérience équivalent ou supérieur (son CV devra être soumis et une entrevue sera réalisée), à la satisfaction de la Société.

8.7 Remplacement de ressources à la demande de la Société ou de l'Intégrateur

8.7.1 Les Parties s'engagent à collaborer pour remplacer toute ressource impliquée dans l'exécution du Contrat de Services professionnels dans les dix (10) jours ouvrables suivant la réception d'un avis écrit d'une des Parties exposant précisément les motifs et faits supportant son positionnement à l'effet qu'une ressource de l'autre Partie :

8.7.1.1 a un rendement insuffisant;

8.7.1.2 affecte négativement l'exécution du Contrat de Services professionnel;

8.7.1.3 affecte négativement la qualité des Services professionnels fournis, des travaux ou des livrables;

SAAQ [redacted]

SAAQ0009DGCC00126 Contrat de services professionnels et de ventes d équipements signé

8.7.1.4 ne respecte pas les règles décrites au guide joint à l'annexe J des présentes.

8.7.2 La Société s'engage à soulever toute situation problématique auprès d'un des coachs de l'Intégrateur afin de tenter de corriger la situation avant la transmission d'un avis de demande de remplacement.

8.7.3 Dans le cas d'un problème de comportement, la Société peut demander un retrait immédiat de la Ressource de l'Intégrateur concernée.

8.7.4 L'Intégrateur doit soumettre pour approbation une ressource de remplacement à la Société conformément au processus établit aux termes du PQP.

8.8 Ressources de l'Éditeur et de l'équipementier

8.8.1 Les Parties conviendront des activités qui requerront l'implication des ressources de l'Éditeur et de l'équipementier et la description de leurs rôles, responsabilités et efforts respectifs dans les Ententes de lot, en fonction des activités visées en lien avec les montants prévus pour les services spécialisés de l'Éditeur (3 000 000$ prévu au Contrat de licence) et de l'équipementier (500 000$).

8.8.2 La Société pourra requérir et obtenir les services d'assurance qualité de la Solution de l'Éditeur par l'entremise de l'Intégrateur. Le cas échéant la Société sera désignée comme cliente de l'Éditeur et toutes les communications, résultats, rapports, constats, et recommandations et autres livrables de l'Éditeur seront adressés et destinés à la Société afin de préserver et d'assurer le maintien de l'objectivité et de l'indépendance de l'Éditeur en regard des services d'Assurance qualité de la Solution. Les rapports complétés par les vérificateurs indépendants seront aussi communiqués à l'Intégrateur.

8.8.3 La Société et l'Intégrateur conviendront de l'implication des ressources de l'Éditeur impliquées dans la prestation des services Max attention fournis en vertu du Contrat de licence afin qu'elles soient utilisées de façon optimale dans le cadre de la Phase de mise en œuvre.

9. LICENCES ET DROITS D'UTILISATION DE LOGICIELS TIERS

9.1 La Société et l'Intégrateur conviendront du mode d'octroi des droits de licences ou d'utilisation des Logiciels tiers énumérés à l'annexe E-1, à l'intérieur d'un délai maximum de trois (3) mois suivant la signature de ce Contrat de Services professionnels, en fonction des modalités et paramètres suivants:

9.1.1 l'obtention par l'Intégrateur des droits de revente des Logiciels tiers requis et des services de soutien et de maintenance relatifs à ceux-ci; ou

9.1.2 si l'Intégrateur n'est pas en mesure d'obtenir les droits de revente requis, ou de les obtenir dans un délai permettant de ne pas affecter le calendrier et la Stratégie de

SAAQ [redacted] GS

mise en œuvre de la Solution, l'acquisition directe par la Société des droits de licences ou d'utilisation des Logiciels tiers et les services de soutien et de maintenance relatifs à ceux-ci; et

9.1.3 l'acceptation par la Société des conditions d'utilisation et modalités contractuelles applicables aux Logiciels tiers (les « EULA »), qui seront ajoutées aux annexes BB une fois acceptées, dans la mesure où ceux-ci sont standards dans l'industrie et commercialement raisonnables ; ou

9.1.4 l'acceptation d'un produit de Logiciels tiers de remplacement ou de substitution dans la mesure où les EULA sont inacceptables pour la Société ou l'Intégrateur parce qu'ils ne sont pas standards dans l'industrie ou commercialement raisonnables ou qu'ils comprennent des écarts trop importants par rapport à l'annexe E-2.

9.2 La Société avisera l'Intégrateur de l'acceptation des EULA des Logiciels tiers qui seront ajoutés aux annexes BB, dans un délai de cinq (5) jours de leur réception.

9.3 L'Intégrateur avisera la Société dans un délai d'au moins dix (10) jours avant que le délai d'obtention des droits de revente requis soit susceptible d'affecter le calendrier et la Stratégie de mise en œuvre de la Solution.

9.4 Le mode d'octroi des droits de licences ou d'utilisation des Logiciels tiers n'aura aucune incidence sur la portée et l'étendue des droits de la Société aux termes de la garantie solidaire stipulée au Contrat cadre et de la garantie individuelle de l'Intégrateur stipulée à ce Contrat de Services professionnels.

9.5 Le mode d'octroi des droits de licences ou d'utilisation des Logiciels tiers n'aura aucune incidence sur la portée et l'étendue des droits et obligations de l'Intégrateur et de la Société stipulés à l'annexe E-2.

9.6 Les Parties conviennent que les Logiciels tiers énumérés à l'annexe E-1 sont requis pour la Solution. L'Intégrateur ne sera pas pénalisé pour un retard dans l'exécution de ses obligations en vertu du Contrat de Services professionnels qui serait attribuable au défaut de la Société d'aviser l'Intégrateur de l'acceptation des EULA dans le délai prévu à l'article 9.2, ou à la prolongation du délai stipulé à l'article 9.1.

10. ÉQUIPEMENTS

10.1 L'Intégrateur livrera les Équipements dont l'inventaire soumis par l'Intégrateur est reproduit à l'Annexe B-1, le tout conformément aux conditions et modalités stipulés aux annexes AA et fournira les Services professionnels d'installation et de soutien technique et de maintenance relatifs à ceux-ci conformément aux spécifications et niveaux de services formulés à l'annexe B-2.

SAAQ [redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

11. PRIX

11.1 La Société s'engage à verser à l'Intégrateur la somme maximale de 370 602 829$ excluant les taxes applicables (le « Prix maximal »), incluant toute somme payée dans le cadre de l'exécution de l'Entente de principe et des Avenants, à titre de considération pour la vente des Équipements et la prestation des Services professionnels, laquelle est ventilée conformément à l'annexe C.

11.2 La tarification applicable aux Services professionnels est décrite à l'annexe C.

11.3 La tarification inclut toutes les dépenses relatives à la prestation des Services professionnels. La Société remboursera uniquement à l'Intégrateur les frais de déplacement, de repas et d'hébergement qui auront été pré-approuvés à la suite d'une demande écrite spécifique de l'Intégrateur. Une telle demande pourra être présentée relativement à des interventions de l'Intégrateur notamment auprès des mandataires (formation, implantation, gestion du changement). Les dépenses ainsi pré-approuvées seront remboursés en conformité avec les conditions incluses à la directive sur les frais de déplacement des personnes engagées à honoraires par la Société.

11.4 Les services requis et payés par la Société de l'assurance automobile du Québec, avec les deniers publics pour son utilisation propre, sont assujettis aux taxes de vente applicables (taxe de vente du Québec (TVQ) et taxe sur les produits et services (TPS) ou, le cas échéant, taxe de vente harmonisée (TVH) et, par conséquent, ces taxes devront être facturées.

11.5 La Société ne s'engage pas à dépenser la totalité du Prix maximal, puisque celui-ci inclut une réserve pour travaux complémentaires que la Société pourra requérir et confier ou non à l'Intégrateur à son gré, et qu'elle a recours aux services de l'Intégrateur, selon ses besoins, en respectant les conditions et les procédures énoncées dans le Contrat de Services Professionnels.

11.6 Le taux annuel des frais ou redevances de soutien technique et maintenance applicables aux Logiciels tiers est établi en fonction des paramètres suivants :

11.6.1 a) Le taux annuel de redevances de support et maintenance établi dans le cadre de la politique de prix officielle de l'éditeur du Logiciel tiers visé;

11.6.2 b) Le pourcentage annuel d'augmentation de ce taux annuel n'excédera pas le pourcentage d'augmentation de l'indice des prix à la consommation (IPC) de l'année précédente. Le terme « IPC » utilisé dans le présent document correspond à l'Indice des prix à la consommation (pour l'ensemble des marchandises Canada) de Statistique Canada.

12. FACTURATION ET PAIEMENT

S/AAQ LGS

[redacted]

P:\Contrats\CC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

12.1 Facturation des Services professionnels

12.1.1 Les Services professionnels rendus pendant la Phase de mise en œuvre de la Solution seront facturés en fonction de l'atteinte des objectifs établis pour chacun des sprints, de la réalisation des grandes activités de ceux-ci et du respect des jalons clés d'avancement établis conformément aux objectifs, paramètres et modalités convenus aux termes des Ententes de lots à intervenir à l'égard de chacun des lots de travail.

12.1.2 Dans la mesure où la Société se prévaut de la banque d'heures pour travaux complémentaires prévue à l'annexe C pour requérir des services de l'Intégrateur, les services fournis seront facturés sur une base mensuelle en fonction de l'avancement des travaux ou selon les modalités prévues à l'Entente de lot conclue en regard de ces services.

12.2 Facturation des Équipements et Logiciels tiers

12.2.1 L'Intégrateur pourra facturer les coûts d'acquisition des Équipements, des licences ou droits d'utilisation des Logiciels tiers acquis par la Société après qu'un agent autorisé de celle-ci ait confirmé leur réception conformément à chaque commande.

12.2.2 L'Intégrateur pourra facturer 100% du coût annuel de soutien technique et de maintenance et de mise à niveau des Équipements et logiciels, ajusté au prorata de la partie non écoulée de l'année en cours, à la date à laquelle les Équipements et Logiciels tiers seront rendus disponibles après qu'un agent autorisé de la Société ait confirmé leur réception conformément à chaque commande;

12.2.3 L'Intégrateur pourra facturer 100% du coût de renouvellement annuel du soutien technique et de maintenance et de mise à niveau des Équipements et Logiciels tiers, le 1er décembre précédant l'année pour laquelle les Services de soutien technique sont renouvelés.

12.3 Format

Les factures devront contenir l'information prévue au PQP. Les taxes de vente applicables devront apparaître séparément sur les factures.

12.4 Les factures doivent être expédiées à l'adresse suivante :

Société de l'assurance automobile du Québec
À l'attention de **Directeur du Bureau de programme CASA**
333, boul. Jean-Lesage,
C.P. 19600, succ. Terminus
Québec (Québec) G1K 8J6

SAAQ | EGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

12.5 Retenue

Pour les Services professionnels rendus pendant la Phase de mise en œuvre de la Solution, la Société effectue une retenue de paiement de 10 % sur les paiements effectués pour les travaux réalisés dans le cadre d'un lot de travail. La Société effectue cette retenue par une déduction sur chaque paiement dû à l'Intégrateur.

- 50 % de cette retenue est remise à l'Intégrateur lors de l'acceptation provisoire du lot;

Le montant résiduel de la retenue de paiement est remis à l'Intégrateur lors de l'*acceptation définitive* des lots de travail de toutes les Livraisons à la fin de Phase de mise en œuvre.

Ce mécanisme s'applique à la facturation de tous les services assujettis à une Entente de lot.

Ce mécanisme de retenue ne sera pas applicable à la facturation des services d'assurance qualité du Programme et des services d'assurance qualité de la Solution.

12.6 Remboursement de dette fiscale

L'article 31.1.1 de la *Loi sur l'administration fiscale* (chapitre A-6.002) et l'article 53 de la *Loi facilitant le paiement des pensions alimentaires* (chapitre P-2.2) s'appliquent lorsque l'Intégrateur est redevable d'un montant exigible en vertu d'une loi fiscale ou alimentaire. Ainsi, la Société, à titre d'organisme public défini à l'article 31.1.4 de la *Loi sur l'administration fiscale*, devra transmettre tout ou partie du montant payable en vertu du présent Contrat de Services Professionnels au ministre du Revenu, à sa demande, afin que ce montant soit affecté au paiement de cette dette.

12.7 Paiement

Après vérification, la Société verse les sommes dues à l'Intégrateur dans les trente (30) jours qui suivent la date de réception de la facture, accompagnée de tous les documents requis. La Société règle normalement les demandes de paiement conformément aux dispositions prévues au Règlement sur le paiement d'intérêts aux fournisseurs du gouvernement (chapitre C-65.1, r. 8) et ses modifications. La Société se réserve le droit de procéder à toute vérification des factures avant ou après paiement.

13. COMPATIBILITÉ DES PROGICIELS ET LOGICIELS TIERS

13.1 L'Intégrateur reconnaît l'importance du maintien de la compatibilité et de l'interopérabilité des progiciels et Logiciels tiers et autres composantes de la Solution avec l'environnement technologique de la Société pendant la Durée de ce Contrat de Services professionnels.

13.2 L'Intégrateur s'engage à déployer tous les efforts commercialement raisonnables afin de demeurer constamment à l'avant-garde des courants technologiques et de

SAAQ AGS [redacted]

SAAQ0000DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

leur évolution pendant la Durée de ce Contrat de Services professionnels, dans la mesure requise afin d'assurer le maintien de la compatibilité de la Solution avec le rythme d'évolution technologique de la Société pendant la Durée de ce Contrat de Services professionnels. L'évolution des services de l'Intégrateur vise à maintenir sa position dans l'industrie et cet engagement ne s'étend pas à une évolution spécifique à la Société qui ne serait pas en ligne avec l'évolution de l'industrie.

14. GARANTIE INDIVIDUELLE DE L'INTÉGRATEUR

14.1 À compter de l'expiration de la garantie solidaire relative à la Solution stipulée au Contrat cadre, la garantie individuelle de l'Intégrateur prendra la place de la garantie solidaire à l'égard de réclamations présentées après l'acceptation définitive des lots de travail.

14.2 L'Intégrateur garantit que les Services professionnels, les Logiciels tiers et les Équipements fournis ou exécutés par l'Intégrateur dans le cadre du Contrat de Services professionnels permettront la mise en œuvre et l'exploitation de la Solution à l'intérieur des délais et pour la durée de la Phase d'exploitation, dans la mesure où la conformité est évaluée par rapport aux détails et conditions soumis dans la Soumission de l'Alliance et par la suite concrétisées dans les spécifications approuvées pour chacun des lots, incluant les changements à venir sur lesquelles les Parties se seront entendues.

14.3 En cas de manquement à cette garantie, l'Intégrateur s'engage à déployer tous les efforts commercialement raisonnables afin d'assurer la mise en œuvre, de corriger les défaillances de la Solution et d'en assurer l'exploitation, pendant la Phase d'exploitation, sans aucun coût supplémentaire pour la Société, et sans préjudice aux droits de la Société aux termes de la clause de responsabilité du Contrat cadre.

14.4 L'Intégrateur ne sera pas responsable pour des défaillances ou des problèmes de compatibilité reliés à des changements apportés à la Solution par la Société sans l'intervention de l'Intégrateur, par rapport aux exigences et besoins de la Société énoncés au Contrat.

14.5 Cette garantie s'ajoute aux autres garanties applicables fournies par l'Alliance.

14.6 La responsabilité de l'Intégrateur aux termes de cette garantie est assujettie aux limites de responsabilité stipulées au Contrat cadre.

SAAQ LGS [redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

15. RESPONSABILITÉ ET INDEMNISATION

15.1 Responsabilité de l'Intégrateur et indemnisation

15.1.1 Tel que stipulé à l'article 7 du Contrat cadre, la responsabilité de l'Intégrateur est limitée de la façon la suivante :

15.1.2 Les limites de responsabilité stipulées à cet article (la «Limite de responsabilité») n'incluent pas la garantie d'exécution fournie par l'Alliance conformément au Contrat cadre.

15.1.3 L'Intégrateur sera responsable de tout dommage causé par lui, ses employés, agents, représentants ou sous-contractants dans le cours ou à l'occasion de l'exécution du Contrat de Services professionnels, y compris le dommage résultant d'un manquement à un engagement pris en vertu du Contrat de Services professionnels, et s'engage à indemniser la Société, et dans le cas de réclamation de tiers, à défendre et prendre fait et cause pour la Société contre tous recours, réclamations, demandes, poursuites, condamnations et autres procédures formulées ou intentées par toute personne en raison de tels dommages, jusqu'à concurrence des limites suivantes :

15.1.4 À l'égard d'un dommage attribuable à un manquement ou fait générateur survenu pendant la Phase de mise en œuvre :

15.1.4.1 la responsabilité de l'Intégrateur sera limitée au montant payé à celui-ci par la Société pour les composantes de la Solution et les Services professionnels fournis par le membre Intégrateur dans le cadre de ce Contrat de Services professionnels pendant les 24 mois de la Phase de mise en œuvre précédant le manquement ou le fait générateur, jusqu'à concurrence d'une somme maximale de cinquante millions de dollars (50 000 000,00$);

15.1.5 À l'égard d'un dommage attribuable à un manquement ou fait générateur survenu pendant la Phase d'exploitation :

15.1.5.1 la responsabilité de l'Intégrateur sera limitée au plus élevé de ce qui suit, soit le montant payé à celui-ci par la Société pour les composantes de la Solution et les Services professionnels fournis par l'Intégrateur dans le cadre de ce Contrat de Services professionnels pendant les 24 mois de la Phase d'exploitation précédant le manquement ou le fait générateur ou la somme maximale de dix millions de dollars (10 000 000,00$);

15.1.6 Dans la mesure où la Phase d'exploitation est prolongée au-delà de la Durée du Contrat, les Parties conviendront d'une modification de la Limite de responsabilité en fonction de la valeur des services qui seront fournis au cours de la période de prolongation du Contrat.

SAAQ [redacted]

SAAQ0909DGCC00126 Contrat de services professionnels et de ventes d'équipements signé

15.1.7 Ces Limites de responsabilité ne s'appliquent pas aux dommages attribuables à :

15.1.7.1 une faute intentionnelle ou lourde ou à de la négligence grossière de l'Intégrateur.

15.1.7.2 au défaut de l'Intégrateur de rencontrer ses obligations contractuelles en matière de protection des renseignements personnels et confidentiels.

dans la mesure où une telle faute ou un tel défaut attribuable à l'Intégrateur est établi de façon finale par un tribunal de juridiction compétente.

16. GARANTIE ET INDEMNISATION – PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

16.1 L'Intégrateur garantit qu'il détient à titre de propriétaire ou de détenteur de droit de licence, directement ou par l'entremise de ses fournisseurs et sous-traitants, tous les droits de propriété intellectuelle lui permettant de fournir les composantes de la Solution et la mise en œuvre et l'exploitation de la Solution.

16.2 Dans la mesure où l'Intégrateur ne pouvait maintenir les droits nécessaires à la Société pour le libre et plein usage de la Solution en raison d'un recours, réclamations, demandes, poursuites, condamnations et autres procédures (y compris les frais de justice et les frais extrajudiciaires) formulés ou intentés par toute personne découlant ou fondés sur toute violation ou allégation de violation de tout droit de propriété intellectuelle résultant de la Solution, de ses composantes ou des Services professionnels fournis par l'Intégrateur dans le cadre de l'exécution du Contrat (ci-après, une « réclamation »), l'Intégrateur s'engage à indemniser, défendre et prendre fait et cause pour la Société contre une telle réclamation dans la mesure où :

16.2.1 la Société avise l'Intégrateur par écrit sans délai d'une telle réclamation;

16.2.2 la Société coopère avec l'Intégrateur, notamment en fournissant toute information pertinente en sa possession demandée par l'Intégrateur, et en collaborant aux efforts d'atténuation; et

16.2.3 la Société permet à l'Intégrateur de mener la défense et le règlement de la réclamation. La Société pourra néanmoins mandater un avocat aux fins de la représenter et d'être tenue au courant de la défense menée par l'Intégrateur et de toute discussion de règlement.

16.3 L'Intégrateur n'assume aucune responsabilité concernant les réclamations qui sont fondées sur :

16.3.1 des composantes ou services non fournis dans le cadre de ce Contrat de Services professionnels;

16.3.2 des allégations de violation d'une loi ou de droits d'un tiers découlant de

SAAQ LGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

divulgations, de documents, de conceptions ou de spécifications de la Société ou d'une utilisation par celle-ci d'une version ou d'une édition d'une composante de la Solution qui n'est plus visée par un service de soutien technique et maintenance, dans la mesure où la réclamation liée à cette violation alléguée aurait été évitée en utilisant une version ou une édition visée par un service de soutien technique et maintenance.

17. PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE

17.1 Propriété des droits de propriété intellectuelle

17.1.1 L'Intégrateur et la Société sont et demeureront propriétaires des droits de propriété intellectuelle qu'ils détenaient respectivement immédiatement avant la date de prise d'effet du Contrat de Services professionnels (« Œuvres préexistantes ») ainsi que des modifications ou des améliorations de telles œuvres qui seront réalisées dans le cadre de l'exécution du Contrat de Services professionnels (les « Œuvres dérivées »).

17.1.2 L'Intégrateur cédera et renoncera aux droits moraux et la Société détiendra les droits d'auteur sur les œuvres que l'Intégrateur créera pour elle aux termes du Contrat de Services professionnels (« Biens livrables cédés »). Les Biens livrables cédés n'incluent pas les Œuvres préexistantes et les Œuvres dérivées.

17.1.3 Certaines Œuvres préexistantes et Œuvres dérivés font l'objet des droits de licence distincts consentis aux termes des licences ou droits d'utilisation des Logiciels tiers et du Contrat de licence et droits d'utilisation de progiciels (« Progiciels ou Logiciels sous licence »). Les Progiciels ou Logiciels sous licence incluent notamment les développements d'applications personnalisées (« CDP »).

17.1.4 Dans la mesure où une œuvre réalisée par la Société à l'aide ou par l'entremise d'un Progiciel ou Logiciel sous licence, tel qu'un outil, un environnement de développement, une application ou une interface de programmation, ne modifie pas les fonctionnalités de ce Progiciel ou Logiciel sous licence ni n'en ajoute (un « Développement SAAQ »), un tel développement ne constituera pas une Œuvre dérivée ni un Progiciel ou Logiciel sous licence, et tous les droits de propriété intellectuelle relatifs à un tel Développement SAAQ seront la propriété de la Société.

17.2 Licence accordée par l'Intégrateur

L'Intégrateur accorde à la Société une licence irrévocable (sous réserve des obligations de paiement de la Société), non exclusive et mondiale sur les Œuvres préexistantes et dérivées qui ne sont pas des Progiciels ou Logiciels sous licence, lui permettant ainsi d'utiliser, d'exécuter, de reproduire, de modifier, et de réaliser des œuvres dérivées aux fins et dans le cadre de sa mission.

SAAQ [redacted]

P22899PDCG00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

17.3 Licence accordée par la Société

La Société accorde à l'Intégrateur une licence irrévocable, non exclusive et mondiale sur les Biens livrables cédés, lui permettant d'utiliser, d'exécuter, de reproduire, de modifier, de publier, de concéder en sous-licence, de distribuer et de réaliser des œuvres dérivées de ceux-ci.

Nonobstant ce qui précède, la Société n'accordera pas et l'Intégrateur ne bénéficiera pas d'une telle licence à l'égard des Développement SAAQ et de tout Biens livrables cédés qui correspond à l'une des deux descriptions suivantes :

i) qui comporte des secrets commerciaux de la Société, tels que des règles et algorithmes de tarification ou de souscription et tout autre information actuarielle propre aux activités de la Société;

ou

ii) qui sera spécifiquement identifié par la Société et selon le cas, l'Alliance ou l'Intégrateur dans le cadre du processus d'acceptation des Biens livrables.

18. CONFIDENTIALITÉ

L'Intégrateur s'engage à ce que ni lui ni aucune des Ressources de l'Intégrateur ne divulgue, sans y être dûment autorisé par la Société, les données, analyses ou résultats inclus dans les Biens livrables cédés, les Développements SAAQ, ou autres documents réalisés dans le cadre de l'exécution du Contrat de Services professionnels ou, généralement, quoi que ce soit dont il aurait eu connaissance dans l'exécution de celui-ci.

19. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET CONFIDENTIELS

19.1 L'Intégrateur s'engage à se conformer aux obligations relatives à la protection des renseignements personnels stipulées à l'annexe N.

19.2 Les Ressources de l'Intégrateur assignés à l'exécution de ce Contrat de Services professionnels devront signer l'engagement de confidentialité prévu à l'annexe N.

20. AUTORISATION À CONTRACTER

20.1 Maintien de l'autorisation à contracter de l'Intégrateur

20.1.1 L'Intégrateur doit, pendant toute la Durée du Contrat de Services professionnels, maintenir son autorisation à contracter accordée par l'Autorité des marchés financiers.

20.1.2 Dans l'éventualité où l'Intégrateur voyait son autorisation à contracter révoquée, expirée ou non renouvelée en cours d'exécution du Contrat de Services professionnels, l'Intégrateur sera réputé en défaut d'exécuter le Contrat de

SAAQ | LGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Services professionnels au terme d'un délai de 60 jours suivant, selon le cas, la date d'expiration de l'autorisation ou la date de notification de la décision de l'Autorité des marchés financiers.

20.1.3 Toutefois, l'Intégrateur n'est pas réputé en défaut d'exécution lorsqu'il s'agit d'honorer les garanties au Contrat de Services professionnels ou du seul fait qu'il n'a pas fait sa demande de renouvellement dans le délai requis d'au moins 90 jours avant le terme de la durée de l'autorisation. Par conséquent, l'Intégrateur pourra malgré la date d'expiration de son autorisation, continuer le Contrat de Services professionnels en cours d'exécution jusqu'à la décision de l'Autorité des marchés financiers relative au renouvellement de l'autorisation.

20.2 Autorisation à contracter de sous-contractants

20.2.1 En cours d'exécution du Contrat de Services professionnels, le gouvernement peut obliger les entreprises parties à un sous-contrat rattaché directement ou indirectement au Contrat de Services professionnels et dont le montant est inférieur au seuil déterminé par le gouvernement, à obtenir une autorisation à contracter de l'Autorité des marchés financiers ou d'un autre organisme gouvernemental dans les délais et selon les modalités particulières qu'il aura déterminés. Le cas échéant, l'Intégrateur requerra de ses sous-contractants respectifs qu'ils obtiennent l'autorisation requise.

21. SOUS-CONTRAT

21.1 L'Intégrateur doit, avant de conclure tout sous-contrat requis pour l'exécution du Contrat de Services professionnels, s'assurer que chacun de ses sous-contractants n'est pas inscrit au registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) ou, s'il y est inscrit, que sa période d'inadmissibilité aux contrats publics est terminée. De plus, si le montant d'un sous-contrat pour des services est égal ou supérieur au seuil déterminé par le gouvernement, l'Intégrateur, doit s'assurer que son sous-contractant est autorisé à contracter par l'Autorité des marchés financiers.

21.2 l'Intégrateur doit transmettre à la Société, avant que l'exécution du Contrat ne débute, une liste indiquant, le cas échéant, pour chacun de ses sous-contrats, les informations suivantes :

1 le nom et l'adresse du principal établissement du sous-contractant;

2 le montant et la date du sous-contrat.

21.3 L'Intégrateur qui, pendant l'exécution du Contrat, conclut un sous-contrat relié directement au contrat public doit produire une liste modifiée avant que ne débute l'exécution du sous-contrat.

SAAQ | CGS

[redacted]

21.4 l'Intégrateur peut utiliser le document « Liste des sous-contractants pour l'attestation de Revenu Québec et le RENA » joint à l'annexe K.

21.5 L'Intégrateurqui :

21.5.1 omet de transmettre un renseignement requis en vertu de la présente clause;

21.5.2 conclut un sous-contrat avec une entreprise non autorisée alors qu'elle devrait l'être;

21.5.3 conclut un sous-contrat avec un contractant inscrit au registre des entreprises non admissibles (RENA);

est passible de sanction pour chaque jour que dure son infraction.

22. ABSENCE DE CONFLIT D'INTÉRÊT

22.1 L'Intégrateur doit éviter toute situation qui mettrait en conflit soit son intérêt propre, soit d'autres intérêts dont notamment, mais sans limiter la généralité de ce qui précède, l'intérêt d'une de ses ressources, d'une de ses filiales ou d'une personne liée versus l'intérêt de la Société. Si une telle situation se présente ou est susceptible de se présenter, le membre doit immédiatement en informer la Société qui pourra, à sa seule discrétion, émettre une directive indiquant à ce membre comment remédier à ce conflit d'intérêts ou résilier ce Contrat de Services professionnels. Le présent article ne s'applique pas à un différend pouvant survenir sur l'interprétation ou l'application du Contrat.

22.2 Pour l'application du présent article, l'expression « filiale » a le sens indiqué dans la Loi canadienne sur les sociétés par action, LRC 1985, ch. C-44 et l'expression « personne liée » ne s'applique qu'à une personne morale à capital-actions et à une société en nom collectif, en commandite ou en participation. Elle signifie, lorsqu'il s'agit d'une personne morale, ses administrateurs et, s'il y a lieu, ses autres dirigeants et ses actionnaires détenant 10 % ou plus des actions donnant plein droit de vote et, lorsqu'il s'agit d'une société, ses associés et, s'il y a lieu, ses autres dirigeants.

23. INSPECTION

La Société se réserve le droit de faire inspecter, par des personnes dûment autorisées, sans préavis nécessaire mais à des heures normales, le travail relié aux Services professionnels. Celui-ci sera tenu de se conformer sans délai aux exigences et aux directives que lui donnera la Société à la suite de ces inspections dans la mesure où elles se situent dans le cadre du Contrat de Services Professionnels. Toute inspection ainsi effectuée ne dégage pas pour autant l'Intégrateur de sa responsabilité à l'égard de la réalisation finale de l'objet du Contrat de Services Professionnels.

SAAQ | DGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

24. ASSURANCE

Sans que cela ne restreigne ni n'augmente ses obligations en vertu des présentes, l'Intégrateur doit souscrire et maintenir en vigueur pendant la Durée du Contrat de Services Professionnels et auprès de compagnies d'assurance reconnues, des polices d'assurance responsabilité civile et responsabilité professionnel adéquates et proportionnelles aux produits et services à fournir dans le cadre du Contrat de Services professionnels. L'Intégrateur devra fournir, à la demande la Société, les certificats de son ou ses assureur(s) attestant de la détention des couvertures d'assurance requise.

25. RÉSILIATION

25.1 La Société pourra résilier ce Contrat de Services professionnels pour l'un des motifs suivants :

25.1.1 l'Intégrateur fait défaut de remplir l'un ou l'autre des termes, conditions ou obligations qui lui incombent en vertu du présent Contrat de Services professionnels;

25.1.2 l'Intégrateur cesse ses opérations de quelque façon que ce soit, y compris en raison de la faillite, liquidation ou cession de ses biens;

25.1.3 l'Intégrateur lui a présenté des renseignements faux ou trompeurs ou lui a fait de fausses représentations;

25.1.4 l'Intégrateur est déclaré coupable d'une infraction à la Loi sur la concurrence relativement à un appel d'offres public ou à un contrat conclu avec une administration publique au Canada sans toutefois avoir encore été inscrit au registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA);

25.1.5 l'Intégrateur manque à ses obligations relatives à l'absence de conflit d'intérêt prévues au Contrat de Services Professionnels.

25.2 Pour ce faire, la Société adresse un avis écrit de résiliation à l'Intégrateur énonçant le motif de résiliation. S'il s'agit d'un motif de résiliation prévu au sous-paragraphe 1) de l'article 25.1, l'Intégrateur devra remédier au défaut énoncé dans le délai prescrit à cet avis, à défaut de quoi ce Contrat de Services professionnels sera automatiquement résilié, la résiliation prenant effet de plein droit à l'expiration de ce délai. S'il s'agit d'un motif de résiliation prévu au sous-paragraphe 2), 3), 4), ou 5) de l'article 25.1, la résiliation prendra effet de plein droit à compter de la date de la réception de l'avis par l'Intégrateur.

25.3 L'Intégrateur aura alors droit aux frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services rendus jusqu'à la date de la résiliation du Contrat de Services professionnels, conformément à celui-ci, sans autre compensation ni indemnité que ce soit et ce, à la condition qu'il remette à la Société tous les

SAAQ [redacted]

SAAQ0000DGCC00126 Contrat de services professionnels et de vente d'équipements divers

travaux déjà effectués au moment de la résiliation. Si l'Intégrateur avait obtenu une avance monétaire, il devra restituer la portion non gagnée dans son entier.

25.4 Pour les fins de cet article, « frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services » signifie le prix des composantes de la solution livrées et des Services professionnels fournis, les frais de support et maintenance exigibles à la date de l'avis de résiliation pour la période entre l'avis et la date de résiliation effective et, dans la mesure où la réclamation de l'Intégrateur est supportée par une documentation justificative, le coût non amorti des actifs requis et acquis par l'Intégrateur aux fins exclusives de l'exécution du Contrat de Services professionnels pour une période maximale de 12 mois et le coût mensuel des engagements souscrits par l'Intégrateur relativement à l'hébergement des ressources humaines délocalisées aux fins de l'exécution du contrat, pour une période maximale de 6 mois.

25.5 En cas de résiliation en vertu de l'article 25.1, l'Intégrateur sera par ailleurs responsable de tous les dommages subis par la Société du fait de la résiliation du Contrat de Services professionnels, sous réserve des limites de responsabilité stipulées au Contrat cadre.

25.6 En cas de résiliation en vertu de l'article 25.1 durant la Phase de mise en œuvre, la Société, devra, avant que ce Contrat de Services professionnels ne soit résilié, signifier un avis à la caution requérant qu'elle exécute les obligations et remplisse les conditions prévues au Contrat dans un délai de 30 jours, à défaut de quoi le présent Contrat de Services professionnels sera résilié de plein droit et la caution devra verser à la Société la différence entre le prix qui aurait été payé à l'Alliance et celui qui le sera à tout nouveau fournisseur qui sera appelée à exécuter le Contrat ainsi que tout coût occasionné à la Société par l'inexécution des obligations et conditions prévues au présent Contrat.

25.7 Tout préavis de résiliation accordant un délai pour remédier à un défaut sera d'au moins trente (30) jours. S'il s'agit d'un motif de résiliation prévu au sous-paragraphe 2), 3) 4) ou 5) de l'article 25.1, tout avis de résiliation de ce Contrat de Services professionnels précédera d'au moins trente (30) jours la date effective de résiliation.

25.8 La Société pourra, à compter du 3e anniversaire de la Date d'entrée en vigueur du Contrat de Services professionnels, mettre un terme à la totalité ou à une partie des services de Logiciels tiers fournis en mode infonuagique par l'entremise de l'Intégrateur (l'annexe E-1), sur préavis de quatre-vingt-dix (90) jours.

25.9 Sous réserve des modifications aux services de soutien technique et maintenance et à leur facturation qui devront être apportées le cas échéant en cas de transferts de Logiciels tiers visés par une licence (annexe E-1) vers des logiciels en mode infonuagique, la Société pourra, à compter de la date anniversaire de la signature du Contrat de Services Professionnels, mettre un terme à la totalité des services

SAAQ [redacted]

de soutien technique et de maintenance pour les Logiciels tiers visés par une licence, sur préavis de quatre-vingt-dix (90) jours précédant le renouvellement des services de soutien technique et maintenance.

25.10 La Société pourra également résilier ce Contrat de Services professionnels sans qu'il soit nécessaire pour elle de motiver la résiliation. Pour ce faire, la Société doit adresser un avis écrit de résiliation à l'Intégrateur. La résiliation prendra effet de plein droit à la date de la réception de cet avis par l'Intégrateur. L'Intégrateur aura alors droit aux frais, déboursés et sommes représentant la valeur réelle des services rendus jusqu'à la date de résiliation de ce Contrat de Services professionnels incluant les retenues effectuées à la date effective de résiliation, sans autre compensation ou indemnité que ce soit et, notamment, sans compensation ni indemnité pour la perte de tous profits escomptés.

25.11 L'Intégrateur pourra résilier ce Contrat de Services professionnels en cas de résiliation du Contrat cadre, en cas de manquement par la Société à ses obligations de paiement, de même qu'en cas de manquement à ses obligations relatives aux restrictions applicables à l'utilisation des Logiciels tiers, dans la mesure où la Société omet de remédier à un défaut dans les trente (30) jours suivant la réception d'un avis de l'Intégrateur à cet effet.

25.12 Les Parties renoncent à l'application des articles 2125 et 2129 du Code civil du Québec.

26. FORCE MAJEURE

26.1 Les Parties ne seront pas tenues responsables des délais ou retards dans l'exécution du Contrat de Services professionnels lorsqu'il y a impossibilité d'exécution causée par des cas de force majeure, tels qu'une grève des employés de la Société ou du gouvernement du Québec ou d'un lock-out déclaré par eux ou encore advenant que les locaux mis à la disposition de l'Intégrateur ou les actifs et ressources informationnelles requises aux fins de l'exécution du Contrat de Services professionnels deviennent inutilisables par suite d'un sinistre quelconque tel qu'un incendie, un tremblement de terre, une guerre civile ou autre catastrophe.

26.2 Toutefois, dans de tels cas, la Société ne versera aucun montant à l'Intégrateur pour la portion des Services professionnels qui ne peuvent être rendus durant un cas de force majeure tant que durera ce délai ou retard, tout paiement étant conditionnel à l'accomplissement des obligations de l'Intégrateur.

27. COMMUNICATIONS

Tout avis exigé en vertu du présent contrat, pour être valide et lier les Parties, doit être donné par écrit et être transmis par un moyen permettant de prouver la réception à un moment précis, aux coordonnées suivantes :

SAAQ [redacted]

- La Société :

Vice président technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage,
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : (418) 528-3070
Télécopieur : (418) 644-4539
Courriel : karl.malenfant@saaq.gouv.qc.ca et
maude.daoust@ saaq.gouv.qc.ca

Avec une copie à :

Direction des affaires juridiques
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage,
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : (418) 528-3273
Télécopieur : (418) 528-0966
Courriel : NOTIFICATION.DAJ.SAAQ@saaq.gouv.qc.ca

- L'Intégrateur :

M. Gratien Coté
2700, boul. Laurier
Tour Champlain, bureau 4000
Québec (Québec) G1V 4K5
Vice-président
SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS
Téléphone : 418-653-6574
Télécopieur : 418-653-9588
Courriel : gcote@ca.ibm.com

Avec une copie au :

Chef du contentieux
SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS
3600 Steeles Avenue East
Markham, Ontario L3R 9Z7

Tout changement d'adresse de l'une des Parties doit faire l'objet d'un avis à l'autre partie.

28. MODIFICATION DU CONTRAT DE SERVICES PROFESSIONNELS

Toute modification au contenu de ce Contrat des Services professionnels devra faire l'objet d'une entente écrite entre les Parties, laquelle devra être signée par des représentants dûment autorisés des Parties. Une telle entente ne peut changer la nature du

SAAQ LGS [redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Contrat des Services professionnels et elle en fera partie intégrante.

29. DROIT APPLICABLE ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

29.1 Ce Contrat de Services professionnels est régi par les lois applicables au Québec.

29.2 Si un différend survient entre l'Intégrateur et la Société relativement à l'exécution ou à l'interprétation du Contrat de Services professionnels, les Parties s'engagent, avant d'exercer tout recours, à rechercher une solution amiable à ce différend et, si besoin est, à faire appel à un tiers, selon des modalités à convenir, pour les assister dans le règlement du différend.

29.3 En cas de recours, les tribunaux du Québec siégeant dans le district de Québec, seront seuls compétents.

30. DIVISIBILITÉ DES CLAUSES

Il est de l'intention des Parties que si l'une ou l'autre des dispositions de ce Contrat de Services professionnels est jugé invalide ou inapplicable à quelque égard, cette invalidité ou inapplicabilité n'affectera pas les autres dispositions du présent contrat et il sera interprété comme si la disposition invalide ou inapplicable n'y avait jamais été contenue.

31. ABSENCE DE RENONCIATION

Le fait pour une Partie de ne pas appliquer un article ou de ne pas exiger la stricte exécution d'un engagement contenu au Contrat de Services professionnels ou de ne pas exercer un droit ne doit pas être considéré comme une renonciation à une telle exigence ou à un tel droit.

32. EXEMPLAIRES

Ce Contrat de Services professionnels peut être signé séparément et chaque copie, une fois signée et expédiée, est réputée constituer un original. Un exemplaire numérisé du Contrat de Services professionnels signé dont l'intégrité est assurée est réputé constituer un original.

§§§

les signatures apparaissent sur la page suivante

SAAQ LG [redacted]

EN FOI DE QUOI, les Parties ont signé aux dates indiquées ci-dessous :

À Québec, le 14 juin 2017

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

[redacted]

Par : Nathalie Tremblay, FCPA, FCA
Titre : Présidente et chef de la direction,

À Québec le 14 juin 2017

SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS

[redacted]

Par : Claude Guay
Titre Président

À Québec, le 14 juin 2017

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

[redacted]

Par : Karl Malenfant
Titre : Vice-président technologies de l'information

À Québec le 14 juin 2017

SOCIÉTÉ CONSEIL GROUPE LGS

[redacted]

Par : Gratien Côté
Titre Vice-président

SAAQ | LGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

ANNEXES A à N

A	A-1 Portée d'acquisition A-2 Portée fonctionnelle de la Solution A-3 Portée informationnelle de la Solution A-4 Portée technologique de la Solution
B	B-1 Équipements - inventaire des composants matériels B-2 Soutien technique et niveaux de services
C	C-1 Prix – Ventilation selon les bordereaux de prix C-2 Prix – Ventilation préliminaire des lots C-3 Tarifs
D	Ressources humaines stratégiques
E	E-1 Logiciels tiers E-2 Dispositions applicables aux logiciels tiers
F	Stratégie de mise en œuvre et calendrier préliminaire
G	Formule de partage de risques
H	Organisation du programme
I	Méthodologie et accélérateurs et outils
J	Guide à l'intention des consultants qui accomplissent un mandat à la Société
K	Formulaire – Liste des sous contractants pour attestation de Revenu Québec et le RENA
L	Condamnations criminelles et pénales incompatibles avec les activités des Ressources de l'Intégrateur dans le cadre de l'exécution du Contrat de Services professionnels
M	Services offerts par E&Y et confirmation d'acceptation de son mandat du Vérificateur indépendant
N	Obligations relatives à la protection des renseignements personnels et engagement de confidentialité

SAAQ | LGS

[redacted]

CT_19000010_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

ANNEXES AA et BB

En vertu des articles 1.3 et 1.4 du Contrat de Services professionnels, ces annexes AA et BB sont subordonnées aux Documents d'appel d'offres.

Annexes AA - Conditions et modalités applicables aux Équipements

AA-1	Addenda au Supplément de licence pour Pools d'entreprise Power IBM et Supplément de licence pour Pools d'entreprise Power IBM
AA-2	Modalités d'approvisionnement en produits non IBM et services connexes
AA-3	Contrat relation client LGS
AA-4	Contrat relatif à l'évaluation ou au prêt de produits IBM
AA-5	Contrat sur les produits et services IBM - document annexe relatif à la capacité temporaire à la demande
AA-6	Supplément relatif à la capacité temporaire à la demande
AA-7	Description du travail relative à des services – Services d'entretien
AA-8	Tableau des Utilisations Autorisées IBM pour les Machines

Annexes BB- Conditions et modalités applicables aux Logiciels tiers (« EULA ») *

BB-1	Description du service – IBM Blueworks live
BB-2	Open Text – Contrat de licence d'utilisateur final – Québec
BB-3	Open Text – Guide du programme de maintenance de protection de logiciel
BB-4	Open Text – Liste d'options de licence
BB-5	Worksoft Master License et services agreement
BB-6	Conditions internationales d'utilisation de logiciels IBM
BB-7	Contrat Passeport Advantage international IBM
BB-8	Licence Information Documents (pour AIX Edition Standard, IBM Bigfix, IBM Tivoli Monitoring, Power VM Edition Enterprise et Linux, Spectrum Virtualize for SVC)
** Cette liste est non exhaustive et sera complétée conformément à l'article 9 du Contrat de services professionnels*	

SAAQ - LGS

[redacted]

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Liste des Annexes AA

AA-1 - Addenda au Supplément de licence pour Pools d'entreprise Power IBM et supplément de licence pour Pools d'entreprise Power IMB

AA-2 - Modalités d'approvisionnement en produits non IBM et services connexes

AA-3 - Contrat relation client LGS

AA-4 - Contrat relatif à l'évaluation ou au prêt de produits IBM

AA-5 - Contrat sur les produits et services IBM - Document annexe relatif à la capacité temporaire à a demande

AA-6 - Supplément relatif à la capacité temporaire à la demande

AA-7 - Description du travail relative à des services - Services d'entretien

AA-8 - Tableau des Utilisations Autorisés IBM pour les Machines

SAAQ0009DGCC00126_Contrat_de_services_professionnels_et_de_ventes_d_équipements_signé

Analyse DCOF

Taux d'expert OK, car inclus dans les mauves ou ressources EY
Formulaire de changement de taux présents, signés, mais non datés
Pas de fichier d'approbation dans le Sharepoint
Présence d'une DAP pour le changement de taux

Liste des ressources qualifiées Expert

	Nom de la ressource	Chantier	Équipe	Profil	Formulaire rempli ou justificatif reçu	
1	[redacted]	Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
2		Solution d'affaires	Processus horizontaux	Consultant senior Numérisation - OpenText	X	
3		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Architecte Senior SAP	X	
4		Bureau de programme		Assurance qualité EY	X	
5		Solution d'affaires	Processus horizontaux / transversaux	Consultant senior Communication écrite - OpenText	X	
6		Intégration et assurance-qualité		Expert CoE		voir DAP
7		Bureau de programme		Assurance qualité EY	X	
8		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Architecte intégrateur technologique	X	
9		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
10		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Spécialiste architecte BASIS senior	X	
11		Intégration et assurance-qualité		Spécialiste intégration	N/A	
12		Bureau de programme		Assurance qualité EY	X	
13		Solution technologique	Solution opérationnelle et informationelle	Développeur ABAP	X	
14		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
15		Solution technologique	Conversion de données	Spécialiste technique Open Text	X	
16		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
17		Solution d'affaires	Processus horizontaux	Spécialiste Fraud Management		
18		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
19		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Expert CA One Automation	X	
20		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
21		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
22		Solution technologique	Conversion de données	Analyste d'affaires - Conversion Open Text	X	
23		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
24		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Architecte senior	X	
25		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Expert CA One Automation	X	
26		Bureau de programme		Assurance qualité EY	N/A	
27		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Expert CA One Automation	X	
28		Solution d'affaires	SOR5	Architecte FSCD	X	
29		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
30		Solution technologique	Solution opérationnelle et informationelle	Architecte de solution et intégration technique	X	
31		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
32		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Spécialiste technique senior SAP (BASIS)	X	
33		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
34		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
35		Bureau de programme		Assurance qualité EY	N/A	
36		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Architecte BASIS Senior	X	
37		Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Architecte Senior SAP	X	
38		Bureau de programme		Assurance qualité EY	X	

39	[redacted]		Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
40			Solution d'affaires	Processus horizontaux	Consultant senior Dépôt de document - OpenText	X	
41			Solution d'affaires	SOR5	Expert FI-CA	X	
42			Intégration et assurance-qualité		Expert CoE		Courriel envoyé à Kathleen et Rachid le 2018-09-18
43			Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Expert IBM Sécurité SAP	X	
44			Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
45			Solution technologique	Infrastructure et exploitation	Architecte technique senior	X	
46			Solution d'affaires	CST	Spécialiste intégration SAP mobile	X	
47			Solution technologique	Solution opérationnelle et informationelle	Architecte SAP PI/PO	X	
48			Intégration et assurance-qualité		Assurance qualité SAP	N/A	
49			Intégration et assurance-qualité		Expert spécialiste pour implantation CoE	X	
50			Solution technologique	Solution opérationnelle et informationelle	Developpeur senior	X	
51			Solution d'affaires	Processus transversaux	Expert OpenText	X	

Il manque dans ce fichier la ressource suivante qui figure dans le fichier de justifications de changement de taux:
Arun Kumar Ghewarchand

From: Madeleine Chagnon [redacted]
Sent: 2017-02-03 17:02:54
To: Malenfant, Karl
Cc: Chagnon, Madeleine (Ext)
Subject: Re: TR : Expertise de pointe

Je ne sais pas si c'est mon iPad qui transforme le message mais Deloitte à toutes les heures experts en L3 et 0 en L1et L2

Bon week-end à toi et JP

Mado

Envoyé de mon iPad Pro

Le 3 févr. 2017 à 16:52, Chagnon, Madeleine (Ext) <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca> a écrit :

De : Malenfant, Karl
Envoyé : 3 février 2017 16:52:43 (UTC-05:00) Est (É.-U. et Canada)
À : Chagnon, Madeleine (Ext)
Objet : Re: Expertise de pointe

Merci

Bon WE.

Karl Malenfant
Envoyé de mon iPad

Le 3 févr. 2017 à 13:34, Chagnon, Madeleine (Ext)
<Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca> a écrit :

Heures pour les experts
IBM : 10 793 heures (L1=3 338 / L2=6 773 / IR=682)
Deloitte : 11 120 heures (L1= 11 1120)

Madeleine Chagnon | Conseillère stratégique en gouvernance TI
Dir. Choix PGI et services d'intégration | Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6

Téléphone : 418 528-3333 poste 85677 | [redacted] |
madeleine.chagnon@saaq.gouv.qc.ca

Société de l'assurance automobile Québec

NOTE À LA DIRECTRICE DU CONTRÔLE ET DES OPÉRATIONS FINANCIÈRES

DE : Jérôme Verreault, direction du contrôle et des opérations financières

DATE : Le 18 octobre 2018

OBJETS	**OBJECTIF DE LA NOTE :**
➢ Changement de taux du contrat CASA - ressources expertes reconnues au 1er janvier 2018	➢ Information et recommandation

CONTEXTE

La Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes (ci-après la « DVIEP ») a informé des représentants de la direction générale du budget, de la comptabilité et du contrôle organisationnel (ci-après la « DGBCCO ») le 6 septembre 2018 à l'effet que des ressources externes de l'Alliance ont vu leur taux horaire augmenté le 1er janvier 2018 de manière importante, passant de 82$ à 350$ par heure. Or, ces ressources sont affectées aux mêmes tâches. Aucune demande d'ajustement au projet (DAP) n'a été formulée relativement à ces changements qui peuvent représenter, à termes, des coûts additionnels reliés au projet de l'ordre de 4 millions de dollars (estimé de la DVIEP).

La DVIEP nous demande donc si nous avons des contrôles mis en place relativement à ce fait.

Le plan de contrôle de CASA comprend plusieurs points de contrôles, mais ces derniers n'auraient pas nécessairement permis de détecter ce genre de situation, car nos contrôles en place consistaient essentiellement à s'assurer que les taux sont conformes au contrat; ce qui est le cas. Nous allons cependant nous assurer de faire évoluer le plan de contrôle au fur et à mesure que la DGBCCO aura les accès nécessaires aux différents outils.

Cependant, en vue de palier à cette lacune relevée, la DGBCCO a procédé à l'analyse de la situation, tout en collaborant avec la DVIEP qui possède les outils pour nous permettre de procéder à l'analyse.

ANALYSE ET RÉSULTATS

La DGBCCO a procédé à l'analyse de la situation en se basant sur la grille de taux de l'Alliance figurant au PQP et à l'annexe C-3 du contrat, l'estimé des efforts et des coûts de l'Alliance et de la Société figurant au PQP, l'entente de lot signée et acceptée par les deux parties pour les lots 4 et 5, certaines extractions de SGPE obtenues par la DVIEP, de même qu'un avis juridique découlant d'une demande de la DVIEP.

Selon la grille de taux figurant au PQP, qui applicable pour la période du 1er avril 2017 au 31 mars 2018, il est possible que le taux des ressources de l'Alliance soit effectivement de 350$ par heure. Or, ce taux n'est possible que pour le type de ressources dites « Expertise de pointe » pour le domaine de l'assistance à la gestion, Bureau de programme et intégration et assurance-qualité (les mauves).

Le Bureau de programme a créé un fichier Excel dans lequel nous retrouvons le nom des ressources qualifiés comme expertise de pointe (donc au taux le plus élevé possible) et les justifications du reclassement de taux. Selon des discussions avec le Bureau de programme, l'Alliance voulait faire modifier ces taux vers la fin de l'automne 2017, mais le Bureau de programme a réussi à faire débuter le tout en janvier. Nous avons analysé ce fichier de même que les justifications à l'appui du changement de taux et voici nos constats suite à notre analyse :

- Il y a 51 ressources qui sont reconnus comme expertes. De ce nombre :
    - 24 sont liées soit au Bureau de programme, l'assurance-qualité ou aux ressources d'Ernst & Young[1] dont il est possible selon le PQP que ces ressources soient à ce taux;
    - 21 sont liées à des formulaires de changement de taux qui sont approuvées par les leaders de chantier et leur vis-à-vis de l'Alliance. Une analyse sera produite en lien avec ces formulaires un peu plus loin;
    - 5 ressources n'ont fait l'objet d'aucune entente via formulaire de changement de taux; ce qui permet d'indiquer que ces ressources ne devraient pas être rémunérées au taux de 350$ par heure, puisque non autorisé.
    - 1 ressource a vu son taux horaire augmenté via une DAP (numéro 002).

Nous avons également croisé les noms des formulaires de changement de taux approuvé par les leaders de chantier avec la liste produite par le Bureau de programme pour constater qu'il manque un nom dans cette dernière liste. L'exhaustivité de cette source n'est donc pas acquise.

Analyse du formulaire de changement de taux signés par les leaders de chantier

Nous avons analysé les formulaires de changement de taux pour reconnaissance de l'expertise de pointe pouvant justifier le changement de taux de 82$ à 350$ par heure. Nous avons également considéré l'avis juridique qui a été obtenue par le DVIEP et dont elle nous a transmis l'intégralité. Voici nos constats :

- Les raisons énoncées dans les formulaires peuvent être valables. Cependant, l'expérience acquise qui y est mentionnée était existante dès l'entrée de ces ressources sur le projet. Cette soi-disant expérience solide n'a pas été acquise entre le début des travaux à la Société en avril 2017 jusqu'au 31 décembre 2017. Ainsi, ces raisons ne sont pas une nouveauté de ces personnes pouvant justifier un changement de taux le 1er janvier 2018. Le tout m'apparaît injustifié.

- Selon une discussion avec des représentants du Bureau de programme, le tout a été approuvé par les hautes instances du projet (chef de projet CASA et son vis-à-vis de

[1] La DVIEP m'a confirmé que les ressources d'EY sont au taux de 350$ par heure depuis le début du contrat

l'Alliance) en mars 2018 à la pièce (pour chaque ressource) selon le justificatif qui a été produit. Or, le changement de taux est effectif depuis le 1er janvier 2018. Il appert donc que la logique chronologique n'a pas été respectée. Or, nous avons également constaté que des formulaires d'approbation par les leaders de chantier et leur vis-à-vis de l'Alliance est datée de mai 2018. Rien n'indique donc que le chef de projet CASA et son vis-à-vis de l'Alliance ont été consultés pour certaines ressources quant à leur approbation. Il nous est donc impossible de conclure que le tout s'est fait dans un ordre logique.

- Qui plus est, ces changements n'ont pas fait l'objet d'une DAP, alors qu'il s'agit d'un changement important. Aucun ajustement n'a été apporté au budget du projet et aux ententes de lots, considérant le fait que pour le Bureau de programme, le tout demeure dans l'enveloppe et en considérant le fait que la notion de partage de risque ne fera que se produire plus tôt. La direction des affaires juridiques n'a pas été consultée, de même que la direction de la gestion et de la conformité contractuelle. Or, comme ces taux ne sont pas prévus dans le contrat (PQP), il aurait été nécessaire que le tout soit un avenant / amendement et que ces intervenants aient été consultés. Ce n'est que certaines fonctions de l'intégration et de l'assurance-qualité qui sont admissible à ce taux pour les livraisons 1, 2 et IR, alors que plusieurs ressources sont affectées à d'autres domaines (intégration fonctionnelle, intégration technologique, etc..). Rien dans le contrat ne permet de classer une ressource d'un domaine à l'autre en raison du taux recherché par l'Alliance. Il s'agit donc d'un cas de non-conformité contractuelle sans équivoque et d'une manœuvre opérée dans le plus grand secret.

- Ces changements de taux, qui, selon notre estimé, a un impact monétaire annuel potentiel de 14 millions de dollars en 2018[2], risquent d'avoir un impact sur la portée du contrat. Bien que le Bureau de programme croie que le partage de risques va s'exécuter plus rapidement en raison de cette hausse de taux horaire, il n'en demeure pas moins un risque en raison du fait que jusqu'à maintenant, il n'y ait jamais eu son utilisation, mais bien plusieurs transferts vers des livraisons subséquentes. Nous remarquons également une hausse des efforts demandés par le personnel de la Société de 10.2% entre ce qui est prévue par le PQP comparativement à l'entente de lot des lots 4 et 5, de telle sorte qu'il y a également un transfert de la charge additionnelle vers la Société. Qui plus est, les heures qui sont transférées d'une livraison à l'autre sont inférieures à ce qui était prévue initialement, en raison de la hausse du taux dans le temps. Il s'en suit donc un fort risque de non atteinte de la portée en raison de la réduction du temps qui est transféré et dont l'Alliance bénéficiera inévitablement pour réaliser ces tâches.

  Il nous a également été mentionné que pour le lot 4, dont ces ressources font parties, que le dépassement de coûts serait de 2 millions sur les 49 prévus. Or, avec une augmentation de 326% des coûts pour ces personnes, il appert qu'il est difficile de comprendre les raisons pour lesquelles il n'y a pas eu dépassement de coût au-delà de 4%. Il faut rappeler que c'est l'Alliance qui détermine les efforts nécessaires pour les lots, tant pour elle-même que la Société. Ainsi, est-ce que l'Alliance a surévalué les efforts estimés pour elle-même et désirant vouloir avoir le même montant prévu, elle a

[2] 26 ressources visées x 2087.2 heures par année par ressource facturable (1826.3 heures = 1 an à 35 heures par semaine selon les conventions collectives, en prenant pour hypothèse que l'ensemble de ces ressources travaillent en temps plein, ce qui est le cas pour une grande majorité de celles-ci) x 268$ par heure de différence = 14 543 610$

fait augmenter ces taux horaires pour ces ressources sans impacter le partage de risque, car l'enveloppe globale serait respectée? Cette situation pourrait laisser présager le fait que l'Alliance surévalue continuellement ces efforts afin de se laisser un coussin de sécurité avec l'utilisation du partage de risques.

- Il nous a été confirmé par le Bureau de programme que ces ressources seront reclassées au taux d'équipier lors de la deuxième livraison de CASA.

Avis de la direction des affaires juridiques

La DVIEP a demandé un avis juridique qui a été obtenu le 13 septembre 2018. Cet avis abonde dans le même sens que l'analyse ci-haut présenté :

À cet égard, il est impératif de souligner que selon l'annexe C-3 du CSP, c'est seulement l' « ***Expertise de pointe*** » qui peut justifier un taux horaire de 350$ lors des 5 premières années du Contrat et ce, au niveau du domaine de l' « ***Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité*** ». Il y aurait donc lieu de vérifier si les ressources visées par cette majoration de 82$ ou 115$ à 350$/hre font partie de cette catégorie, ce que nous ignorons.

Par ailleurs, le Contrat ne prévoit pas de mécanisme permettant de classer les ressources selon le taux horaire applicable. Le Contrat ne le prévoyant pas et comme il s'agit des ressources de l'Alliance, nous soumettons qu'il appartient à l'Alliance de classer chacune de ses ressources selon le taux horaire qui lui est applicable.

Est-il possible que la même ressource, considérée comme ayant les aptitudes pour occuper un poste justifiant un taux horaire de 82$, puisse bénéficier de manière subite d'une majoration à 350$/hre? Cela est possible, mais peu probable. Il y aurait donc lieu de vérifier les circonstances entourant ce soudain changement de taux.

Selon les documents à notre disposition en date de ce jour, cette majoration substantielle du taux horaire pour certaines ressources n'a pas fait l'objet d'un avenant au Contrat, ni d'une demande d'ajustement au projet. Il faut cependant mentionner que la DAJ n'est pas systématiquement informée des modifications formelles au Contrat, et encore moins des modifications informelles, lesquelles peuvent néanmoins être tout à fait valables juridiquement, dépendant des circonstances.

CONCLUSION

À mon avis, ce changement de taux n'a pas sa raison d'être en raison du fait que d'un point de vue contractuel, il est illégal d'avoir procédé ainsi, que les raisons à l'appui du reclassement, même si le tout était permis d'un point de vue légal, ne sont pas nouvelles et étaient connues par l'Alliance dès l'acception du premier taux et que rien ne justifie une augmentation aussi substantielle, que le tout s'est fait sans informer officiellement les différentes autorités et que ces changements ont été autorisés après avec le début du paiement du nouveau taux pour ces ressources.

Je recommande donc que le Bureau de programme justifie sa façon de faire dans le présent dossier, tant du point de vue contractuel, légal et financier et leur rappeler l'importance de consulter les différents intervenants afin de s'assurer de prendre la meilleure décision dans de telles situations. De plus, il se doit de régulariser la situation eu regard aux clauses contractuelles actuellement en vigueur. Le Bureau de programme est le seul qui peut juger du caractère approprié de la compétence des ressources. Il en va cependant de son rôle d'être transparent dans sa manière de faire et de s'assurer de la possibilité d'agir ainsi; ce qui n'a pas été le cas en l'espèce.

Préparé par : Jérôme Verreault, MBA, CPA auditeur, CA, direction du contrôle et des opérations financières

p.j. :

Fichier Excel des taux des ressources expertes – Bureau de programme
Entente de lot – lots 4 et 5 – Bureau de programme
Extrait du PQP – Bureau de programme
Exemple de justification de changement de taux – Bureau de programme
Avis juridique produite pour la DVIEP

30_P-115

Société de l'assurance automobile Québec

NOTE À LA DIRECTRICE DU CONTRÔLE ORGANISATIONNEL ET À LA DIRECTRICE GÉNÉRALE DES FINANCES ET DU CONTRÔLE ORGANISATIONNEL

DE : Jérôme Verreault, direction générale adjointe aux finances et du contrôle organisationnel

DATE : Le 14 mai 2019

OBJETS	OBJECTIF DE LA NOTE :
➢ Constats et recommandations concernant la validation des taux horaire réclamés en lien avec le projet CASA, tel que prévu au plan de contrôle CASA.	➢ Information

CONTEXTE

Tel que prévu au plan de contrôle du projet CASA, des travaux ont été effectué à la direction générale des finances et du contrôle organisationnel afin de s'assurer que le taux horaire facturé est conforme au contrat et que le nombre d'heures qui est facturé est approprié (nombre et réalité). Les travaux réalisés jusqu'à la date de la présente nous a permis de faire certains constats.

CONSTATS

La DGFCO a procédé à la validation de l'ensemble des factures disponibles sur le Sharepoint en date du 9 mai 2019, et ce, après avoir pris connaissance et documenté la nature des travaux réalisés par le premier niveau de contrôle (Bureau de programme). Ces factures portent sur les livraisons 0, 1 et 2. À la lumière des travaux, les constats suivants peuvent être effectués :

- la note qui est préparée par le Bureau de programme n'est pas exhaustive et ne reflète pas toujours la réalité du travail effectué ou des particularités de certaines factures ou éléments de factures :
    - il n'y a pas de conclusion quant à l'acceptation de la facturation; il n'y a que la mention que les éléments sont conformes. Le Bureau de programme devrait se positionner et mentionner que pour les éléments qu'il a vérifiés, ces derniers sont conformes et qu'il en recommande le paiement;
    - la DGFCO est toujours en attente de la note du Bureau de programme qui justifie le changement de taux de certaines ressources de la livraison 1 d'équipier à expert de pointe, alors que ces derniers ne travaillent pas dans l'équipe des mauves (Assistance à la gestion, Bureau de programme et Intégration et assurance-qualité). La note ne fait aucune mention de ce

reclassement. Le Bureau de programme conclut que les taux sont conformes à l'annexe C-3, alors que ce taux n'est pas à priori applicable. Qui plus est, le Bureau de programme est incapable de nous justifier un tel changement dans un délai raisonnable, ce qui laisse planer un doute sur un tel changement opéré. Qui plus est, il n'y aucune mention de ce reclassement dans les différentes notes, alors qu'il s'agit d'un changement significatif. La note ne contient donc pas tous les éléments significatifs importants qui sont pourtant essentiels à inscrire.

Selon les informations préliminaires fournies par le Bureau de programme, il était nécessaire de recourir à une expertise de pointe pour la livraison 1. Or, j'ai été à même de constater que certaines ressources affectées à la livraison 2 ont également le taux d'expert de pointe alors qu'ils ne sont pas dans les mauves, de telle sorte que le Bureau de programme ne documente pas suffisamment les décisions qu'il prend en la matière.

- le Bureau de programme conclut systématiquement dans sa note que les taux réclamés sont conformes à l'annexe C-3 du contrat. Or, certains taux ne sont pas prévus dans le contrat, mais bien dans des ententes de lot ou via une demande d'ajustement du projet (DAP). Ainsi, il est erroné de conclure que les taux sont conformes exclusivement à l'annexe C-3 du contrat alors que des ententes concernant des taux non prévus au contrat sont acceptées mutuellement via les ententes de lots ou des demandes d'ajustement de projet.

- il n'existe pas toujours de documentation suffisante permettant d'arriver à la même conclusion que le Bureau de programme. Par exemple :

    - une ressource pour la livraison 1 a été déclassée d'expert de pointe à équipier. Il n'existe aucune documentation officielle à ce reclassement, de telle sorte que nous ne pouvons juger si le taux réclamé l'a été conformément par l'Alliance en raison de l'absence de documentation officielle et de l'incapacité, voire le refus, du Bureau de programme, de me donner plus d'informations sur ce reclassement opéré;

    - pour la livraison 2, pour plusieurs factures, il y a eu erreur de classement dans les bons centres de responsabilités de deux ressources. Ces ressources avaient des taux plus élevés que ce qui est permis pour le centre de responsabilité ou ils étaient inclus. Cependant, après mon travail de validation, le taux demandé était conforme. Or, si je n'avais pas analysé la situation de mon côté, rien ne me permettait d'arriver à la même conclusion que le Bureau de programme, faute d'une documentation suffisante à cet effet. Ainsi, le travail de validation effectué par le Bureau de programme aurait dû faire l'objet d'une documentation à cet égard;

    - la ressource Alexander Milne avait vu son taux horaire attribué à celui d'expert de pointe pour la livraison 0 en vertu de la DAP 002. Cependant, ce taux lui a également été accordé pour la livraison 2 sans la moindre documentation additionnelle. Ainsi, je ne peux juger de la

conformité d'un taux en me référant à une DAP qui ne couvre par la livraison 2;

- en vertu de la DAP 088, il y a eu ajout de la notion de « plage de disponibilité » qui vise à s'assurer de la disponibilité des ressources de l'Alliance pour corriger les anomalies lors de la phase de tests et suivant le déploiement de la livraison 1 de CASA le 3 janvier 2019. Cette notion n'est pas définie dans le contrat. Une rémunération de 100$ par plage est allouée. Malgré mes demandes auprès du Bureau de programme, je n'ai pas été en mesure de trouver un document qui mentionne ce taux et son approbation par la Société et l'Alliance, de telle sorte que je ne peux me prononcer sur son respect;

- pour une facture, un taux réclamé est à 0$ en raison de la nécessité de la reprise de travail. Or, le Bureau de programme conclut dans sa note que le taux est conforme à l'annexe C-3. Le taux de 0$, bien que permis selon le contrat, n'est applicable que lorsque l'Alliance travaille à taux réduit; ce qui n'est pas le cas en l'espèce. Ainsi, conclure que le taux est conforme à l'annexe C-3 est erroné. Cette différence devrait normalement faire l'objet d'une documentation; ce qui n'a pas été le cas, d'autant plus que le nécessité de reprise de travail a été décidé entre le chef de projet CASA et le leader adjoint à la direction et ce, verbalement.

- pour une facture, le rapport d'heure SGPE indique 122 heures pour une ressource alors que la facture réclamée mentionne 98 heures. Bien qu'il y ait eu une facture pour les heures manquantes, rien dans la note produite par le Bureau de programme mentionne ce fait et conclut que les heures réclamées par l'Alliance concordent avec le rapport SGPE; ce qui est faux dans le présent cas. Il aurait été important de mentionner une exception relativement à cette ressource et que la différence sera reprise sur une facture transmise. Si on se fie uniquement à la note sans reproduire le travail, nous ne pouvons constater ce genre de situation, puisque le Bureau de programme n'en fait guère mention. Qui plus est, pour la facture de la reprise des 24 heures manquantes, il n'y a jamais eu de note produite qui permettrait de comprendre le lien essentiel entre ces deux factures.

- La clause 12.5 du contrat prévoit une retenue de 10% sur les honoraires réclamées par l'Alliance. Or, les factures présentées par l'Alliance ne comportent pas de retenues, de telle sorte que ces dernières pourraient être rejetées, car non conforme au contrat. La retenue est cependant correctement calculée et appliquée par le Bureau de programme.

- les honoraires de la firme Ernst and Young sont facturées par l'Alliance, au lieu que cette firme comptable facture directement la Société. Cela peut entraîner un manque d'indépendance de cette firme, du moins, d'apparence. Qui plus est, selon l'annexe M du contrat, la Société est cliente de la firme Ernst and Young pour le volet de l'examen indépendant. Ainsi, le prestataire de services pour ce volet est la firme comptable et non l'Alliance.

- À une reprise, il y a eu absence de note détaillant le travail effectué par le Bureau de programme sur la facture. Questionné à cet effet, le Bureau de programme me répond que la note que je cherche est jointe à une autre en raison du fait que le sprint a été séparé en 2 factures suivant le déploiement de CASA le 3 janvier 2019. Cependant, comme il s'agit d'une facture distincte, il aurait été nécessaire de produire une nouvelle note, d'autant plus que pour la note jointe à la facture à laquelle on me réfère, la note couvre la période du 26 décembre au 2 janvier, alors que la note manquante pour la facture que je valide porte sur la période du 1er janvier au 22 janvier 2019. Je ne peux présumer du travail effectué par le Bureau de programme après une date antérieure à la date de fin de la présente facture que je valide.

- À une reprise, dans des circonstances particulières, il y a eu approbation d'une feuille de temps pour une ressource qui ne travaillait plus sur le mandat. Selon les modalités qui avaient été convenues, cette ressource avait un horaire journalier. La personne avait donc mis du temps d'avance, car son horaire se devait d'être stable. La leader de processus a approuvé la feuille de temps, sachant qu'il y avait quelque chose avec la ressource, mais elle n'était pas capable de faire confirmer le tout. Ainsi, pour fermer le cycle de facturation, la leader a approuvé le tout et le lendemain, elle a obtenu confirmation que la ressource avait quitté. Elle a donc entrepris des démarches pour faire corriger la feuille de temps; ce qui a entraîné un crédit. Cependant, en cas de doute, la leader n'aurait pas dû accepter le tout sous principe de fermer un cycle de facturation. Il est de la responsabilité des leaders d'approuver les heures de travail. En cas de doute, ces derniers doivent avoir du temps nécessaire pour valider le tout.

RECOMMANDATIONS

À la lumière du travail effectué, nous recommandons au Bureau de programme :

- de se prononcer quant à la recommandation de paiement via la note produite;
- de fournir promptement à la direction générale des finances et du contrôle organisationnel un argumentaire qui justifie le changement de taux de certaines ressources d'équipier à expertise de pointe pour la livraison 1, de même que pour la livraison 2;
- de mentionner de manière exhaustive les différentes sources qui ont été considérées pour l'approbation des taux réclamés sur les factures soumises par l'Alliance, de même que tout élément particulier;
- s'assurer que la documentation est suffisante et reflète l'ensemble du travail de validation effectué par le Bureau de programme sur chacune des factures soumises;
- demande à la firme Ernst and Young de facturer directement ces services au lieu de passer par l'Alliance afin de préserver l'indépendance de cette firme vis-à-vis l'Alliance;
- de demander aux leaders de s'assurer que ces derniers aient toute l'information pour approuver une feuille de temps, sans quoi, ils ne doivent pas subir de pression pour fermer un cycle de facturation, car ces derniers effectuent un travail de contrôle important et primordial dans le cycle de facturation.

Préparé par : Jérôme Verreault, MBA, CPA auditeur, CA, direction générale adjointe aux finances et du contrôle organisationnel

Société de l'assurance automobile Québec

Avec vous, au cœur de votre sécurité

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

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

DATE : **Le 3 décembre 2019**

OBJET :	**OBJECTIF DE LA NOTE :**
État de situation de la DVIEP au 29 novembre 2019 Audit et surveillance du projet CASA	Pour information

CONTEXTE

L'état de situation de la DVIEP, concernant la surveillance et l'audit du projet Carrefour des services d'affaires (CASA), est présenté aux membres du comité actif-passif et vérification (CAPV) ainsi qu'aux membres du comité des technologies de l'information (CTI) afin de rendre compte des résultats des travaux d'audit et de surveillance réalisés pour la période du 13 septembre au 29 novembre 2019; le dernier état de situation ayant été présenté au CTI-CAPV le 17 septembre 2019.

ÉTAT DE SITUATION

1. La DVIEP a assisté aux comités de direction de la SAAQ et nous avons pu constater les échanges tenus à propos du projet CASA, ainsi que les analyses de risques qui y sont déposées. Nous avons également assisté à d'autres rencontres avec la présidente et chef de la direction, les vice-présidents, la directrice générale des affaires juridiques ainsi que plusieurs autres intervenants (SAAQ et Alliance) au dossier afin d'obtenir les informations pertinentes pour étayer nos constats. Les observations qui suivent ont été produites et documentées sur la base des informations demandées et obtenues par les auditeurs de la DVIEP.
2. Le déploiement de la livraison 1 progressive se poursuit. En date du présent rapport, les auditeurs observent que certains éléments de la portée contractuelle n'ont toujours pas été implantés et que certaines mesures compensatoires mises en place lors de la livraison 1 sont toujours présentes. La VPRHFP travaille avec la gestion du projet afin de documenter les écarts entre la portée de la livraison 1 prévue au contrat et celle effectivement livrée. Les auditeurs poursuivront leurs analyses une fois cette documentation terminée tout en portant une attention particulière à l'imputation des coûts reliés à la réalisation complète de la livraison 1.
3. Selon le bureau de projet, la réalisation du plan d'action suite aux recommandations d'EY suit son cours et devrait être terminée à la fin de décembre 2019. La prochaine intervention d'EY devrait avoir lieu au printemps 2020.

4. Tel que mentionné depuis juin dernier, certaines mesures compensatoires, déjà prévues par la VPRHFP en cas de sinistre, permettraient de supporter des processus essentiels, notamment l'émission manuelle de chèques. Cependant, le plan de contingence n'a pu être testé entièrement dans l'éventualité qu'une reprise informatique de CASA soit nécessaire à la suite d'un sinistre. Ce risque a été pris en charge et des mesures compensatoires devraient permettre de maintenir le risque à un niveau acceptable. Les auditeurs surveilleront l'efficacité de la solution de reprise lors des essais.

5. Tel qu'indiqué dans la note du 17 septembre dernier; bien que des mécanismes de protection des renseignements personnels soient prévus dans le projet, les informations obtenues nous indiquent que la Solution livrée ne journalise pas l'accès aux données personnelles consultées par les utilisateurs. La SAAQ ne détient pas les habilitations de sécurité pour certaines ressources externes qui possèdent des droits d'accès à des données confidentielles. Ces demandes sont en cours et des analyses quant à la qualité des documents sont aussi effectuées. De plus, certaines ressources de l'Alliance travaillant à l'extérieur du pays, notamment en Inde, ont accès à des données personnelles détenues par la Société. La Direction est au fait de la situation et des mesures compensatoires sont prévues afin de réduire les risques. La DVIEP assurera un suivi à ce sujet.

6. Les auditeurs poursuivent les travaux relatifs aux contrôles liés à la sécurité de l'information, à la protection des renseignements personnels ainsi qu'aux contrôles financiers de la livraison 1. En ce qui a trait à la sécurité de l'information, les auditeurs tiennent à porter à l'attention des membres du présent comité un incident survenu peu après l'implantation de la livraison 1. En effet, des données personnelles concernant les employés de la Société ont été copiées dans un environnement de développement de CASA qui ne possède ni contrôle d'accès, ni journalisation adéquate pour ce type d'information, et ce, pour une période de près d'un mois. Suite à la découverte de cet événement, le processus de gestion des incidents a été initié et l'accès à ces données a été immédiatement bloqué. Une analyse d'impacts est en cours afin d'en déterminer le risque résiduel.

7. Lors de leurs travaux, les auditeurs ont aussi constaté l'existence de problèmes de performance dans la Solution livrée lors de l'exécution de certaines transactions. Des mesures compensatoires reposant sur l'organisation du travail de certains secteurs ont été mises en place en attendant la résolution de ce problème. Ce problème a été pris en charge afin d'en identifier la cause et des pistes de solution.

8. La DVIEP a aussi effectué un suivi quant aux autorisations de contracter émises par l'Autorité des marchés publics et en date de la présente note, tous les sous-contractants de l'Alliance avaient obtenu leurs autorisations. Les auditeurs effectuent un suivi régulier sur ce point afin de s'assurer que l'Alliance possède toutes les autorisations requises de ses sous-contractants.

9. En décembre 2018, les auditeurs avaient communiqué au présent comité leur préoccupation quant aux taux horaires utilisés par l'Alliance dans sa facturation. Suite aux informations obtenues des différents intervenants au projet, la DVIEP a effectué des analyses qui ont permis de constater la surutilisation du profil « Expertise de pointe » par rapport à la soumission. En effet, pour les 5 premières années du contrat, la soumission de l'Alliance prévoyait l'utilisation de 10 790 heures pour ce profil au taux horaire de 350$. En date du 25 octobre 2019, soit environ 2 ans et demi après le début du contrat, le projet avait consommé plus de 31 000 heures pour ce profil. Les auditeurs observent également la sous-utilisation des taux les plus bas prévus à la soumission ce qui contribue à hausser le taux horaire

moyen facturé. Ce fait a été porté à l'attention de la Direction et un suivi sera effectué par la DVIEP.

10. Le plan de qualité du programme (PQP), prévu au contrat avec l'Alliance, n'a toujours pas été entériné par les parties. Le PQP détaille notamment les éléments relatifs à l'organisation, aux modalités et aux mécanismes de gestion du projet.
11. En date du présent rapport, des discussions ont toujours lieu entre la Société et l'Alliance concernant les impacts reliés à la planification détaillée de la livraison 2 qui a été présentée au CTI/CAPV du 17 septembre 2019, ainsi que l'application de certaines modalités du contrat, notamment le partage de risque. Le résultat de ces discussions pourrait affecter les coûts, et la rentabilité du projet.

RISQUES ASSOCIÉS AU DOSSIER

Risques technologiques
Risques opérationnels et de partenariats
Risques stratégiques
Risques de conformité

CONCLUSION

La DVIEP considère toujours que les hypothèses supportant les coûts, les bénéfices et l'échéancier pour la mise en œuvre de la Solution représentent des cibles ambitieuses.

La DVIEP poursuit ses travaux de surveillance et d'audit tout en portant une attention particulière aux points mentionnés ci-haut, à la faisabilité de la Solution ainsi qu'à l'efficacité des mesures de contrôles misent place dans CASA.

SharePoint Hudon-Chabot, Élodie [redacted] ?

No DAP	084
No. DAS intrant	
Titre	Déploiement de la version [redacted]
Chantier	TI-Solution technologique
Livraison	L1
Lot	04
Impact entente de lot	Oui
No. amendement entente de lot	
Liste plans impactés	30104-R-33
Date demande	14/11/2018
Date état	14/11/2018
État	Fermée
Type de demande	Ajout
Événement / motif de la demande	Ajustement portée/hypothèse
Demandeur	☐ Lacroix, Daniel (Ext)
Priorité	
Responsable analyse	☐ Coulombe, Bruno
SAAQ - Efforts	4 505
SAAQ - Couts	432 697,00 $
Alliance - Efforts	18 627
Alliance - Coûts	3 996 481,00 $
aTotal - Efforts	23 132
Total - Coûts	4 429 178,00 $
Source financement	Financement additionnel
Décision requise le	
Date de la décision	14/11/2018
Décision	Approuvée
Détail décision	Devancement du déploiement [redacted] en transférant du budget du centre d'expertise vers le lot 4
Impact Bordereau	Oui

Nom du bordereau	
Approbation SAAQ	Karl Malenfant
Approbation Alliance	Nabil Aboutanos
Pièces jointes	DAP_084_1709_add-on_CRM.pdf DAP_084_1709_add-on_CRM.xlsx Devancement_MAJ.pdf

Créé le 15/11/2018 13:38 par Hudon-Chabot, Élodie
Dernière modification le 22/12/2021 06:55 par Hudon-Chabot, Élodie

Fermer

Société de l'assurance automobile
Québec
Bureau de programme CASA

NOTE

DESTINATAIRE : Comité des demandes d'ajustement de projet

DATE : Le 21 novembre 2018

OBJET : Devancement d'une mise à jour majeure

CONTEXTE

Dans la proposition déposée par l'Alliance, la version 1610 de [redacted] devait être utilisée jusqu'à la fin de la livraison 2. Par la suite, la version 1907 serait déployée afin de bénéficier de la nouvelle solution conçue pour le domaine de l'assurance. De plus, dans la proposition initiale, la solution SAP CRM 7 était prévue être utilisée, par contre cette solution ne permet pas l'intégration à [redacted]. À la suite de la disponibilité d'une nouvelle version [redacted] et d'un add-on CRM intégré à [redacted] le chef de projet, les leaders et les leaders adjoints ont discuté la possibilité d'aller de l'avant avec leurs déploiements.

AVANTAGES

Opter pour la nouvelle version de [redacted] et le add-on de CRM comporterait plusieurs avantages. En effet, déployer la version 1709 permettrait d'éliminer le besoin de jongler avec deux solutions d'industrie (Insurance et Public Sector) en offrant plus de possibilités via les « Business Functions » pour combler les exigences d'affaires. De plus, en intégrant le CRM à [redacted] comme add-on, cela nous permettrait d'éliminer la mise en place de mécanismes de synchronisation pour les « Business Partners » (BP) et pour le « Business Warehouse » (BW), ce qui permettrait à la Société de simplifier l'évolution de la solution CASA et d'uniformiser la plateforme technologique. D'un autre côté, installer le add-on de CRM nécessitera l'installation des « Feature Service Packs » (FSP) 07 et 08 de BW. Par contre, ces FSP donnent accès à de nouvelles fonctionnalités dont la Société pourrait en bénéficier.

En résumé, déployer la version 1709 et le add-on de CRM permettraient à la Société d'avoir un environnement plus à jour lors de l'implantation des différentes livraisons, d'avoir un écosystème simplifié en éliminant les mécanismes de synchronisation, de réduire les efforts d'entretien à long terme et de simplifier le plan de déploiement à la suite de conversions des données des livraisons 2 et 3 qui incluent des éléments du CRM.

IMPACTS

Le déploiement d'une nouvelle version de [redacted] a occasionné une augmentation globale dans la charge de travail, tant au niveau des ressources de l'Alliance que des ressources de la SAAQ, ce qui aurait comme incident de mettre la pression sur les équipes de travail pour arriver à livrer les composantes prévues en livraison 1.

DÉCISION

À la suite de l'analyse des différents points mentionnés précédemment, il a été décidé de devancer une mise à jour de la version utilisée de SAP [redacted] en installant la version 1709 et le add-on du CRM. Étant donné que ces travaux auraient être faits par le Centre d'expertise, il a été décidé de transférer le budget du Centre d'expertise vers le lot 4.

[redacted]

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement

SAAQ0009DGCC00299_DAP_084_Note_explicative

Objectif de la rencontre : Discutions sur la compréhension des différentes réponses obtenues par la DVIEP concernant les changements de taux.

Date : 14 novembre 2019

Salle : 1.562 DVIEP

Invités

Martin Després, DVIEP (à quitter 15 min avant la fin)
Martin Lapierre, DVIEP
Daniel Pelletier, DVIEP
Élodie Hudon-Chabot, CASA (téléphone)
Sylvain Cloutier, CASA
Francine Lépinay, VPRHFP
Rodrigue Côté, VPRHFP
Jérome Leclerc, DAJ

Ordre du jour

1. Mots de bienvenue **(Daniel)**

Daniel : Nous sommes ici parce que nous avons eu différentes réponses dans le présent dossier qui n'allaient pas dans la même direction. Nous sommes ici afin de nous assurer d'avoir une réponse consensuelle sur les changements de taux. Nous notre travail ce n'est pas de poser un jugement.

2. Chronologie des événements **(Daniel)**

Chronologie changements de taux.

a. Approbation rétroactive des changements de taux et de la DAP 84 par le VPTI.

[redacted]

Francine Lépinay : Oui et elle m'a montré l'annexe C sur su iPad.

c. Selon la DGFCO, les changements de taux ne respectent pas le contrat (J. Verreault)

Note - changement de taux CASA 012018.

Pas parlé

d. Selon la DGCC, s'il y a des modifications à l'annexe c, un amendement au contrat doit être fait.

TR CASA - changement de taux c

Rodrigue Côté : Dans ce cas, on ne déroge pas du contrat

3. Note de la DGFCO et DGPA **(Martin L)**

Note-changement taux_9septembre 201

a. Est-ce qu'il y avait un changement de version prévu dans les années 1 à 5 ?

S. Cloutier : Oui

b. Est-ce qu'il y a eu un devancement de travaux ?

S. Cloutier : Oui, avec la DAP 84

c. Est-ce que le contrat permet de mettre l'ensemble des ressources de l'Alliance dans le profil expertise de pointe ? (350$)

Francine Lépinay et S. Cloutier: Oui, une ressource peut changer de profil s'il doit faire des tâches différentes. Un même individu peut faire des tâches d'expert à 350$ et des tâches technologiques à 82$ par exemple.

Martin L : Peut-on différencier les tâches d'expert (350$) aux autres tâches (82$) ?

Élodie : Non, on ne peut pas faire la distinction.

Francine Lépinay : Le salaire de la ressource ne change pas c'est le taux que LGS charge à la SAAQ qui change. La ressource n'est pas nécessairement au courant de ce changement de taux.

Francine Lépinay et S. Cloutier: Les différents profils sont des vases communicants. Dans un contexte de partage de risque, si l'Alliance met l'ensemble de ces ressources à 350$, ces leurs choix. Mais, s'il ne livre pas, ils devront finir le travail à leur frais. Ils ne peuvent juste pas dépasser le 458 M$ prévu au contrat.

d. Est-ce qu'il y a un risque financier associé à l'utilisation des profils ?

Pas parlé

4. Pouvez-vous nous expliquer le processus pour un changement de taux **(Daniel)**

S. Cloutier : Cette décision a été prise au comité de gestion CASA par le chef de projet, Karl Malenfant

5. Tableau consommation des profils **(Daniel)** ici

    a. **Est-ce qu'il y a des suivis et des contrôles entourant la consommation des heures des profils du contrat de l'Alliance ?**

Francine Lépinay et S. Cloutier: Non, on est dans un contexte de partage de risque.

    b. **Est-ce que le changement de version (DAP 84) a fait augmenter les efforts totaux des ressources de l'Alliance ?**

S. Cloutier : Oui

Martin D : Combien d'heures d'expertise de pointe contenait la DAP 84 ?

S. Cloutier : Je ne sais pas, je n'ai pas les chiffres, Élodie est-ce que tu le sais ?

Élodie : Non, je n'ai pas les chiffres

Martin D. : C'est environ 5 000 heures

Daniel : On ne fera pas une analyse des chiffres dans la présente rencontre.

        i. **Pourquoi le tableau de bord du lot 4-5 présente t'il moins d'heures que l'entente de lot 4-5 ?**

Page 18 Entente de lot 4-5

Tableau de Bord Lot 4-5

Pas parlé

    c. Présentation du tableau
        i. **En date du 25 octobre 2019 soit après un peu moins que 3 ans et demi, la compilation à partir du SGPE nous présente une consommation de 31 362 h pour les ressources d'expertise de pointe comparativement à 10 790 h de planifié dans la soumission de l'Alliance pour les années 1 à 5**

        ii. **La DAP 84 nous présente 4 787 h d'expertise de pointe.**

Pas parlé

iii. Qu'est-ce qui explique la différence restante de 15 785 h pour le profil d'expertise de pointe ?

Pas parlé

iv. Qu'est-ce qui explique la sous-consommation du profil d'équipier technologique (82$)

Pas parlé

v. Qu'est-ce qui explique la surconsommation du profil d'équipier fonctionnel (150$)

Pas parlé

6. Est-ce qu'on dénature le contrat ?

Pas parlé

Autres

S. Cloutier : Je ne comprends pas pourquoi nous sommes réunis. Il m'ensemble que la note envoyée par Francine Lépinay et Rodrigue Côté est claire.

[redacted]

De : Després, Martin
À : Després, Martin
Objet : Appelle téléphonique Lyne 30 nov 2018
Date : 30 novembre 2018 15:51:57
Pièces jointes : ChangementTaux.docx

Procédure changement de taux ressources externes

1. Lyne Ouellet est la personne qui a changé les taux pour 9 ressources du projet CASA les fessant passer de 82$ à 350$ de l'heure. Cette commande a été fait le 14 février 2018. (ici)

2. Je lui ai demandé quelle est la procédure afin de permettre un changement de taux d'une ressource :
    - Elle me mentionne que si il y a une nouvelle DA ou une nouvelle DI, la DGCC devait intervenir dans le dossier.
    - Si le changement de taux est fait à l'intérieur d'une même DA, les gestionnaires de ces ressources doivent signer et approuver ces changements de taux.

3. Quand je lui est parler des changement de taux de 82 à 350$, il m'a rapidement dit qu'elle était exécutante seulement. Elle a eu la commande de faire ces changements de taux de la part d'Élodie Hudon du BP CASA. Elle n'a pas de document signé qui viens approuver ces changements de taux. Elle me réfère à Élodie pour en savoir d'avantage

4. J'ai déjà rencontré Élodie à ce sujet le 22 juin 2018 dernier. Lors de cette rencontre, elle me mentionne qu'elle est au courant de la situation et me mentionne que cette décision a été prise par Sylvain Cloutier et Karl Malenfant. Elle me référé à Sylvain Cloutier pour en savoir d'avantage.

5. J'ai contacter Sylvain par courriel le 9 juillet 2018 à ce sujet. Il m'a répondu *« La complexité de la solution a mis en lumière le besoin de recourir à un certain nombre d'experts afin de maintenir l'intégrité de la solution CASA.*
   Quant au processus, un justificatif pour chacune des ressources identifiées a été demandé par le BP et la décision a été entérinée par la gouvernance du projet » Je n'ai jamais eu de document officielle pour ces changements de taux. (ici)

6. Le 13 septembre 2018, Mario Laprise, avocat attitrer au projet CASA nous confirme que ces changement de taux déroge du contrat. (ici)

7. Le 26 juillet 2018, j'ai transféré ces informations à Francine Lépinay (2eme ligne de défense) (ici)

8. Le 15 octobre 2018, Sylvain Cloutier confirme par courriel à Jérome Verreault (2eme ligne de défense) que cette décision a été entérinée par Karl et Nabil en mars 2018 (ici) Hors, ces changements de taux ont été fait dans le système le 14 février 2018 avec une rétroaction

datant du 1 janvier 2018.

En date d'aujourd'hui, 30 novembre 2018, nous n'avons toujours pas de pièces justificatives pour ces changements de taux.

Sur quoi on se base :

Martin Després
Conseiller stratégique
Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage, E-1-33
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : (418) 528-3333 poste 85799
Courriel : martin.despres@saaq.gouv.qc.ca

Étape 1 : Extraction de la base de données SGPE comptabilisé par jour (Nom/HeureJour/$Jour)

Calcul du taux horaire ($/heure) a permis de constater des changements de taux

Source : SGPE, Matin Pilon VPTI

Étape 2 : Vérification des factures

En janvier 2018 plusieurs changements de taux de 82 à 350$. Facture SP_1183-401-2081-3_1183-401-2080-2

Source : SharePoint CASA

Étape 3 : Vérification activités 2017 et activité 2018 ressources avec un changement de taux.

Cette ressource à vue son taux passer de 82 à 350$ sans que ses tâches changent.

Source : SGPE Rapport SAAQ Suivi de la saisie des feuilles de temps (année entière)

Étape 4 : Comparaison entente de lot 4 et 5 vs TB projet des efforts dans ce projet

Diminution des efforts de l'Alliance et augmentation des efforts de la SAAQ sans DAP. Augmentation du taux moyen de l'Alliance comparativement à l'entente de lot 4 et 5.

Source : SharePoint CASA

Étape 5 : Comparaison soumission Alliance vs réel projet (efforts pour les ressource à taux expert)

Augmentation considérable des efforts pour l'expertise de pointe dans le projet comparativement à la soumission de l'Alliance sans DAP.

Source : SharePoint CASA

Després, Martin

De: Verreault, Jérome
Envoyé: 30 novembre 2018 14:08
À: Després, Martin
Objet: TR: Changement de taux des ressources de l'Alliance

De : Cloutier, Sylvain
Envoyé : 15 octobre 2018 17:08
À : Verreault, Jérome <Jerome.Verreault@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Changement de taux des ressources de l'Alliance

Salut Jérome,

Cette décision a été entérinée par Karl et Nabil.

La décision a été prise au printemps 2018 (mars).

La décision a été prise à la pièce par individu avec justificatif à l'appui.

Sylvain Cloutier
Leader bureau de programme - Carrefour des services d'affaires (CASA)
Directeur général de la planification et de la performance (intérim)
Société de l'assurance automobile du Québec
Tél. : 418 528-3333, poste 81901 I sylvain.cloutier@saaq.gouv.qc.ca

40 ANS
DU RÉGIME PUBLIC D'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

De : Verreault, Jérome
Envoyé : 15 octobre 2018 14:13
À : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Changement de taux des ressources de l'Alliance

Bonjour Sylvain,

En lien avec un constat de la DVIEP à l'effet que quelques ressources ont vu leur taux passé de 82$ à 350$ par heure le 1er janvier 2018, il nous a été mentionné que cette décision avait été entérinée par la gouvernance du projet.

J'ai constaté que les justifications à l'appui du reclassement comme « expertise de pointe » est signée par les leaders de chantier et leurs vis-à-vis de l'Alliance.

Est-ce que par gouvernance, on entend les leaders de chantier ou un niveau supérieur (Karl et Nabil)?

De plus, quand cette décision a été prise? L'est-elle à la pièce (selon la ressource et son arrivée) ou est-ce que la décision a été prise en bloc?

Merci de l'information,

Jérôme Verreault, MBA, CPA auditeur, CA I Contrôleur financier
Direction du contrôle et des opérations financières
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean Lesage I Québec (Québec)I G1K 8J6 I Téléphone: 418-528-3333 poste 81464
jerome.verreault@saaq.gouv.qc.cal www.saaq.gouv.qc.ca

Société de l'assurance automobile
Québec

Désirez-vous VRAIMENT imprimer ce courriel?

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ
L'information contenue dans ce courriel est confidentielle et peut être privilégiée. Elle est réservée exclusivement au destinataire. Si le lecteur de ce message n'est pas le destinataire prévu, toute divulgation, copie, distribution ou action prise ou abandonnée sur la foi de celui-ci est interdite. Si vous avez reçu cette communication par erreur, veuillez en informer l'expéditeur par courrier électronique immédiatement et détruire l'original de ce message ainsi que toute copie.

Després, Martin

De: Després, Martin
Envoyé: 30 novembre 2018 15:52
À: Després, Martin
Objet: Appelle téléphonique Lyne 30 nov 2018
Pièces jointes: ChangementTaux.docx

Procédure changement de taux ressources externes

1- Lyne Ouellet est la personne qui a changé les taux pour 9 ressources du projet CASA les fessant passer de 82$ à 350$ de l'heure. Cette commande a été fait le 14 février 2018. (ici)

2- Je lui ai demandé quelle est la procédure afin de permettre un changement de taux d'une ressource :
   - Elle me mentionne que si il y a une nouvelle DA ou une nouvelle DI, la DGCC devait intervenir dans le dossier.
   - Si le changement de taux est fait à l'intérieur d'une même DA, les gestionnaires de ces ressources doivent signer et approuver ces changements de taux.

3- Quand je lui est parler des changement de taux de 82 à 350$, il m'a rapidement dit qu'elle était exécutante seulement. Elle a eu la commande de faire ces changements de taux de la part d'Élodie Hudon du BP CASA. Elle n'a pas de document signé qui viens approuver ces changements de taux. Elle me réfère à Élodie pour en savoir d'avantage

4- J'ai déjà rencontré Élodie à ce sujet le 22 juin 2018 dernier. Lors de cette rencontre, elle me mentionne qu'elle est au courant de la situation et me mentionne que cette décision a été prise par Sylvain Cloutier et Karl Malenfant. Elle me référé à Sylvain Cloutier pour en savoir d'avantage.

5- J'ai contacter Sylvain par courriel le 9 juillet 2018 à ce sujet. Il m'a répondu *« La complexité de la solution a mis en lumière le besoin de recourir à un certain nombre d'experts afin de maintenir l'intégrité de la solution CASA. Quant au processus, un justificatif pour chacune des ressources identifiées a été demandé par le BP et la décision a été entérinée par la gouvernance du projet »* Je n'ai jamais eu de document officielle pour ces changements de taux. (ici)

6- Le 13 septembre 2018, Mario Laprise, avocat attitrer au projet CASA nous confirme que ces changement de taux déroge du contrat. (ici)

7- Le 26 juillet 2018, j'ai transféré ces informations à Francine Lépinay (2eme ligne de défense) (ici)

8- Le 15 octobre 2018, Sylvain Cloutier confirme par courriel à Jérome Verreault (2eme ligne de défense) que cette décision a été entérinée par Karl et Nabil en mars 2018 (ici) Hors, ces changements de taux ont été fait dans le système le 14 février 2018 avec une rétroaction datant du 1 janvier 2018.

En date d'aujourd'hui, 30 novembre 2018, nous n'avons toujours pas de pièces justificatives pour ces changements de taux.

Sur quoi on se base :

Martin Després
Conseiller stratégique
Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage, E-1-33
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : (418) 528-3333 poste 85799
Courriel : martin.despres@saaq.gouv.qc.ca

dfg
1063C2018-01-01195,004161DA00100261A
1063C2018-04-01197,00M
1063C2019-01-0183,004161DA00100261A
3886C2018-01-01195,004161DA00100261A
3886C2018-04-01197,00M
3886C2019-01-0183,004161DA00100261A
3991C2018-01-01195,004161DA00100261A
3991C2018-04-01197,00M
3991C2019-01-0183,004161DA00100261A
4497C2018-01-01195,004161DA00100261A
4497C2018-04-01197,00M
4497C2019-01-0183,004161DA00100261A
4539C2018-01-01195,004161DA00100261A
4539C2018-04-01197,00M
4539C2019-01-0183,004161DA00100261A
4540C2018-01-01195,004161DA00100261A
4540C2018-04-01197,00M
4540C2019-01-0183,004161DA00100261A
4541C2018-01-01195,004161DA00100261A
4541C2018-04-01197,00M
4541C2019-01-0183,004161DA00100261A
4542C2018-01-01195,004161DA00100261A
4542C2018-04-01197,00M
4542C2019-01-0183,004161DA00100261A
4567C2018-01-01195,004161DA00100261A
4567C2018-04-01197,00M
4567C2019-01-0183,004161DA00100261A
4641C2018-01-01195,004161DA00100261A
4641C2018-04-01197,00M
4641C2019-01-0183,004161DA00100261A
3890C2018-01-01195,004161DA00100261A
3890C2018-04-01197,00M
3890C2019-01-0183,004161DA00100261A
3968C2018-01-01195,004161A
3968C2018-04-01197,00M
3968C2019-01-0183,004161A
4214C2018-01-01195,004161DA00100261A
4214C2018-04-01197,00M
4214C2019-01-0183,004161DA00100261A
4367C2018-01-01195,004161DA00100261A
4367C2018-04-01197,00M
4367C2019-01-0183,004161DA00100261A
4569C2018-01-01195,004161DA00100261A
4569C2018-04-01197,00M
4569C2019-01-0183,004161DA00100261A
4577C2018-01-01195,004161DA00100261A

(1)

4577C2018-04-01197,00M
4577C2019-01-0183,004161DA00100261A
4632C2018-01-01195,004161DA00100261A
4632C2018-04-01197,00M
4632C2019-01-0183,004161DA00100261A
3847C2018-01-01350,004161DA00100261A
3847C2018-04-01355,00M
3847C2019-01-0183,004161DA00100261A
3854C2018-01-01350,004161DA00100261A
3854C2018-04-01355,00M
3854C2019-01-0183,004161DA00100261A
3888C2018-01-01350,004161DA00100261A
3888C2018-04-01355,00M
3888C2019-01-0183,004161DA00100261A
4139C2018-01-01350,004161DA00100261A
4139C2018-04-01355,00M
4139C2019-01-0183,004161DA00100261A
4200C2018-01-01350,004161DA00100261A
4200C2018-04-01355,00M
4200C2019-01-0183,004161DA00100261A
4256C2018-01-01350,004161DA00100261A
4256C2018-04-01355,00M
4256C2019-01-0183,004161DA00100261A
4258C2018-01-01350,004161DA00100261A
4258C2018-04-01355,00M
4258C2019-01-0183,004161DA00100261A
4264C2018-01-01350,004161DA00100261A
4264C2018-04-01355,00M
4264C2019-01-0183,004161DA00100261A
4265C2018-01-01350,004161DA00100261A
4265C2018-04-01355,00M
4265C2019-01-0183,004161DA00100261A
4006C2018-01-01195,004161A
4006C2018-04-01197,00M
4006C2019-01-0183,004161A
4415C2018-01-01195,004161A
4415C2018-04-01197,00M
4415C2019-01-0183,004161A
4416C2018-01-01195,004161A
4416C2018-04-01197,00M
4416C2019-01-0183,004161A
4417C2018-01-01195,004161A
4417C2018-04-01197,00M
4417C2019-01-0183,004161A
4454C2018-01-01195,004161A
4454C2018-04-01197,00M
4454C2019-01-0183,004161A

Gestion_taux_2018-02-14-13-32-08.txt

2018-02-14 13:32:08 Début du traitement des validations d'assurance-qualité
2018-02-14 13:32:08 Début du traitement de gestion des taux

2018-02-14 13:32:08 Traitement initié par OUL07

2018-02-14 13:32:08 Lecture du fichier 2018-02-14 Ajout taux ress Expert CR4161.txt
2018-02-14 13:32:08 Écriture du fichier \\INTRA.SAAQ.NET\SB\SYSTEMES\PROD\SPE\Gestion_taux\2018-02-14-13-32-08.csv
2018-02-14 13:32:08 Création des tables temporaires
2018-02-14 13:32:08 Récupération des taux par tranche
2018-02-14 13:32:08 Intégration des taux par tranche dans la table temporaire
2018-02-14 13:32:11 Chargement des transactions dans la table temporaire
2018-02-14 13:32:12 Alimentation des données complémentaires
2018-02-14 13:32:23 Validation d'intégrité des transactions
2018-02-14 13:32:31 Exécution des transactions d'historique de taux
2018-02-14 13:32:31 Synchronisation SQL Server complétée
2018-02-14 13:32:31 Synchronisation avec Microsoft Project
2018-02-14 13:34:19 Mise à jour des données Project

Gestion_taux_2018-02-14-13-32-08.txt

complétée

2018-02-14 13:34:19 Traitement du fichier 2018-02-14

Ajout taux ress Expert CR4161.txt terminé avec succès

2018-02-14 13:34:19 Classement du fichier de transactions

(1)

4455C2018-01-01195,004161A
4455C2018-04-01197,00M
4455C2019-01-0183,004161A
4456C2018-01-01195,004161A
4456C2018-04-01197,00M
4456C2019-01-0183,004161A
4457C2018-01-01195,004161A
4457C2018-04-01197,00M
4457C2019-01-0183,004161A
4458C2018-01-01195,004161A
4458C2018-04-01197,00M
4458C2019-01-0183,004161A
4459C2018-01-01195,004161A
4459C2018-04-01197,00M
4459C2019-01-0183,004161A
4460C2018-01-01195,004161A
4460C2018-04-01197,00M
4460C2019-01-0183,004161A
4461C2018-01-01195,004161A
4461C2018-04-01197,00M
4461C2019-01-0183,004161A
4599C2018-01-01195,004161A
4599C2018-04-01197,00M
4599C2019-01-0183,004161A
4464C2018-01-01350,004161A
4464C2018-04-01355,00M
4464C2019-01-0183,004161A
4465C2018-01-01350,004161A
4465C2018-04-01355,00M
4465C2019-01-0183,004161A
4555C2018-01-01350,004161A
4555C2018-04-01355,00M
4555C2019-01-0183,004161A

Date du jour 2018-12-13

ID_CLI_RESS	CD_USAGR_SAAQ_RESS	NM_RESS
1063	GAC06	[redacted]
[illegible]	[illegible]	[illegible]
3854	AAB90	
3886	AAC31	
3888	AAC40	
3890	AAC41	Custodio Alexandre (Ext)
3968		4161 CASA Architecte en sécurité technologique Alliance Ext
3991	AAE40	[redacted]
4006		4161 CASA Expert conversion Alliance Ext
4139	AAF70	[redacted]
4200	AAG44	
4214	AAG53	
4256	AAH19	
4258	AAG86	
4264	AAH67	
4367	AAJ76	[redacted]
4415		4161 CASA Concepteur 1 Alliance Ext
4416		4161 CASA Concepteur 2 Alliance Ext
4417		4161 CASA Concepteur 3 Alliance Ext
4454		4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 1 Ext
4455		4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 2 Ext
4456		4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 3 Ext
4457		4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 4 Ext
4458		4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 5 Ext
4459		4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 6 Ext
4460		4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 7 Ext
4461		4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 8 Ext
4464		4161 CASA Architecte de composants Alliance Ext
4465		4161 CASA Architecte en infrastructure Alliance Ext
4497	AAL19	[redacted]
4539	AAL74	
4540	AAL75	
4541	AAL76	
4542	AAL77	
4555		4161 CASA Expert ordonnanceur (AOA) Alliance Ext
4567	AAL81	[redacted]
4569	AAL82	
4577	AAM18	
4599		4161 CASA Coordonateur d'essais de conversion Alliance Ext
4632	AAN03	[redacted]
4641	AAN31	

Entente de lot – Lots 4-5

Phase de réalisation

Livraison 1 et Livraison 1a

Version 1.5

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Table des matières

1. DÉFINITION DE L'ENTENTE ET NATURE DU LOT 4
Nature du lot 4
2. CRITÈRES D'ACCEPTATION DU LOT 6
3. PLAN DE LIVRAISON ET CALENDRIER DES SPRINTS 7
Plan de livraison du projet 7
Calendrier des sprints – lots 4 et 5 7
4. OBJECTIFS DE LOT 9
Objectifs généraux des lots 4 et 5 9
Objectifs de sprints des lots 4 et 5 10
5. EXCLUSIONS DE LA PORTÉE DU LOT 11
6. INTERDÉPENDANCES AVEC LES AUTRES PROJETS DE LA SOCIÉTÉ 12
Impact CASA – Livraison 1 12
Impact CASA – Transversal 12
7. GESTION DES RISQUES DES LOTS 4 ET 5 14
Risques de la Livraison 1 14
Risques et enjeux reliés à l'estimation des efforts 15
8. SURVEILLANCE ET MAÎTRISE DU LOT 16
Plan global 16
Approbation des sprints 16
Acceptation provisoire du lot 17
Efforts et coûts du lot 18
Ajustement à la grille des taux 18
Bordereau de prix révisé 18
Partage de risques 19
Formule de partage de risques 19
Enveloppe de partage de risques du lot 4 19
Montant « en banque » au début du lot 4 19
Contingence contractuelle au début du lot 4 19
Contingence de performance au début du lot 4 20
Facturation des services professionnels 20
Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un sprint 20
Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin du lot 20
Ressources additionnelles 20

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Suivi des travaux hors-site 21
Processus d'escalade pour la résolution d'un différend commercial 21
9. DURÉE DE L'ENTENTE 22
10. SIGNATURE 23

1. DÉFINITION DE L'ENTENTE ET NATURE DU LOT

La présente entente de lot couvre les lots 4 et 5 de la Livraison 1 du projet CASA (Finance et fondation). Elle fait suite à l'entente de lot provisoire du lot 4 signée le 31 octobre 2017.

L'entente couvre les éléments suivants :

- La nature du lot;
- Les critères d'acceptation du lot;
- Le calendrier du lot;
- La portée qui sera livrée dans le lot conjointement par la SAAQ et l'Alliance et les objectifs à atteindre dans le lot;
- La gestion des risques du lot;
- Les critères d'approbation des sprints;
- Les mécanismes de surveillance et de maîtrise du lot, notamment le suivi des efforts et des coûts, l'approbation des sprints, l'acceptation du lot, les paramètres de partage de risques, les modalités de facturation et la gestion des ressources;
- La durée de l'entente.

La présente entente ne couvre que les efforts réalisés par les ressources de la SAAQ et de l'Alliance.

NATURE DU LOT

La Livraison 1 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de soutien à l'organisation pour l'ensemble des ressources de l'organisation :
  - Gérer les ressources financières (SOR5);
  - Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6);
  - Gérer la relation avec les partenaires (GRP);
  - Soutien à la prestation de services (SPS) : communications écrites et certains éléments de prévention de la fraude
- Le déploiement du processus Gérer les ressources humaines (SOR4); conditionnel à l'approbation du cas d'affaires par la Société;
- La mise en place du Centre de support - SAAQ.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Au niveau de la Solution déployée à la Livraison 1 :

- Déploiement de certains éléments du volet gestion des effectifs (SPS) avec SAP SuccessFactor pour la planification de la main d'oeuvre et de « Concur Travel and Expense » pour la gestion des allocations de dépenses et des frais de voyage.
- La mise en place de l'ensemble des fonctionnalités de la solution informationnelle pour supporter les besoins des processus opérationnels de la portée en ce qui a trait à l'intelligence d'affaires.
- La mise en oeuvre des fonctions financières de la solution [redacted] soit : la charte comptable, les comptes clients, les comptes fournisseurs, le budget des dépenses, la trésorerie, la comptabilité, l'immobilisation et le suivi de projet.
- Le déploiement des fonctionnalités de la gestion du matériel, la gestion des inventaires, la gestion des partenaires reposant sur [redacted] et Certaines fonctionnalités d'Ariba.
- Le déploiement initial des modules communs et incrémental pour les livraisons subséquentes. Il s'agit notamment de la gestion des communications écrites et la gestion documentaires (OpenText), la gestion de la banque de connaissances, de formation (EnableNow), le développement des compétences et la gestion des apprentissages (SF Learning), et les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

La livraison 1a comprend, entre autres :

- L'implantation de la solution de gestion des apprentissages LMS pour la gestion de la formation relative à l'implantation de la livraison 1 de CASA

2. CRITÈRES D'ACCEPTATION DU LOT

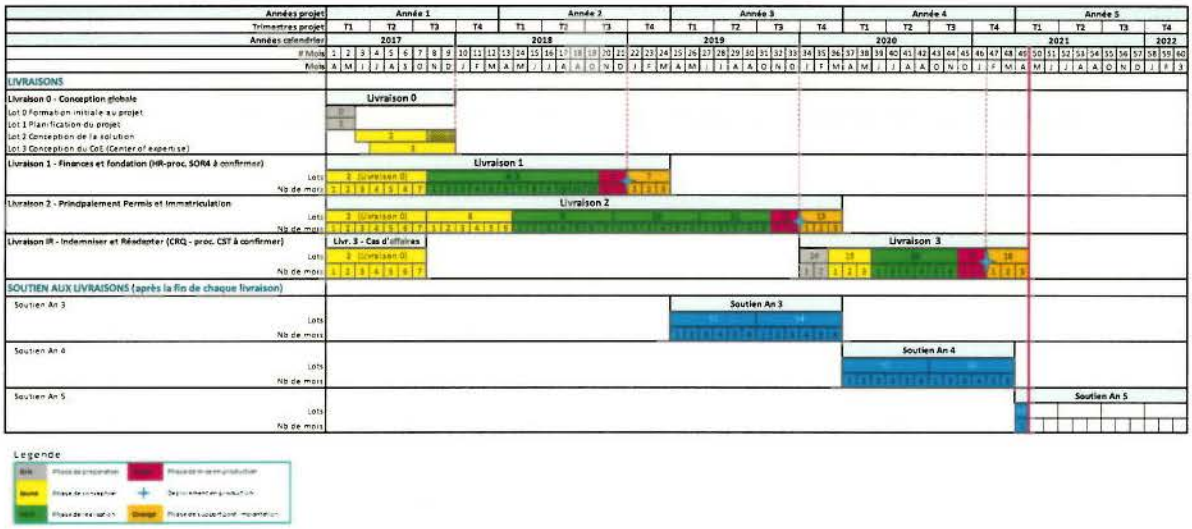
Le tableau ci-après décrit les critères à atteindre pour l'acceptation finale du lot à la fin du lot 5. Le lot est accepté provisoirement lorsque ces critères sont rencontrés (voir aussi la section 8 « Surveillance et maîtrise du lot »).

<table>
<tr><th>CRITÈRES</th><th>ACCEPTATION</th></tr>
<tr><td>• Tous les sprints du lot ont été approuvés.</td><td>• Les sprints ont été approuvés par le chef du projet CASA et son leader adjoint de direction; les décisions ont été consignées au registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.</td></tr>
<tr><td>• Les objectifs de performance du lot ont été atteints.</td><td rowspan="3">• Les objectifs de sprints sont approuvés par les leaders et leaders adjoints de chantier. Ces objectifs sont couverts via les objectifs décrits dans l'Annexe 1 - Objectifs de l'entente de lot - Lots 4 et 5 (Livraison 1 et Livraison 1a).
o Les objectifs de performance et de qualité du lot sont mesurés par les critères de sortie des cycles d'essais.
o Les objectifs de transfert de connaissance sont mesurés par les objectifs reliés à la formation.</td></tr>
<tr><td>• Les objectifs de qualité du lot ont été atteints.</td></tr>
<tr><td>• Les objectifs de transfert de connaissance du lot ont été atteints.</td></tr>
<tr><td>• Les objectifs généraux du lot ont été atteints</td><td>• L'atteinte des objectifs de lot a été confirmée par les leaders et leaders adjoints et documentée dans le formulaire d'approbation du lot signé par le chef du projet CASA et le leader adjoint de direction; les décisions ont été consignées au registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.
• L'approbation du dernier sprint est couverte dans le formulaire d'approbation du lot.</td></tr>
</table>

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

3. PLAN DE LIVRAISON ET CALENDRIER DES SPRINTS

PLAN DE LIVRAISON DU PROJET



CALENDRIER DES SPRINTS - LOTS 4 ET 5

Sprint	Début	Fin
Sprint 7-8	29 novembre 2017	23 janvier 2018
Sprint 9	24 janvier 2018	20 février 2018
Sprint 10	21 février 2018	20 mars 2018
Sprint 11	21 mars 2018	17 avril 2018
Sprint 12	18 avril 2018	15 mai 2018
Sprint 13	16 mai 2018	12 juin 2018

Sprint	Début	Fin
Sprint 14	13 juin 2018	10 juillet 2018
Sprint 15	11 juillet 2018	7 août 2018
Sprint 16	8 août 2018	4 septembre 2018
Sprint 17	5 septembre 2018	2 octobre 2018
Sprint 18	3 octobre 2018	30 octobre 2018

Notes :

- *Le sprint 6 qui couvre la période du 1er au 28 novembre 2017 est traité dans l'entente provisoire du lot 4.*
- *En raison du congé des fêtes, les sprints 7 et 8 sont combinés pour fins d'établissement des objectifs.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

4. OBJECTIFS DE LOT

Cette section décrit les objectifs généraux du Lot et les objectifs par sprint, propres à chaque équipe du projet CASA, sur la base desquels la facturation mensuelle des services professionnels de l'Alliance sera autorisée.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX DES LOTS 4 ET 5

LIVRAISON 1 - FINANCE ET FONDATION
• Livrer et tester l'ensemble des composantes de la solution requises pour supporter les processus inclus dans la portée
• Compléter tous les livrables connexes prévus à la méthodologie
• Animer les bureaux de transformation des vice-présidences pour assurer une préparation adéquate au changement des futurs utilisateurs
• Concevoir et préparer la diffusion des formations (contenu et logistique)

LIVRAISON 1a - SuccessFactor LMS
• Livrer et tester l'ensemble des composantes de la solution requises pour supporter le processus de gestion des apprentissages relatifs à la livraison 1
• Mettre en production avec succès cette composante pour qu'elle soit prête à utiliser dès la formation des formateurs prévue en septembre 2018.

OBJECTIFS TRANSVERSES
• Mettre à jour l'analyse de risques de la Livraison 1
• Réaliser l'analyse de risques du Lot 6
• Actualiser les bénéfices de la Livraison 1
• Planifier le lot 6
• Faire approuver l'entente de lot 6

OBJECTIFS DE SPRINTS DES LOTS 4 ET 5

Les objectifs de sprints des lots 4 et 5 sont décrit dans l'Annexe 1 - Objectifs de l'entente de lot - Lot 4 et 5 (Livraison 1 et Livraison 1a)

Cette annexe fait partie intégrante de l'entente.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

5. EXCLUSIONS DE LA PORTÉE DU LOT

Les éléments suivants sont exclus de la portée des lots 4 et 5 :

- Mise en place de l'infrastructure pour la Haute disponibilité et le Recouvrement en cas de sinistre.

6. INTERDÉPENDANCES AVEC LES AUTRES PROJETS DE LA SOCIÉTÉ

Cette section décrit les projets qui ont des dépendances connues ou potentielles avec le projet CASA et qui doivent faire l'objet d'un suivi durant les lots 4 et 5.

Ces projets ont un lien avec une livraison spécifique du projet CASA ou ont impact sur l'ensemble du projet (impact transversal)

Impact CASA - Livraison 1

Aucun projet concurrent à CASA n'a été identifié comme ayant un impact spécifique sur la Livraison 1.

Impact CASA - Transversal

Révision des communications écrites (82702)

- Recenser les gabarits existants et confirmer leurs utilités;
- Réviser les gabarits retenus;
- Proposer les meilleures pratiques en matière de conception des communications écrites.

Évolution du système d'exploitation des postes (Windows 10 et suivants) (80202)

La version actuelle (Windows 7) ne sera plus supportée à compter de 2020. Rédaction d'un rapport d'affaires en vue d'une migration à Windows 10 ou suivants (préalable au 82202).

Évolution de la plate-forme locale (Windows 10) - Déploiement (82202)

Déploiement de Windows 10 sur l'ensemble des postes de la Société (suite de 80202).

Modification du code de la sécurité routière (81508)

Mettre en place les dispositions du code de la sécurité routière qui seront adoptées par le gouvernement.

Projet de loi fédérale sur la légalisation du cannabis (81509)

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Modernisation du réseau de télécommunication (81202)

Définir la solution pour rehausser la réseautique de la Société (réseaux étendus, locaux et WiFi) afin de résorber la désuétude anticipée et d'assurer sa capacité à soutenir les applications remplacées par CASA, les services de bureautique élargie et la téléphonie IP.

7. GESTION DES RISQUES DES LOTS 4 ET 5

RISQUES DE LA LIVRAISON 1

Suite à l'analyse de risques du projet CASA réalisée en décembre 2017, parmi les treize (13) risques identifiés pour la Livraison 1, deux (2) ont été jugés « modérés » et feront l'objet d'un suivi particulier tout au long des lots 4 et 5.

Risque no 1. : Les ressources possédant l'expertise nécessaire ne sont pas disponibles au moment requis et en quantité suffisante.

Évaluation L1

- **Le bassin** de ressources externes possédant l'expertise nécessaire est localisé à l'extérieur de la ville de Québec et le pouvoir d'attraction de la capitale s'avère limité.
- Afin de minimiser les efforts et les coûts d'entretien, la Société souhaite implanter des produits à la fine pointe de la technologie. Il s'agit donc de produits qui n'ont été mis sur le marché que tout récemment et pour lesquels l'expertise nécessaire est disponible en quantité restreinte.
- Il y a peu ou pas de relève pour certaines ressources stratégiques tant internes qu'externes.

Mesures d'atténuation

- L'implantation de modalités de rémunération liées à la performance d'équipe;
- Des conditions de travail adaptées;
- La constitution d'un bassin de ressources de remplacement pour les ressources externes;
- Un plan d'identification et de relève des ressources stratégiques;
- Le transfert de connaissances des ressources de l'Alliance auprès des ressources internes.

Risque no 14. : L'organisation du travail de l'équipe CASA ne permet pas un arrimage optimal sur le plan de l'intégration et de la performance de l'exécution.

Évaluation L1

- Les outils, les méthodologies de travail et les mécanismes de coordination entre les équipes ne sont pas encore optimaux, ce qui peut occasionner des délais et réduire la productivité.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Mesures d'atténuation

- La nomination d'un propriétaire de produit pour la livraison ("Master Product Owner" (PO));
- La création de la fonction de coordonnateur de livraison pour chacune des livraisons;
- Une revue complète des planifications avec une perspective Intégrée;
- L'ajustement des mécanismes de communications;
- La mise en place d'une équipe d'architecture de la solution, dont un architecte attitré à chacune des livraisons.

RISQUES ET ENJEUX RELIÉS À L'ESTIMATION DES EFFORTS

Les efforts pour le volet « communications écrites » reliés à l'application Open Text sont considérables et dépassent les efforts prévus initialement. Les équipes fonctionnelles analysent la situation mais l'impact finaux sur les efforts et les coûts ne sont pas encore confirmés.

Un amendement à la présente entente sera produit s'il s'avère, qu'au terme de l'analyse, ces points ont un impact significatif sur les objectifs, le budget ou le calendrier du lot.

8. SURVEILLANCE ET MAÎTRISE DU LOT

PLAN GLOBAL

La présente entente de lot s'appuie sur les jalons du plan global.

Le plan global fait ressortir les principaux jalons qui doivent être atteints ainsi que l'interdépendance entre certains livrables et activités qui doivent être réalisés par les différentes équipes.

En moyenne, le plan global est mis à jour une fois par mois.

APPROBATION DES SPRINTS

L'approbation d'un sprint est basée sur l'atteinte des objectifs de sprint identifiées à l'Annexe 1 - Objectifs de l'entente de lot - Lots 4 et 5 (Livraison 1 et Livraison 1a).

Les objectifs de sprints ne sont pas transférables d'un sprint à un autre, l'approbation du sprint pour fins de facturation par l'Alliance est conditionnelle à l'atteinte de ces objectifs ou, lorsque spécifié, à la mise en place d'un plan d'action approuvé par Propriétaire de produits de la Livraison 1.

Dans la semaine suivant la fin d'un sprint, le leader du Bureau de programme doit faire parvenir un formulaire d'approbation du sprint au chef du projet CASA et à son leader adjoint. Ce formulaire contient le sommaire des objectifs et leur statut.

Si tous les objectifs du sprint sont atteints, le chef de projet CASA et son leader adjoint autorisent le sprint. Ils complètent et signent le formulaire d'approbation du sprint et le font parvenir au leader du Bureau de programme qui documente la décision dans le registre des points en suspens et décisions.

Si les objectifs de sprint ne sont pas atteints, le chef du projet CASA et son leader adjoint peuvent quand même approuver le sprint. Le cas échéant, ils complètent et signent le formulaire en documentant les raisons qui justifient l'approbation du sprint. Ils font parvenir le formulaire au leader du Bureau de programme qui documente la décision dans le registre des points en suspens et décisions.

Si le chef de projet CASA et son leader adjoint décident de reporter l'approbation du sprint, ils complètent et signent le formulaire d'approbation du sprint et le font parvenir au leader du Bureau de programme qui documente la décision dans le registre des points en suspens et

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

décisions. Une fois, les objectifs de sprint atteints, le leader du Bureau de programme émet un nouveau formulaire d'approbation de sprint avec une nouvelle date de statut.

Le déclenchement de la facturation par l'Alliance est conditionnel à l'approbation du sprint.

ACCEPTATION PROVISOIRE DU LOT

Puisque les lots 4 et 5 sont combinés pour les fins de la présente entente, l'acceptation provisoire du lot sera faite à la fin du lot 5.

L'acceptation provisoire des lots 4 et 5 est conditionnelle à l'atteinte des critères d'acceptation du lot énoncés à la section 2. Toutefois, il revient au chef du projet CASA de déterminer si les travaux réalisés sont satisfaisants même si les critères d'acceptation n'ont pas tous été rencontrés. Cette décision pourra tenir compte de différents évènements survenus durant les lots, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'acceptation provisoire des lots 4 et 5 doivent être documentées dans le formulaire d'approbation de lot signé par les leaders, les leaders adjoints, le chef de projet CASA et le leader adjoint à la direction. La décision doit aussi être consignée au registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.

Le formulaire d'approbation signé par les Parties fera office d'avis écrit à l'Alliance confirmant que les lots 4 et 5 sont terminés.

EFFORTS ET COÛTS DU LOT

Le tableau suivant indique les efforts et les coûts totaux prévus au bordereau de prix révisé pour les lots 4 et 5 qui sert de budget de base pour l'entente de lot.

Lots 4 et 5 - Bordereau Révisé	Efforts (en heures)			Coûts		
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
Lot 4 - Réalisation Livraison 1	61 775	132 898	194 672	5 932 777	19 479 453	25 412 229 $
Lot 5 - Réalisation Livraison 1	70 219	139 381	209 600	6 743 866	16 693 326	23 437 191 $
Lots 4 et 5 - Réalisation Livraison 1	**131 994**	**272 278**	**404 273**	**12 676 643 $**	**36 172 778 $**	**48 849 421 $**

Les heures des ressources de l'Alliance seront facturées selon la grille des taux en vigueur pour les lots 4 et 5.

Ajustement à la grille des taux

À la demande de la Société, les ressources de l'Alliance de l'équipe de conversion et de l'équipe de sécurité devront travailler sur le site de la Société pour des raisons de confidentialité de l'information.

Le taux de ces ressources sera de 195$ de l'heure pour la période allant du 1er janvier 2018 au 31 mars 2018, et de 197$ de l'heure pour la période allant du 1er avril 2018 au 31 mars 2019.

Bordereau de prix révisé

Le tableau ci-après présente le sommaire des écarts entre le Bordereau de prix révisé des lots 4 et 5 à la fin de la Livraison 0 et le Bordereau de prix initial pour les mêmes lots.

Bordereau de prix révisé vs Bordereau de prix initial Lots 4 et 5	Efforts (en heures)			Coûts		
	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Total
Bordereau de prix révisé	131 994	272 278	404 273	12 676 643 $	36 172 778 $	48 849 421 $
Bordereau de prix initial	119 793	242 057	361 850	11 504 824 $	29 779 327 $	41 284 151 $
Écart	12 201	30 221	42 423	1 171 819 $	6 393 451 $	7 565 270 $

Les écarts entre le Bordereau de prix révisé et le Bordereau de prix initial sont attribuables aux demandes d'ajustement au projet autorisée pendant la Livraison 0.

Le tableau ci-après présente le sommaire des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui ont eu un impact sur le bordereau de prix des lots 4 et 5. Ces DAP sont documentées dans le Registre des demandes d'ajustement au projet.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

LIVRAISON 1 - SOMMAIRE DES DEMANDES D'AJUSTEMENT AU PROJET	Ressources SAAQ		Ressources Alliance		Total	
	Heures	$	Heures	$	Heures	$
Transfert fermeture lot 2 (DAP 030)	1 514	145 368	2 702	282 371	4 216	427 739
Transfert fermeture lot 3 (DAP 032)	-	-	741	85 177	741	85 177
Expert CoE (DAP 033)	-	-	1 184	414 400	1 184	414 400
Amendement lot 2 (DAP 010)	616	59 167	2 458	612 139	3 074	671 306
Impact déplacement Infrastructures (Lot 8 vers lot 4) (DAP 020)	7 614	731 249	32 314	3 023 604	39 928	3 754 852
POS (DAP 023)	1 080	103 723	4 354	358 913	5 434	462 636
Rapatriement des travaux de conversion (DAP 035)	-	-	-	2 636 944	-	2 636 944
Impact volet RH (DAP 017)	7 450	715 508	7 562	1 102 084	15 012	1 817 592
Report L1 vers L2 - GRP (Inventaire informatique, portail fournisseurs, ventes aux partenaires et CPO) (DAP 018)	(3 081)	(295 899)	(4 929)	(1 002 126)	(8 010)	(1 298 025)
Report L1 vers L2 FIN (Prévision des liquidités, budget des revenus, GPA) (DAP 019)	(1 470)	(141 179)	(2 023)	(305 608)	(3 493)	(446 787)
Ajout de portée CST (DAP 021)	132	12 696	-	-	132	12 696
BI (transfert lot 2) (DAP 026)	45	4 359	446	67 445	492	71 804
BI (DAP 024)	(1 699)	(163 173)	(14 587)	(881 891)	(16 286)	(1 045 064)
	12 201	***1 171 819***	***30 221***	***6 393 451***	***42 423***	***7 565 270***

PARTAGE DE RISQUES

Formule de partage de risques

La formule de partage de risque standard du projet CASA s'applique aux lots 4 et 5.

Enveloppe de partage de risques du lot 4

L'enveloppe de partage de risque pour les lots 4 et 5 est de à 4 884 942$ soit 10% des coûts du budget du lot correspondant au bordereau révisé pour les ressources de la Société et de l'Alliance (48 849 421$ * 10% = 4 884 942$).

Montant « en banque » au début du lot 4

Il n'y a pas de montants « en banque » pour la Société et l'Alliance au début du lot 4.

Contingence contractuelle au début du lot 4

La contingence contractuelle de la Livraison 1 non-utilisée au début du lot 4 est de 4 177 316$.

L'écart entre les coûts budgétés issues de la planification détaillée du lot (budget référencé) et le budget du lot, correspondant au bordereau révisé, est de 4 000 983$. Si des économies ne sont pas dégagées pour résorber en totalité ce montant à la fin du lot 5, l'écart résiduel sera financé par la contingence de performance restante (à plein tarif) ou par la contingence contractuelle.

Contingence de performance au début du lot 4

Le montant de contingence de performance au début du lot 4 est de 80 292$.

FACTURATION DES SERVICES PROFESSIONNELS

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un sprint

L'approbation du sprint sert de déclencheur pour la facturation des services professionnels de l'Alliance pour un sprint. À l'exception du dernier sprint du lot, les heures facturées par l'Alliance doivent correspondre aux heures réalisées par les ressources de l'Alliance pendant le sprint. Les heures additionnelles qui auront été réalisées après la fin d'un sprint, pour rencontrer les critères d'approbation du sprint, seront ajoutées à la facture suivante.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation des sprints sont déterminés en fonction de la Grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin du lot

L'acceptation du lot sert de déclencheur pour la facturation finale des services professionnels de l'Alliance pour le dernier sprint du lot. La dernière facture de l'Alliance pour le lot doit inclure les heures additionnelles qui auront été réalisées pour rencontrer les critères d'acceptation du lot.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation du dernier sprint du lot sont déterminés en fonction de la Grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

RESSOURCES ADDITIONNELLES

La planification détaillée des lots 4 et 5 prévoit l'ajout de ressources additionnelles tout au long de la phase de réalisation.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Le recrutement de ressources qualifiées en temps opportun est donc l'un des facteurs clés de succès pour l'atteinte des objectifs. À ce titre, le « Processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance sur site » et le « Processus de remplacement et de départ d'une ressource de l'Alliance sur site » décrits dans le PQP sont en vigueur.

SUIVI DES TRAVAUX HORS-SITE

Il est prévu d'utiliser des ressources hors-site pendant les lots 4 et 5, principalement pour le développement des rapports, interfaces, améliorations fonctionnelles, formulaires, flux de travail et portails (RIEFWPs). Le processus de suivi des travaux hors-site est décrit dans le Plan de qualité du programme.

PROCESSUS D'ESCALADE POUR LA RÉSOLUTION D'UN DIFFÉREND COMMERCIAL

Dans le cas d'un différend commercial entre la Société et l'Alliance découlant de la présente entente, un processus d'escalade sera mis en place.

Le processus d'escalade a pour objectif :

- De permettre de régler rapidement tout différend commercial qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du projet CASA;
- D'identifier les intervenants à chaque palier;
- De faciliter le suivi des décisions ainsi que des actions qui en découlent.

Ce processus est décrit dans le Plan de qualité du programme.

9. DURÉE DE L'ENTENTE

La présente entente prend effet le 1er novembre 2017 et demeure en vigueur jusqu'au 30 octobre 2018 inclusivement.

Cependant, dans l'éventualité où des travaux seraient nécessaires au-delà du 30 octobre 2018 pour atteindre les objectifs des lots 4 et 5, la présente entente restera effective jusqu'à l'acceptation du lot.

La durée de l'entente de lot du lot 4 sera confirmée dans l'entente de lot finale.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

10. SIGNATURE

Chaque partie reconnaît avoir lu attentivement cette entente, avoir obtenu les explications adéquates sur la nature de ses dispositions et les comprendre.

Pour la Société d'assurance automobile du Québec

Nom : **Karl Malenfant**

Titre : Chef de projet CASA

Signature : [redacted]

Date : 19 mars 2018

Pour l'Alliance

Nom : **Nabil Aboutanos**

Titre : Leader adjoint à la direction

Signature : [redacted]

Date : 15 Mars 2018

Société de l'assurance automobile
Québec

Objectifs de l'entente de lot - Lots 4 et 5 (Livraison 1 et Livraison 1a)

Mars 2018

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Table des matières

- Principes directeurs page 3
- Objectifs d'affaires - Livraison 1 page 4
- Objectif d'affaires - Livraison 1a (SuccessFactors LMS) page 11
- Objectifs d'avancement des tests unitaires / fonctionnels page 13

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

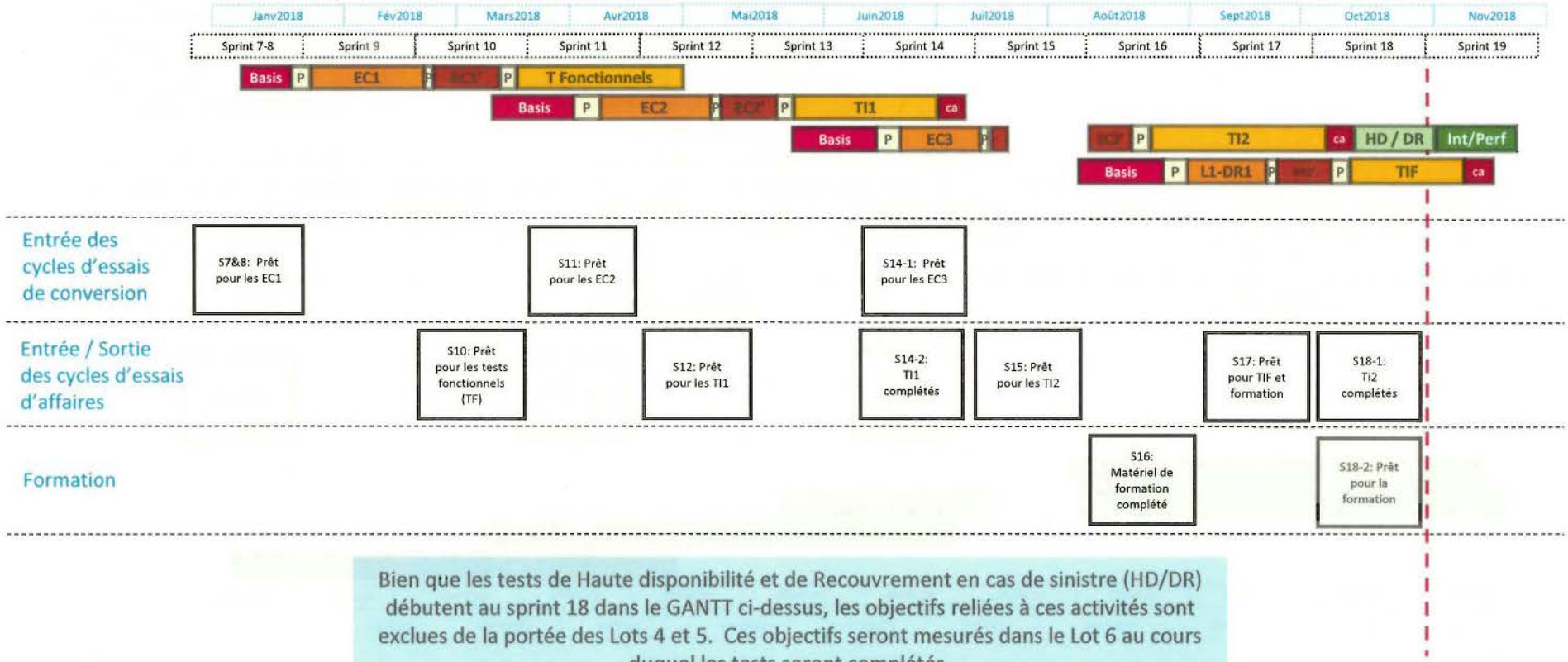
Principes directeurs

- Les objectifs sont communs à toutes les équipes et sont définis en fonction de la création de valeur pour le projet
- Les objectifs sont basés sur les jalons du plan global de CASA
- La gestion des livrables et des activités qui sous-tendent l'atteinte des objectifs, y compris le choix des outils de suivi (ex.: SAP Solution Manager, chiffrier Excel, VSTS etc.), est laissée aux équipes; les listes de livrables (registres) seront maintenues à jour par les équipes.
- Les critères d'acceptation des objectifs sont définis dans l'entente et peuvent faire référence, entre autres, aux critères d'entrée et de sorties des cycles d'essai précisés dans les plans d'essai préparés par l'équipe Intégration/Assurance qualité ou par l'équipe de conversion
- Un formulaire d'approbation de sprint sera produit à la fin de chaque sprint; les éléments de vérification sous-jacents à l'atteinte des objectifs seront documenté dans ce formulaire (ex.: liste des critères d'entrée et sorties des cycles d'essai, couverture fonctionnelle par cycle d'essai, calculs d'avancement des tests fonctionnels)

Ce document exclut les objectifs du sprint 6 couverts dans l'entente de lot provisoire du Lot 4

Objectifs d'affaires - Livraison 1 (lots 4 et 5)

Sommaire des objectifs d'affaires par sprint - Livraison 1

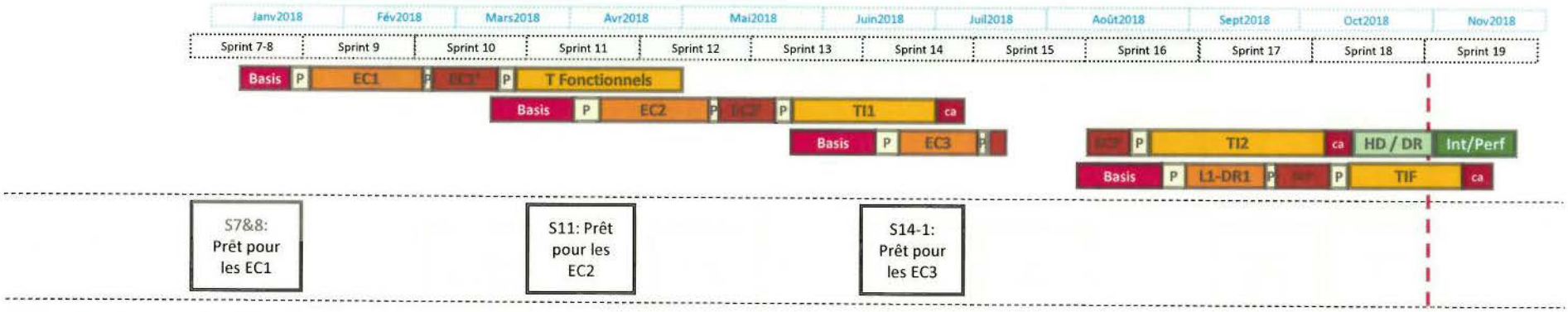


Bien que les tests de Haute disponibilité et de Recouvrement en cas de sinistre (HD/DR) débutent au sprint 18 dans le GANTT ci-dessus, les objectifs reliées à ces activités sont exclues de la portée des Lots 4 et 5. Ces objectifs seront mesurés dans le Lot 6 au cours duquel les tests seront complétés.

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Objectifs d'entrée des cycles d'essais de conversion - Livraison 1



Solution technologique

- Infrastructure technologique en place pour le cycle d'essai de conversion concerné
- Développement des programmes de conversion complété pour le cycle d'essai de conversion concerné (C)
- Développement des améliorations requises complété pour le cycle d'essai de conversion concerné– (I, E)

Solution d'affaires

- Configuration pré-requise complétée pour le cycle d'essai de conversion concerné
- Spécifications fonctionnelles complétées à temps pour le développement des interfaces, objets de conversion et améliorations (I,C, E) requis dans le cycle d'essai de conversion concerné
- Tests unitaires / fonctionnels requis complétés pour le cycle d'essai de conversion concerné

Intégration AQ

- Plan de passage en production prêt a exécuter
- Critères d'entrée pour ce cycle d'essai validés selon le plan des essais
- Plan intégré de la Livraison 1 à jour

Critères d'acceptation

- Critères d'entrée du cycle d'essai de conversion rencontrés, tels que définis dans le plan de conversion du cycle concerné

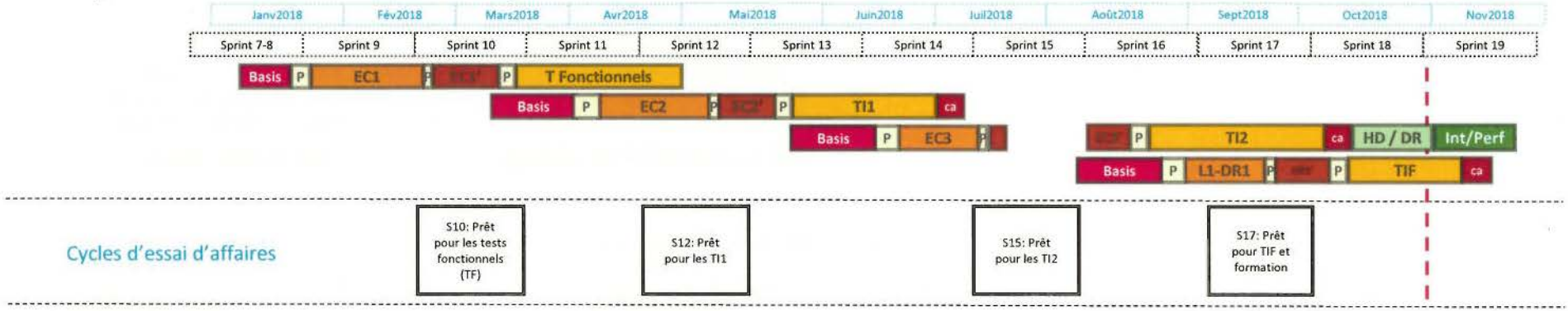
Mesures en cas de non atteinte

- Poursuite des travaux en parallèle à la prochaine étape jusqu'à ce que les critères d'entrée du cycle d'essai de conversion concerné soient rencontrés

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Objectifs d'entrée des cycles d'essais d'affaires - Livraison 1



Solution technologique

- Cycle d'essai de conversion (EC) complété et rencontre les critères pour supporter le cycle d'essai d'affaires concerné
- Développement des RIEFWPs requis pour débuter les cycle d'essai d'affaires concerné
- Infrastructure technologique en place pour soutenir les activités de formation

Solution d'affaires

- Configuration pré-requise complétée pour le cycle d'essai d'affaires concerné
- Spécifications fonctionnelles complétées à temps pour le développement des RIEFWPs requis dans le cycle d'essai d'affaires concerné
- Test unitaires / fonctionnels requis complétés pour le cycle d'essais d'affaires concerné
- Rédaction des scénarios de tests et identification des données requis pour débuter le cycle d'essai d'affaires concerné
- Tests unitaires de sécurité complétés pour débuter les TI2

Intégration AQ

- Plan d'essai complété pour le cycle d'essai d'affaires concerné
- Plan intégré de la Livraison 1 à jour

Critères d'acceptation

- Critères d'entrée du cycle d'essai d'affaires rencontrés, tels que définis dans le plan d 'essai du cycle concerné

Mesures en cas de non atteinte

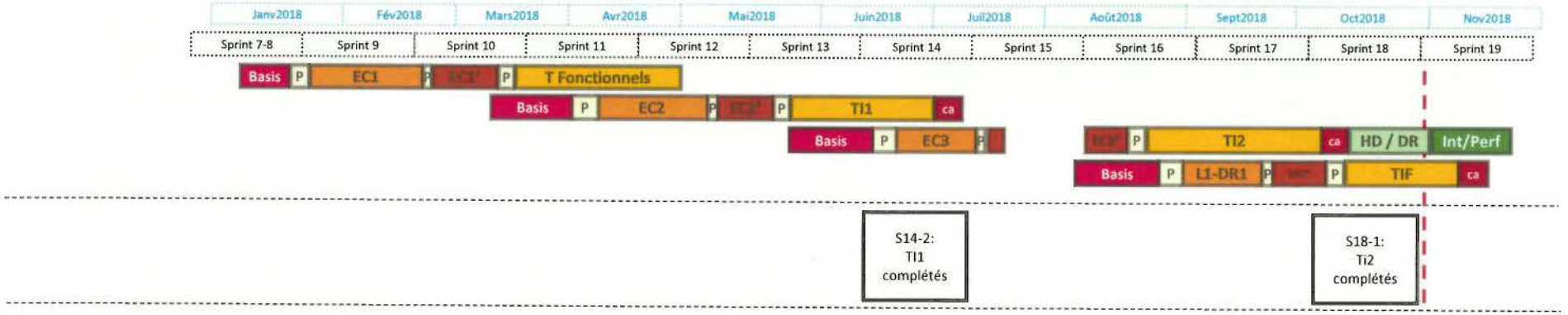
- Poursuite des travaux en parallèle à la prochaine étape jusqu'à ce que les critères d'entrée du cycle d'essai d'affaires concerné soient rencontrés

Dans le plan global, le cycle des tests fonctionnels (T Fonctionnels ou TF) vise à permettre aux équipes d'utiliser les données converties en EC1 dans un environnement d'assurance qualité. Cependant, les tests unitaires/fonctionnels ont débuté avant le cycle des TF du plan global et pourront s'étendre jusqu'au début des TI2 au besoin.

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Objectifs de sortie des cycles d'essais d'affaires - Livraison 1



Solution d'affaires

- Tests exécutés pour le cycle d'essai d'affaires concerné

Intégration AQ

- Plan d'essai complété pour le cycle d'essai d'affaire concerné
- Plan intégré de la Livraison 1 à jour

Critères d'acceptation

- Critères de sortie du cycle d'essai d'affaires rencontrés, tels que définis dans le plan d'essai du cycle concerné

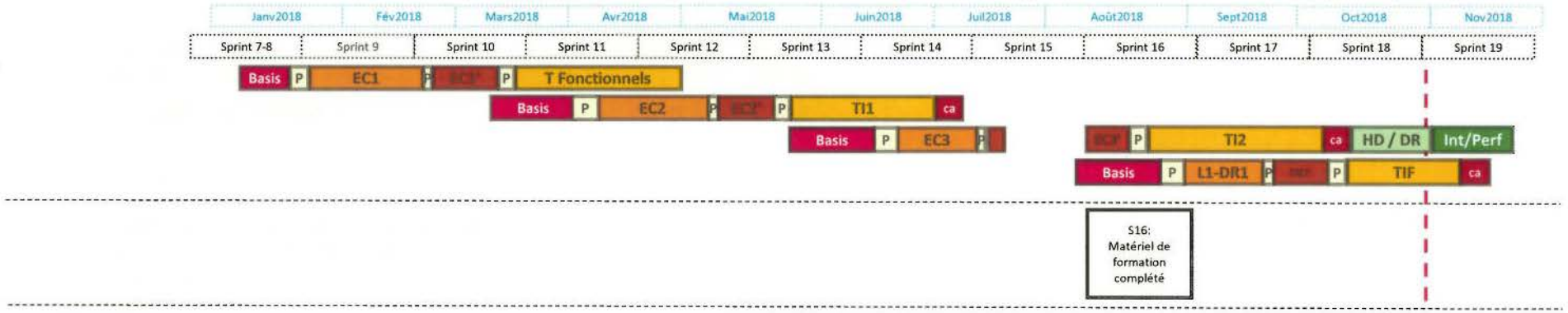
Mesures en cas de non atteinte

- Poursuite des travaux en parallèle à la prochaine étape jusqu'à ce que les critères de sortie du cycle d'essai d'affaires concerné soient rencontrés

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Objectifs de formation - S16 Matériel de formation complété



Formation

- Profils d'emploi identifiés
- Curriculum des cours complété
- Matériel de formation complété
- Matériel de diffusion de la formation complété

Solution d'affaires

- Tests intégrés 1 complétés
- Première version des processus et procédures d'affaires (BPP) complétée
- Validation du matériel de formation complété

Critères d'acceptation

- Matériel de formation validé par les équipes fonctionnelles et prêt pour la diffusion aux formateurs et aux utilisateurs

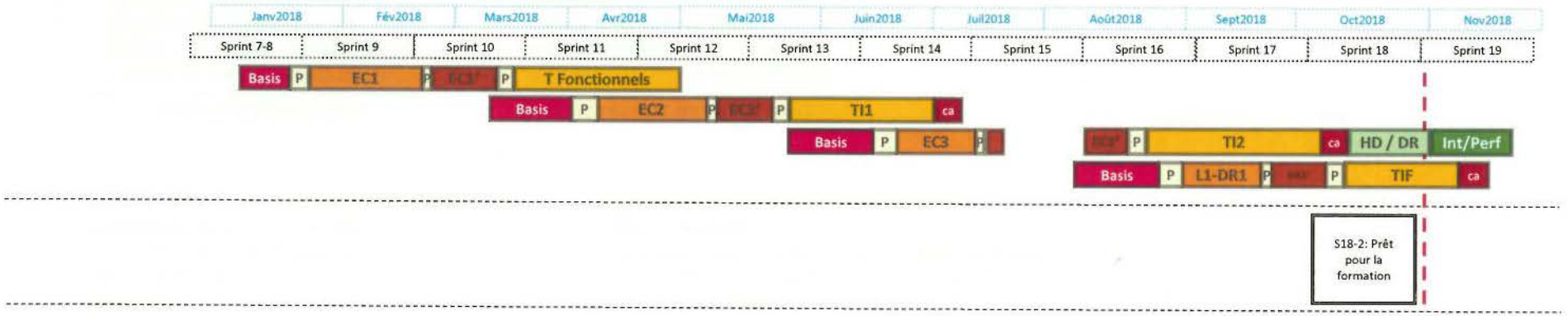
Mesures en cas de non atteinte

- Poursuite des travaux en parallèle à la prochaine étape jusqu'à ce que les critères d'acceptation soient rencontrés

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Objectifs de formation - S18 Prêt pour la formation



Formation

- Formateurs formés
- Logistique de formation en place (salles, ordis etc.)
- Inscription des utilisateurs aux cours de formation complétée
- Cours publiés sur LMS

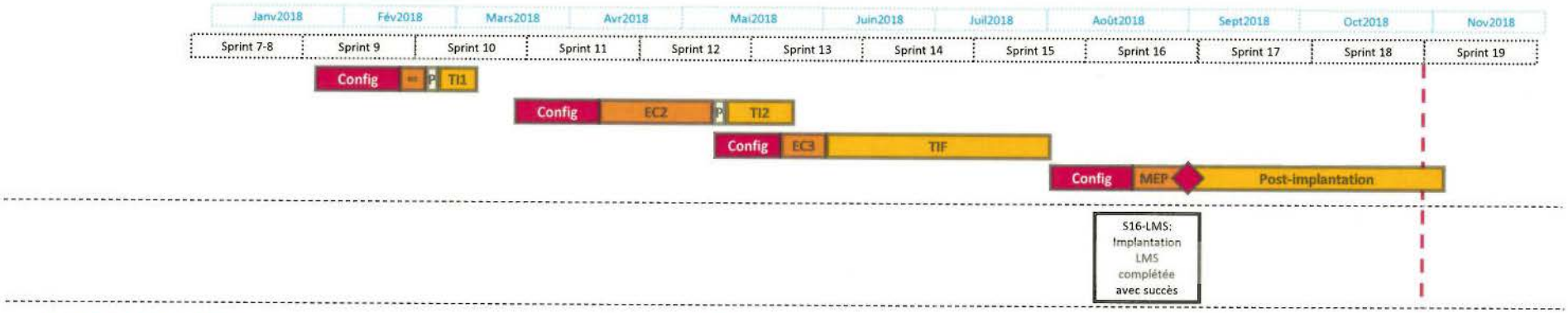
Critères d'acceptation	Mesures en cas de non atteinte
• Prérequis à la formation des utilisateurs validés (« Readiness »)	• Poursuite des travaux en parallèle à la prochaine étape jusqu'à ce que les critères d'acceptation soient rencontrés

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Objectif d'affaires - Livraison 1a (SuccessFactors LMS)

Objectif d'affaires - Livraison 1a (SuccessFactors LMS)



Solution technologique

- Conversion de données en production effectuée avec succès

Solution d'affaires

- Tests finaux de la solution complétés
- Mise en place de la solution LMS complétée

Intégration AQ

- Plan de passage en production exécuté avec succès

Critères d'acceptation

- Solution LMS opérationnelle et utilisable
- Nombre d'anomalies conforme aux critères d'acceptation de la Livraison 1a

Mesures en cas de non atteinte

- Poursuite des travaux en parallèle à la prochaine étape jusqu'à ce que les critères d'acceptation de la Livraison 1a soient rencontrés

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

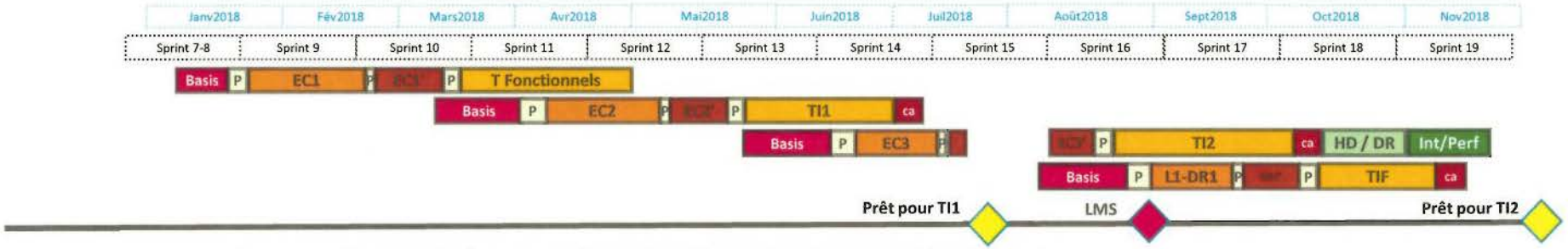
Objectifs d'avancement des tests unitaires / fonctionnels

Objectifs d'avancement des tests unitaires / fonctionnels

Les tests unitaires / fonctionnels :

- Visent à tester les fonctionnalités et les variantes d'utilisation de la Solution, y compris les cas spéciaux
- Servent d'intrants à la conception des scénarios de tests intégrés et doivent être priorisés en fonction des TI1 et des TI2
- Peuvent être exécutés en continu dès que les environnements et les composants logiciels sont disponibles en DEV ou en QA et s'étendent jusqu'au début des TI2 (sprints 9 à 15 approximativement)
- Peuvent inclure les RIEFWPs qui ont été testés unitairement

Objectifs d'avancement des essais unitaires / fonctionnels (par équipe)



	Sprint 9	Sprint 10	Sprint 11	Sprint 12	Sprint 13	Sprint 14	Sprint 15
GRP	2 %	15 %	35 %	50 %	70 %	85 %	100 %
FIN	15 %	25 %	50 %	60 %	70%	85 %	100 %
RH	0 %	25%	35 %	55 %	75%	85 %	100 %

Détermination des cibles

- Les essais fonctionnels sont priorisés en fonction des cycles de tests intégrés et des interdépendances entre les processus
- La priorisation tient compte des ajustements à la configuration et aux RIEFWPs
- Les cibles d'avancement excluent les tests sur les produits Ariba, Concur et OpenText; l'avancement des tests sur ces produits sera suivi à l'extérieur de l'entente de lot

Critères d'acceptation des sprints

- % d'exécution des étapes de tests unitaires / fonctionnels identifiées lors de la signature de l'entente égal ou supérieur aux cibles fixées pour le sprint pour chacune des équipes
- Tests unitaires / fonctionnels complétés; documentation complète; fonctionnalités prêtes à être testées dans les cycles de tests intégrés

Mesures en cas de non atteinte des cibles

- Poursuite des travaux en parallèle à la prochaine étape jusqu'à ce que les critères d'acceptation soient rencontrés

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

COURUS 2017

lgs

Le 5 avril 2018

Société de l'assurance automobile du Québec
Monsieur Sylvain Cloutier
Dir. bureau de projets et de programmes
333, boul. Jean-Lesage, N-2-33
C.P. 19600, succ. Terminus
Québec (Québec)
G1K 8J6

FACTURE
1183-401-2081-3

CT19000010 - P22899 - Livraison 1 - Finances et fondation

Services professionnels du 29 novembre 2017 au 23 janvier 2018

Sommaire de la facturation 9 800,00

DA100261_14 / CT1900001_014 / 6810-020-412

N.B. Détail en annexe

[redacted]

2018-04-10

2018-04-10

Sous-Total	**9 800,00**
102210697 RT TPS	490,00
1002236393 TVP	977,55
Total $ CAN	**11 267,55**

projet 30104 R

Paiement dû selon les termes de votre contrat ou net sur réception

2700, boul. Laurier, Tour Champlain
Bureau 4000, Québec QC
G1V 4K5
T 418 653-6574 C 418 580-8636
info@lgs.com
lgs.com

OK SGPL

Programme de transformation CASA

Services professionnels - Sprint # 7-8

Vérificateurs externes EY

Du mercredi 29 novembre au 23 janvier 2018

LOT 4	# CR	NOM	TAUX H	TAUX J	HRS FACT	$ CHARGEABLE
	4121	Blanchard, Diane	350,00 $	2 800,00 $	7,00	2 450,00 $
	4121	Mezzari, Silvino	350,00 $	2 800,00 $	17,00	5 950,00 $
	4121	Rene, Sebastien Réc.	350,00 $	2 800,00 $	4,00	1 400,00 $
	total général efforts QA - Ernst&Young (Sprint 7)				28,00	9 800,00 $

lgs

Le 5 avril 2018

Société de l'assurance automobile du Québec
Monsieur Sylvain Cloutier
Dir. bureau de projets et de programmes
333, boul. Jean-Lesage, N-2-33
C.P. 19600, succ. Terminus
Québec (Québec)
G1K 8J6

FACTURE
1183-401-2080-2

CT19000010 - P22899 - Livraison 1 - Finances et fondation

Services professionnels du 29 novembre 2017 au 23 janvier 2018

Sommaire de la facturation 3 102 438,26

voir tableau pour imputation [redacted]

2018-04-10

N.B. Détail en annexe

[redacted]

Sous-Total	**3 102 438,26**
102210697 RT TPS	155 121,91
1002236393 TVP	309 468,22
Total $ CAN	**3 567 028,39**

projet 30104R

Paiement dû selon les termes de votre contrat ou net sur réception

2700, boul. Laurier, Tour Champlain
Bureau 4000, Québec QC
G1V4K5
T 418 653-6574 C 418 580-8635
info@lgs.com
lgs.com

OK SGPE

Programme de transformation CASA

Services professionnels - Sprint # 7-8

Du mercredi 29 novembre au 23 janvier 2018

LOT 4	# CR	NOM	TAUX H	TAUX J	HRS FACT	$ CHARGEABLE
	4101	[redacted]	367,00 $	2 936,00 $	81,00	29 727,00 $
	Sous-total Direction de programme				81,00	**29 727,00 $**
	4121	[redacted]	272,00 $	2 176,00 $	130,50	35 496,00 $
	4121		115,00 $	920,00 $	193,00	22 195,00 $
	Sous-total Assistance à la gestion - Bureau de programme				323,50	**57 691,00 $**
	4131	[redacted]	115,00 $	920,00 $	9,00	1 035,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	192,00	22 080,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	197,00	22 655,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	104,00	11 960,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	133,50	15 352,50 $
	4131		350,00 $	2 800,00 $	82,75	28 962,50 $
	4131		272,00 $	2 176,00 $	122,00	33 184,00 $
	4131		350,00 $	2 800,00 $	20,00	7 000,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	98,00	11 270,00 $
	4131		350,00 $	2 800,00 $	30,00	10 500,00 $
	4131		272,00 $	2 176,00 $	145,00	39 440,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	184,50	21 217,50 $
	4131		115,00 $	920,00 $	68,00	7 820,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	136,00	15 640,00 $
	4131		195,00 $	1 560,00 $	96,00	18 720,00 $
	4131		350,00 $	2 800,00 $	112,00	39 200,00 $
	4131		350,00 $	2 800,00 $	4,00	1 400,00 $
	4131		350,00 $	2 800,00 $	12,00	4 200,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	136,00	15 640,00 $
	4131		195,00 $	1 560,00 $	96,00	18 720,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	156,00	17 940,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	120,00	13 800,00 $
	4131		350,00 $	2 800,00 $	8,00	2 800,00 $
	4131		350,00 $	2 800,00 $	10,00	3 500,00 $
	4131		115,00 $	920,00 $	96,00	11 040,00 $
	Sous-total Intégration Assurance Qualité				2367,75	**395 076,50 $**
	4141	[redacted]	140,00 $	1 120,00 $	190,50	26 670,00 $
	4141		140,00 $	1 120,00 $	197,00	27 580,00 $
	4141		272,00 $	2 176,00 $	219,78	59 780,16 $
	4141		140,00 $	1 120,00 $	173,00	24 220,00 $
	4141		140,00 $	1 120,00 $	9,75	1 365,00 $

LOT 4	# CR	NOM	TAUX H	TAUX J	HRS FACT	$ CHARGEABLE
	4141	[redacted]	140,00 $	1 120,00 $	24,00	3 360,00 $
	4141		140,00 $	1 120,00 $	26,45	3 703,00 $
		À déduire : crédit sur efforts Yves St-Pierre				-3 703,00 $
		Sous-total Gestion du changement - Communications			840,48	142 975,16 $
	4151	[redacted]	150,00 $	1 200,00 $	177,50	26 625,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	76,00	11 400,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	232,00	34 800,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	208,00	31 200,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	165,50	24 825,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	98,00	14 700,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	92,00	13 800,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	152,00	22 800,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	201,25	30 187,50 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	181,50	27 225,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	88,00	13 200,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	56,00	8 400,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	54,00	8 100,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	16,00	2 400,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	84,75	12 712,50 $
	4151		272,00 $	2 176,00 $	151,00	41 072,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	58,75	8 812,50 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	96,00	14 400,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	1,50	225,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	8,00	1 200,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	8,00	1 200,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	232,00	34 800,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	136,00	20 400,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	272,00	40 800,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	140,00	21 000,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	0,00	0,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	131,00	19 650,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	240,50	36 075,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	272,00	40 800,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	12,75	1 912,50 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	200,00	30 000,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	227,00	34 050,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	232,00	34 800,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	4,00	600,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	217,50	32 625,00 $
	4151		272,00 $	2 176,00 $	252,50	68 680,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	272,00	40 800,00 $
	4151		367,00 $	2 936,00 $	129,00	47 343,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	242,00	36 300,00 $

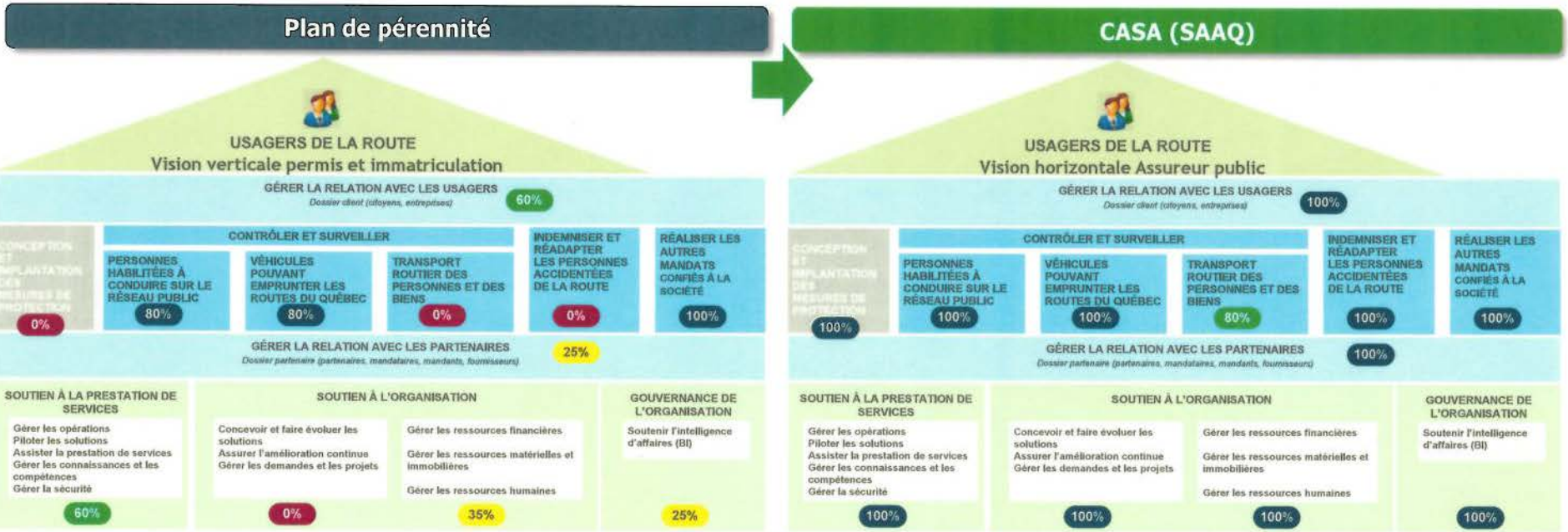
LOT 4	# CR	NOM	TAUX H	TAUX J	HRS FACT	$ CHARGEABLE
	4151	[redacted]	150,00 $	1 200,00 $	137,00	20 550,00 $
	4151		350,00 $	2 800,00 $	7,00	2 450,00 $
	4151		272,00 $	2 176,00 $	246,50	67 048,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	226,00	33 900,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	248,00	37 200,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	121,00	18 150,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	0,00	0,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	0,00	0,00 $
	4151		150,00 $	1 200,00 $	224,00	33 600,00 $
	Sous-total Solution d'affaires				6627,50	1 102 818,00 $
	4161	[redacted]	195,00 $	1 560,00 $	16,00	3 120,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	16,00	3 120,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	134,00	10 988,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	60,00	11 700,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	134,00	10 988,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	96,00	33 600,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	223,50	18 327,00 $
	4161		272,00 $	2 176,00 $	135,50	36 856,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	128,00	10 496,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	24,00	4 680,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	217,00	17 794,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	128,00	10 496,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	91,50	17 842,50 $
	4161		82,00 $	656,00 $	0,00	0,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	16,00	3 120,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	128,00	10 496,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	96,00	33 600,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	0,00	0,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	19,00	3 705,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	96,00	7 872,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	64,00	5 248,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	96,00	18 720,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	144,00	11 808,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	96,00	18 720,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	136,00	11 152,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	72,00	5 904,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	211,00	17 302,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	154,00	12 628,00 $
	4161		272,00 $	2 176,00 $	92,00	25 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	224,00	18 368,00 $

LOT 4	# CR	NOM	TAUX H	TAUX J	HRS FACT	$ CHARGEABLE
	4161	[redacted]	367,00 $	2 936,00 $	150,30	55 160,10 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	14,50	2 827,50 $
	4161		82,00 $	656,00 $	184,00	15 088,00 $
	4161		272,00 $	2 176,00 $	125,00	34 000,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	136,00	11 152,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	216,00	17 712,00 $
	4161		272,00 $	2 176,00 $	229,00	62 288,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	96,00	18 720,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	96,00	18 720,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	248,00	20 336,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	136,00	11 152,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	96,00	33 600,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	121,50	9 963,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	230,00	18 860,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	8,00	656,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	16,00	1 312,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	20,00	1 640,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	255,25	20 930,50 $
	4161		82,00 $	656,00 $	96,00	7 872,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	136,00	11 152,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	95,00	18 525,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	136,00	11 152,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	96,00	33 600,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	240,00	19 680,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	252,00	20 664,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	207,50	17 015,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	135,00	11 070,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	97,50	34 125,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	132,00	10 824,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	82,00	28 700,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	232,00	19 024,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	132,00	10 824,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	224,00	18 368,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	88,50	7 257,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	54,00	18 900,00 $
	4161		195,00 $	1 560,00 $	16,00	3 120,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	184,00	15 088,00 $

LOT 4	# CR	NOM	TAUX H	TAUX J	HRS FACT	$ CHARGEABLE
	4161	[redacted]	82,00 $	656,00 $	135,00	11 070,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	123,00	43 050,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	216,00	17 712,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	168,00	13 776,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	56,00	4 592,00 $
	4161		82,00 $	656,00 $	112,00	9 184,00 $
	4161		350,00 $	2 800,00 $	56,50	19 775,00 $
	Sous-total Solution technologique				11247,05	1 374 150,60 $
	total général efforts du Lot 4 (Sprint 7-8)				21 487,28	3 102 438,26 $

CASA

Répond aux processus d'affaires de la Société et permet leur intégration



Société de l'assurance automobile Québec

Liste des ressources avec modification taux horaire de 82 $ à 350 $

Nom de la ressource	Taux utilisé précédemment	Taux modifié	Durée de l'utilisation nouveau taux	Justification
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-11-27)	Architecte sénior SAP avec plus de 25 ans d'expérience dans le domaine de la consultation et plus de 15 ans spécifiquement dans le domaine de l'architecture SAP. Il a participé à des projets d'envergure Hydro Québec, Bell Canada et Gaz Métro. Tobi a une expérience approfondie dans l'élaboration d'architectures SAP complexes et la documentation de plans d'intégration des technologies dans les paysages de projets et d'exploitation. Il a travaillé au dimensionnement de nouvelles architectures et leur validation au sein des environnements de projet.
[redacted]	115 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-11-27)	Ajout d'un expert COE requis tel que prévu dans la DAP 33. Expertise nécessaire pour le déploiement de SolMan. Possède plus de 25 ans en technologie de l'information. A rempli plusieurs rôles dont des postes de direction pendant 21 ans dans diverses entreprises, de conseiller en intégration TI et d'architecte de performance chez Hydro Québec pendant 5 ans et d'expert dans la solution SAP Solution Manager pendant 10 ans pour une variété d'entreprise (Projexia, Cirque du Soleil, Gaz Métro, Hewwitt Équipements ltée, General Reinsurance Corporation, Uni Sélect, etc.).
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-05-28)	Architecte intégrateur technologique avec plus de 25 ans d'expérience en technologie de l'information. Il a une grande expérience avec les technologies de Microsoft et les technologies d'IBM et il a livré des projets dans des contextes de haute disponibilité et de sites de relève. Il a participé en tant qu'architecte et chef d'équipe technique à des projets de grande envergure tels que la RAMQ, Ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, SAAQ et Revenu Québec. Martin possède également une certification ITIL.
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-11-27)	Architecte sénior avec plus de 27 ans d'expérience dans le domaine des technologies de l'information dont 22 ans en architecture de télécommunications et de sécurité. Excellentes connaissances des systèmes de la société et des dernières technologies. Son expérience lui a permis de participer à des projets importants tels que le site de Commerce Électronique gouvernemental du RDPRM, l'architecture Ethernet de la SAAQ, les Échanges Électroniques de la CSST, la mise en place de l'infrastructure d'accueil pour les services québécois d'information sur les médicaments de la RAMQ et le réseau convergé 10GE FCoE du centre de traitement du MELS. Martin est une sommité dans son domaine et demeure un point de référence pour l'équipe de projet CASA et la société. – (Ressource à temps partiel)
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-11-27)	Spécialiste technique sénior SAP (BASIS) avec plus de 17 d'expérience en consultation dans des projets de grande envergure tels que Saputo, Hydro-One, Keurig, Maple Leaf Foods. Il possède une expertise de pointe sur les technologies principales utilisées par la société telles que [redacted] CRM, BW, TDMS, Netweaver. Au cours de sa carrière, Rupesh a agi en tant qu'architecte sénior, team lead technique et conseiller spécialisé. Il a participé à des projets de conversion, de mise à niveau et implantation SAP de haute complexité.

Nom de la ressource	Taux utilisé précédemment	Taux modifié	Durée de l'utilisation nouveau taux	Justification
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-03-31	Spécialiste certifié SAP/architecte BASIS senior avec expérience S/4 HANA et Netweaver avec plus de 19 ans d'expérience dans le domaine de la consultation SAP technique dans des projets d'envergure. Peter dispose d'une connaissance et expertise très large du cycle de vie des solutions SAP, incluant l'architecture des environnements, le dimensionnement des systèmes et infrastructures, les migrations. Son expérience inclut également les installations d'infrastructures de relève en mode DR. Il a oeuvré durant presque 11 ans sur le projet majeur du département de la défense nationale, mais également pour d'autres ministères et organismes fédéraux (Agence du revenu, Travaux publics et services gouvernementaux, département des affaires étrangères), et des entreprises du secteur privé (Volvo, Mitel Corp., Great West Life).
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-11-27)	Architecte sénior SAP avec plus de 30 ans d'expérience en technologie de l'information et plus de 25 projets incluant 14 cycles complets d'implantation avec succès. Sorin a participé à des projets de grande envergure tels que Hydro-Québec, Gaz métropolitain, CN Railways en tant qu'architecte intégrateur SAP, gestionnaire d'assurance de la qualité et conseiller spécialisé. Il possède également une expérience technique considérable dans l'élaboration des architectures SAP, l'installation des environnements ainsi que leur optimisation.
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-11-27)	Architecte technique sénior avec plus de 15 ans d'expérience spécialisé dans l'élaboration et la configuration de solution OpenText. Il a des pécialisations sur les outils tels que Content Server, SAP Data Archiving, xECM, EIM. Jakub a participé à plusieurs projets d'envergure tels que World Bank, US Defense Logistics Agency et Hydro-Québec ou il a agi en tant qu'architecte sénior. Il possède également une expertise en gestion de conversion de données complexes.
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-11-27)	Architecte SAP PI/PO avec plus de 8 ans d'expérience de pointe sur une technologie SAP très recherchée et certifiée conseillère SAP en technologie. Connaissance d'intégration avec la plateforme Hybris, S/4 HANA et CRM. Ana est reconnue comme une experte en Architecture orientée Services (SOA). Elle a participé à plusieurs projets SAP complexes dans les secteurs publics et privés et a agi comme leader stratégique au sein des équipes techniques.
[redacted]	82 $	350 $	Lot 4-5 de la livraison 1 (2018-01-01 au 2018-11-27)	Développeur sénior de plus de 10 ans d'expérience sur plusieurs technologies de développement SAP incluant ABAP Workbench, JAVA, Hybris, Fiori, Webdynpro, SAP Mobile solutions. Il a prouvé ses compétences de leadership et de communication ayant assumé à plusieurs reprises le rôle de coordonnateur du développement et responsable technique. Jason a une expérience solide qu'il a acquis sur des projets de grande envergure et de haute complexité dans le domaine publique tels que la défense nationale.

Société de l'assurance automobile Québec
Bureau de programme CASA

NOTE

DESTINATAIRE : Comité des demandes d'ajustement de projet

DATE : Le 27 septembre 2019

OBJET : Rapatriement des travaux de sécurité et conversion et ajustement de taux

No DAP : 035

CONTEXTE

Lors du dialogue compétitif, soit l'étape F du processus d'octroi du contrat, l'Alliance a informé la Société qu'elle prévoyait effectuer certains travaux relatifs à la conversion des données et à la sécurité applicative par des ressources localisées dans des bureaux d'IBM en Inde, et ce, afin d'avoir accès à un bassin de ressources important possédant l'expérience dans ces deux domaines. L'article 7.5.3 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements relative au lieu de travail stipule donc que :

> *« L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec. Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'Intégrateur, la Société est ouverte à ce que les travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les Ententes de lots »*

Toutefois lors de l'exécution des travaux du lot 4, soit les travaux de la phase de réalisation de la livraison 1, des préoccupations ont été soulevées concernant l'attribution de travaux de conversion et de sécurité à des ressources travaillant en Inde. Ces deux types de travaux impliquaient la manipulation de données nominatives confidentielles ou la création de rôles de sécurité pouvant octroyer l'accès à des données nominatives. Après analyse, la Société a évalué que le risque relié à la manipulation ou à l'accès à des données nominatives confidentielles, concernant plusieurs millions de Québécois, par des ressources localisées à l'extérieur du Québec, de même que l'impact qu'un tel incident pourrait avoir sur la perception de la Société par la population, était très élevé.

TAUX FACTURABLES

L'annexe C du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements encadre les modalités relatives à la tarification des services professionnels et l'annexe C-2 précise les taux horaires facturables par grand profil contractuel. Les profils contractuels sont :

- Coach;
- Team lead;
- Équipier Intégration fonctionnelle;
- Équipier Intégration technologique;

- Équipier Formation/Communication/Gestion du changement;
- Équipier Intégration et assurance-qualité
- Expert de pointe.

Un taux est associé à chaque grand profil. Le profil Équipier Intégration technologique regroupe une multitude de ressources œuvrant dans des domaines diversifiés et travaillant outre-mer. Le taux horaire de ce profil a été ramené à la baisse, soit à 82 $, pendant le processus de soumission puisque le coût des travaux qui y sont exécutés sont inférieurs à ceux exécutés au Québec.

DÉCISIONS

Afin de mitiger le risque induit par la manipulation et l'accès à des données nominatives pour des travaux effectués par des ressources situées à l'extérieur du Québec le chef du projet CASA a exigé de l'Alliance que les travaux de conversion et de sécurité soient rapatriés au siège social de la Société et au CIC de Montréal. Cette exigence a été spécifiée dans l'entente du lot 4 signée par les deux parties. Cependant, le taux facturable de ces ressources a été ajusté à 195 $ pour la période du 1er janvier au 31 mars 2018 et à 197 $ par la suite, afin de s'harmoniser aux taux du marché québécois, même si ce taux n'existe pas au contrat. À cette fin une injection de 2,6 M$ a été nécessaire afin de couvrir l'écart entre les taux. Cet ajout a été approuvé par le Comité de direction lors de la séance du 27 février 2018.

Sylvain Cloutier
Leader du Bureau de programme CASA

SharePoint Mathieu, Vicky

No DAP	035
No. DAS intrant	
Titre	Rapatriement au Québec des travaux de conversion
Chantier	TI-Solution technologique
Livraison	L1
Lot	04
Impact entente de lot	Oui
No. amendement entente de lot	
Liste plans impactés	30104-R-35
Date demande	15/02/2018
Date état	15/02/2018
État	Fermée
Type de demande	Ajout
Événement / motif de la demande	Stratégie de réalisation
Demandeur	☐ Aboutanos, Nabil (Ext)
Priorité	
Responsable analyse	☐ Malenfant, Karl
SAAQ - Efforts	
SAAQ - Couts	
Alliance - Efforts	
Alliance - Coûts	2 636 944,00 $
aTotal - Efforts	0
Total - Coûts	2 636 944,00 $
Source financement	Réserve
Décision requise le	27/02/2018
Date de la décision	27/02/2018
Décision	Approuvée
Détail décision	À la demande de la SAAQ, rapatriement au Québec des travaux de conversion au lieu d'être effectués en Inde à cause de la sensibilité des données concernées. Approuvé par le CD le 2018-02-27.
Impact Bordereau	Non

Nom du bordereau	
Approbation SAAQ	Karl Malenfant
Approbation Alliance	Nabil Aboutanos
Pièces jointes	Copie de DAP conversion.xlsx DAP conversion.pdf

Créé le 16/02/2018 15:11 par Hudon-Chabot, Élodie
Dernière modification le 19/04/2018 15:53 par Hudon-Chabot, Élodie

Fermer

De : Ouellet-Hotte, Catherine
À : Jacques, Nathalie
Objet : Évaluation des risques PRP - CASA Livraison 1
Date : 6 décembre 2018 09:33:00

Bonjour Nathalie,

Je te fais un court résumé/contexte des processus évalués pour CASA Livraison 1, plus précisément pour les processus ayant un niveau de risques PRP plus élevé, le tout en vue de la présentation des évaluations de risques PRP de la Livraison 1 au CD- SAAQ du 7 décembre.

Volet RH : Le dossier employé – Évaluation de risques PRP évalué à **modéré**, notamment en raison de l'utilisation de la photographie de l'employé dans son dossier. Le suivi du dossier avec les gens de CASA ont permis de documenter la nécessité de collecter la photo et le caractère obligatoire ou non d'avoir un photo pour le dossier employé. Ceci a permis de conclure que le besoin ne permettait pas de justifier le caractère obligatoire dans la prise de photo. Un consentement à la prise de photo et à son utilisation pour chaque a donc été préparé et sera documenté à son dossier. Ce dossier est intimement lié à la prise de photo (qui sera obligatoire pour ce volet) pour les cartes d'accès au Siège social. Ces deux projets sont arrimés.

Volet Financier : Compte à payer – dossier fournisseur - Évaluation de risques PRP évalué à **modéré**, notamment en raison de l'utilisation du NAS pour les particuliers en affaires comme identifiant. Les renseignements concernant les particuliers en affaires étant donc considérés comme du renseignement personnel, il y a une propension à oublier que les exigences en matière de PRP s'appliquent pour ces cas. Les renseignements d'identification feront partis du *Business Partner* (BP) comme étant des données d'identification partagées, je voulais donc m'assurer que le lien serait fait avec L'évaluation du *dossier client – Business Partner* qui devait être fait pour la Livraison 2. Cette évaluation des risques PRP pour le *dossier client – Business Partner* a été effectué cet automne et est évalué à élevé.

Volet Financier : Compte à recevoir – compensation gouvernementale (volet clientèle) – Évaluation des risques PRP évalué à **élevé**. Ce volet est toutefois à venir suivant les modifications législatives d'une loi-cadre à Revenu Québec entourant la compensation gouvernementale et n'a donc pas d'impact pour la Livraison 1. Néanmoins la volonté par cette évaluation élevée était de s'assurer qu'un suivi sera effectué en PRP lors du début de la conception et de la réalisation de ce volet. Les enjeux en PRP se situent notamment dans la nécessité de collecter de nouveaux renseignements personnels et le couplage d'informations personnelles entre les organismes, dont Revenu Québec. Ce processus correspond à un projet en soit, mais la volonté par cet évaluation était de soulever les différents enjeux et obstacles immédiatement pour commencer à définir les orientations.

Tous les autres processus ont été évalué à **faible** au niveau des risques PRP pour la Livraison 1 et ne posaient pas d'enjeu majeur de notre côté.

Je demeure disponible.

Bonne journée

Catherine Ouellet Hotte, avocate
Direction de l'accès à l'information et du support juridique ● SAAQ
Téléphone : [redacted] ● Télécopieur : [redacted]
[redacted]

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Ce courriel contient des renseignements confidentiels et ne peut être divulgué. Si vous n'êtes pas le destinataire, veuillez nous en aviser et le détruire.

Imène-Fattouma Lammali

De: Leclerc, Jérôme
Envoyé: 22 novembre 2018 11:23
À: Hudon-Chabot, Élodie
Cc: Cloutier, Sylvain
Objet: RE: Travaux effectués au Vietnam
Pièces jointes: Addenda 08 - P22899-3.pdf

Bonjour Élodie,

Vous nous posez la question suivante relativement au projet CASA :

« Dans le cadre de la livraison 2 de CASA, l'Alliance désire faire exécuter certains travaux au Vietnam comme il se fait présentement en Inde. Est-ce qu'il y a un enjeu contractuel au niveau de l'exécution de travaux au Vietnam? ».

Vous nous avez ajouté les éléments d'information suivants :

- Les travaux porteraient sur la plateforme de services en ligne;
- Le mandat consisterait à développer des interfaces avec SAP;
- Ces ressources ne travailleront pas avec des données personnelles ou confidentielles;
- Les employés affectés à ces travaux seraient des employés d'un sous-traitant de LGS, DIGI Commerce.

L'article 7.5.3 du contrat de services professionnels prévoit que l'équipe de projet doit travailler au siège social de la Société à Québec. Ce même article prévoit également la possibilité que certains travaux spécifiques soient réalisés à l'extérieur des locaux de la Société. Il faut toutefois qu'ils soient identifiés dans les Ententes de lots.

L'article 21 du contrat traite de la sous-traitance. Nous ignorons si DIGI Commerce agit déjà à titre de sous-traitant. Que ce soit le cas ou non, DIGI Commerce doit être autorisé à contracter par l'Autorité des marchés financiers si la valeur du sous-contrat est égale ou supérieure à 1 M$ (art. 21.1 du contrat). Aussi, LGS doit soumettre à la Société le nom et l'adresse du principal établissement du sous-contractant et indiquer le montant et la date du sous-contrat (art. 21.2 du contrat).

Finalement, l'article 8.3 pose comme exigence que les Ressources de LGS soient majoritairement des Ressources internes.

Aussi, nous avons constaté que lors de l'appel d'offres, une question avait été posée spécifiquement sur cet élément, soit la question 86, laquelle avait été répondue dans l'addenda 8 que nous joignons au présent courriel. Après avoir souligné que par le passé, certains ministères et organismes avaient envisagés de permettre la prestation de services à distances, pour se raviser à la suite de pressions politiques ou populaires, la question était de savoir si des travaux pouvaient être réalisés par des ressources externes localisées à l'extérieur du Québec et, si oui, dans quelle proportion? La Société avait répondu « qu'il est envisageable que des travaux soient réalisés à distance, et localisées (sic) dans des bureaux à l'extérieur du Québec ». Elle ne s'était pas prononcée sur une proportion à respecter, mentionnant plutôt qu'il fallait s'en remettre à la nature des travaux tels que « des travaux de réalisation (aucune conception) comme du développement spécifique ou « sur mesure » ou encore du paramétrage TRÈS complexe » ou « le recours à des expertises de pointe pour un court laps de temps ce qui ne justifie pas un déplacement ». Nous ne considérons pas ces exemples comme limitatifs, mais plutôt indicatifs du type de travaux qui pourraient être réalisés à l'extérieur du Québec.

Puisque le contrat établi comme règle générale que les ressources affectées au projet doivent travailler à l'intérieur des locaux de la Société, une autorisation, via une Entente de lot, d'exécuter des travaux à l'extérieur des locaux de la Société ne devrait être accordée que sur présentation de motifs en justifiant la nécessité.

Par ailleurs, l'autorisation ne doit pas être accordée si les travaux impliquent l'utilisation de renseignements personnels ou confidentiels. Vous nous avez d'ailleurs informés que des travaux antérieurs envisagés en Inde ont été réalisés au Québec pour des questions protection de renseignements personnels et de confidentialité.

Ainsi, nous sommes d'avis qu'il est possible que des travaux soient réalisés au Vietnam par un sous-traitant. L'appel d'offres, l'addenda 8 et le contrat de services professionnels le permettent. Nous vous rappelons cependant que la règle est à l'effet que les travaux doivent être réalisés au siège de la Société. Des motifs doivent donc justifier le choix de se prévaloir de l'exception. Aussi, ces travaux devront être prévus dans l'Entente ou les Ententes de lots concernées.

Finalement, au-delà de l'aspect légal, tel que nous en avons discuté brièvement lors de notre rencontre d'hier et tel que rapporté dans le préambule de la question à l'origine de l'addenda 8, le recours à de la main-d'œuvre à l'extérieur du Québec, bien que possible d'un point de vue légal, peut être plus délicat d'un point de vue politique.

Je demeure disponible pour toute autre question ou commentaire le cas échéant.

Salutations,

Jérôme Leclerc, avocat
SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC
333, boul. Jean-Lesage
N-6-1
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-5489
Télécopieur : 418 528-0966
jerome.leclerc@saaq.gouv.qc.ca

Ce courriel contient des **renseignements confidentiels** et ne peut être divulgué. Si vous n'êtes pas le destinataire, veuillez nous en aviser et le détruire.

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 14 novembre 2018 15:21
À : Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Jérôme,

Les ressources du Vietnam sont des sous-traitants de LGS. Elles sont engagées par la firme DIGI Commerce.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Leclerc, Jérôme
Envoyé : 14 novembre 2018 10:55
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie,

Autre petite question, les personnes qui travailleraient au Vietnam sont-elles des ressources de l'Alliance ou bien elles travailleraient pour un sous-traitant?

Merci!

Jérôme

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 12 novembre 2018 15:58
À : Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Allo Jérôme,

La PES est la plateforme de services en ligne. Les ressources travaillant au Vietnam ont pour mandat de développer les interfaces avec SAP ainsi ces ressources ne devraient pas travailler avec des données personnels ou confidentiels. Mario n'avait pas rendu d'avis au sujet des travaux effectués en Inde car cela avait été abordé lors du dialogue compétitif qui a eu lieu avant la signature du contrat.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec | Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 | Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Leclerc, Jérôme
Envoyé : 12 novembre 2018 15:56
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>; St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie,

Étant plutôt nouveau dans le dossier, peux-tu me préciser ce qu'est la PES et si effectivement ça implique que ces personnes travailleront ou non avec des renseignements personnels ou confidentiels?

Aussi, est-ce que Mario avait rendu un avis lorsqu'il avait été question des travaux en Inde? Si oui, pourrais-tu me le faire suivre, question peut-être d'éviter de refaire des vérifications qu'il aurait pu faire. J'ai vérifié rapidement dans son dossier et je n'ai rien retracé.

Merci!

Jérôme

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 12 novembre 2018 11:24
À : St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>; Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Allo Pierre,

Les ressources travaillerons au niveau du développement pour la PES.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : St-Pierre, Pierre
Envoyé : 12 novembre 2018 09:09
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>; Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie.

Est-ce qu'ils travaillerons avec des données de la SAAQ qui sont PRP?

Pierre St-Pierre

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 12 novembre 2018 08:46
À : Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Travaux effectués au Vietnam

Bonjour,

Dans le cadre de la livraison 2 de CASA, l'Alliance désire faire exécuter certains travaux au Vietnam comme il se fait présentement en Inde. Est-ce qu'il y a un enjeu contractuel au niveau de l'exécution de travaux au Vietnam?

Merci de me revenir rapidement sur ce sujet.

Bonne journée

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

Société de l'assurance automobile Québec
Direction de la gestion et de la conformité contractuelles

Québec, le 2 décembre 2015

Objet : **Addenda numéro 8 à l'appel d'offres P22899-3**

Description : **Étape C – Sélection de la solution d'affaires et de services professionnels**

Madame, Monsieur,

La Société de l'assurance automobile du Québec désire, par la présente, apporter des précisions à l'appel d'offres ci-dessus mentionné suite à une question.

Question 86 :

Dans les sections 2.x.4 « Bassin d'expertise » du cahier réponses, il est mentionné que « l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis. ». Nous comprenons que l'alliance doit présenter son bassin mondial de ressources ayant les compétences requises ainsi que celles aptes à travailler en français à Québec. Il nous est donc permis de croire que la Société permettra le travail hors Québec.

Sachant qu'au cours des dernières années d'autres organisations/ministères ont envisagé dans le cadre d'appel d'offres de permettre la prestation de services à distance à l'extérieur du Québec et que cela a toujours été remis en cause suite à des pressions politiques et/ou sociales. Nous aimerions savoir si nous pouvons envisager faire réaliser des travaux par des ressources à distance localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec? Si oui, dans quelle proportion les travaux pourront être faits par des ressources localisées au Québec versus à l'extérieur du Québec?

Réponse 86:

Nous vous confirmons qu'il est envisageable que des travaux soient réalisés à distance, et localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec. Toutefois tel que mentionné à la section '2.10.8 Modalités d'exécution du mandat', à la page 112 du document d'appel d'offres, la production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français. Concernant la proportion des travaux réalisés hors Québec, il s'agit davantage de la nature des travaux à réaliser tels que :

- Des travaux de réalisation (aucune conception) comme du développement spécifique ou « sur mesure » ou encore du paramétrage TRÈS complexe. Dans un tel contexte, l'alliance devra s'assurer, en plus de fournir la documentation en français, du transfert de connaissance auprès des ressources de la Société;
- Le recours à des expertises de pointe pour un court laps de temps ce qui ne justifie pas un déplacement.

Et ce toujours dans le respect de la condition d'admissibilité 4.15.1.7, à la page 239 de l'appel d'offres, soit :

> 'La soumission doit être présentée par une alliance ou par des fournisseurs composant l'alliance dans le cas où l'alliance est non juridiquement organisée ayant, au Québec ou dans un des territoires visés par les accords intergouvernementaux applicables, un établissement où il exerce ses activités de façon permanente, clairement identifié à son nom et accessible durant les heures normales de bureau.'

333, boul. Jean-Lesage, E-1-22
Case postale 19600, succursale Terminus
Québec (Québec) G1K 8J6
www.saaq.gouv.qc.ca

Prenez note qu'il y a d'autres questions qui ont été posées en même temps qui seront répondues lors de prochains addendas.

Le présent **addenda numéro 8** est émis en date du 2 décembre 2015 et fait partie intégrante du document d'appel d'offres numéro P22899-3.

Il est convenu que tous les autres termes et conditions de l'appel d'offres demeurent inchangés.

Direction de la gestion et de la conformité contractuelles
333, boul. Jean-Lesage, E-1-22
Québec (Québec) G1K 8J6
Courriel : pgi.ao@saaq.gouv.qc.ca

Leclerc, Jérôme

De: Leclerc, Jérôme
Envoyé: 21 novembre 2018 19:22
À: Gauthier, Gisèle
Objet: RE: Travaux effectués au Vietnam

Scanner
~~Ecrire~~ Addenda 8

Bonjour Gisèle,

Voici mon projet de courriel à Élodie Hudon pour la question de la main-d'œuvre au Vietnam. J'ai 0fixé une courte rencontre demain matin avec toi afin de faire le point sur cette question et aussi pour discuter rapidement de ma réunion sur les DAP de ce jour.

Salutations,

Jérôme

Bonjour Élodie,

Vous nous posez la question suivante relativement au projet CASA :

« Dans le cadre de la livraison 2 de CASA, l'Alliance désire faire exécuter certains travaux au Vietnam comme il se fait présentement en Inde. Est-ce qu'il y a un enjeu contractuel au niveau de l'exécution de travaux au Vietnam? ».

Vous nous avez ajouté les éléments d'information suivants :

- Les travaux porteraient sur la plateforme de services en ligne;
- Le mandat consisterait à développer des interfaces avec SAP;
- Ces ressources ne travailleront pas avec des données personnelles ou confidentielles;
- Les employés affectés à ces travaux seraient des employés d'un sous-traitant de LGS, DIGI Commerce.

L'article 7.5.3 du contrat de services professionnels prévoit que l'équipe de projet doit travailler au siège social de la Société à Québec. Ce même article prévoit également la possibilité que certains travaux spécifiques soient réalisés à l'extérieur des locaux de la Société. Il faut toutefois qu'ils soient identifiés dans les Ententes de lots.

L'article 21 du contrat traite de la sous-traitance. Nous ignorons si DIGI Commerce agit déjà à titre de sous-traitant. Que ce soit le cas ou non, DIGI Commerce doit être autorisé à contracter par l'Autorité des marchés financiers si la valeur du sous-contrat est égale ou supérieure à 1 M$ (art. 21.1 du contrat). Aussi, LGS doit soumettre à la Société le nom et l'adresse du principal établissement du sous-contractant et indiquer le montant et la date du sous-contrat (art. 21.2 du contrat).

Finalement, l'article 8.3 pose comme exigence que les Ressources de LGS soient majoritairement des Ressources internes.

Aussi, nous avons constaté que lors de l'appel d'offres, une question avait été posée spécifiquement sur cet élément, soit la question 86, laquelle avait été répondue dans l'addenda 8. Après avoir souligné que par le passé, certains ministères et organismes avaient envisagés de permettre la prestation de services à distances, pour se raviser à la suite de pressions politiques ou populaires, la question était de savoir si des travaux pouvaient être réalisés par des

ressources externes localisées à l'extérieur du Québec et, si oui, dans quelle proportion? La Société avait répondu « qu'il est envisageable que des travaux soient réalisés à distance, et localisées (sic) dans des bureaux à l'extérieur du Québec ». Elle ne s'était pas prononcées sur une proportion à respecter, mentionnant plutôt qu'il fallait s'en remettre à la nature des travaux tels que « des travaux de réalisation (aucune conception) comme du développement spécifique ou « sur mesure » ou encore du paramétrage TRÈS complexe » ou « le recours à des expertises de pointe pour un court laps de temps ce qui ne justifie pas un déplacement ». Nous ne considérons pas ces exemples comme limitatifs, mais plutôt indicatifs du type de travaux qui pourraient être réalisés à l'extérieur du Québec.

Puisque le contrat établi comme règle générale que les ressources affectées au projet doivent travailler à l'intérieur des locaux de la Société, une autorisation d'exécuter des travaux à l'extérieur des locaux de la Société ne devrait être accordée que sur présentation de motifs en justifiant la nécessité.

Par ailleurs, l'autorisation ne doit pas être accordée si les travaux impliquent l'utilisation de renseignements personnels ou confidentiels. Vous nous avez d'ailleurs informés que des travaux antérieurs envisagés en Inde ont été réalisés au Québec pour des questions protection de renseignements personnels et de confidentialité.

Ainsi, nous sommes d'avis qu'il est possible que des travaux soient réalisés au Vietnam par un sous-traitant. L'appel d'offres, l'addenda 8 et le contrat de services professionnels le permettent. Nous vous rappelons cependant que la règle est à l'effet que les travaux doivent être réalisés au siège de la Société. Des motifs doivent donc justifier le choix de se prévaloir de l'exception. Aussi, ces travaux devront être prévus dans le ou les lots concernés. Finalement, au-delà de l'aspect légal, tel que nous en avons discuté brièvement lors de notre rencontre d'hier et tel que rapporté dans le préambule de la question à l'origine de l'addenda 8, le recours à de la main-d'œuvre à l'extérieur du Québec, bien que possible d'un point de vue légal, peut être plus délicat d'un point de vue politique.

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 14 novembre 2018 15:21
À : Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Jérôme,

Les ressources du Vietnam sont des sous-traitants de LGS. Elles sont engagées par la firme DIGI Commerce.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec I Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 I Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Leclerc, Jérôme
Envoyé : 14 novembre 2018 10:55
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie,

Autre petite question, les personnes qui travailleraient au Vietnam sont-elles des ressources de l'Alliance ou bien elles travailleraient pour un sous-traitant?

Merci!

Jérôme

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 12 novembre 2018 15:58
À : Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Allo Jérôme,

La PES est la plateforme de services en ligne. Les ressources travaillant au Vietnam ont pour mandat de développer les interfaces avec SAP ainsi ces ressources ne devraient pas travailler avec des données personnels ou confidentiels. Mario n'avait pas rendu d'avis au sujet des travaux effectués en Inde car cela avait été abordé lors du dialogue compétitif qui a eu lieu avant la signature du contrat.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec I Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 I Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Leclerc, Jérôme
Envoyé : 12 novembre 2018 15:56
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>; St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie,

Étant plutôt nouveau dans le dossier, peux-tu me préciser ce qu'est la PES et si effectivement ça implique que ces personnes travailleront ou non avec des renseignements personnels ou confidentiels?

Aussi, est-ce que Mario avait rendu un avis lorsqu'il avait été question des travaux en Inde? Si oui, pourrais-tu me le faire suivre, question peut-être d'éviter de refaire des vérifications qu'il aurait pu faire. J'ai vérifié rapidement dans son dossier et je n'ai rien retracé.

Merci!

Jérôme

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 12 novembre 2018 11:24
À : St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>; Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Allo Pierre,

Les ressources travaillerons au niveau du développement pour la PES.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec I Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 I Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : St-Pierre, Pierre
Envoyé : 12 novembre 2018 09:09
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>; Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie.

Est-ce qu'ils travaillerons avec des données de la SAAQ qui sont PRP?

Pierre St-Pierre

> **De :** Hudon-Chabot, Élodie
> **Envoyé :** 12 novembre 2018 08:46
> **À :** Leclerc, Jérôme <Jerome.Leclerc@saaq.gouv.qc.ca>
> **Cc :** St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
> **Objet :** Travaux effectués au Vietnam
>
> Bonjour,
>
> Dans le cadre de la livraison 2 de CASA, l'Alliance désire faire exécuter certains travaux au Vietnam comme il se fait présentement en Inde. Est-ce qu'il y a un enjeu contractuel au niveau de l'exécution de travaux au Vietnam?
>
> Merci de me revenir rapidement sur ce sujet.
>
> Bonne journée
>
> **Elodie Hudon, CPA, CGA**
> Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
> Société de l'assurance automobile du Québec I Bureau de projet - CASA
> 333, boul. Jean-Lesage, N-2 I Québec (Québec) G1K 8J6
> Tél. : 418-528-3333 poste 85768

Société de l'assurance automobile
Québec
Direction de la gestion et de la conformité contractuelles

Québec, le 2 décembre 2015

Objet : **Addenda numéro 8 à l'appel d'offres P22899-3**

Description : **Étape C – Sélection de la solution d'affaires et de services professionnels**

Madame, Monsieur,

La Société de l'assurance automobile du Québec désire, par la présente, apporter des précisions à l'appel d'offres ci-dessus mentionné suite à une question.

Question 86 :

Dans les sections 2.x.4 « Bassin d'expertise » du cahier réponses, il est mentionné que « l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis. ». Nous comprenons que l'alliance doit présenter son bassin mondial de ressources ayant les compétences requises ainsi que celles aptes à travailler en français à Québec. Il nous est donc permis de croire que la Société permettra le travail hors Québec.

Sachant qu'au cours des dernières années d'autres organisations/ministères ont envisagé dans le cadre d'appel d'offres de permettre la prestation de services à distance à l'extérieur du Québec et que cela a toujours été remis en cause suite à des pressions politiques et/ou sociales. Nous aimerions savoir si nous pouvons envisager faire réaliser des travaux par des ressources à distance localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec? Si oui, dans quelle proportion les travaux pourront être faits par des ressources localisées au Québec versus à l'extérieur du Québec?

Réponse 86:

Nous vous confirmons qu'il est envisageable que des travaux soient réalisés à distance, et localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec. Toutefois tel que mentionné à la section '2.10.8 Modalités d'exécution du mandat', à la page 112 du document d'appel d'offres, la production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français. Concernant la proportion des travaux réalisés hors Québec, il s'agit davantage de la nature des travaux à réaliser tels que :

- Des travaux de réalisation (aucune conception) comme du développement spécifique ou « sur mesure » ou encore du paramétrage TRÈS complexe. Dans un tel contexte, l'alliance devra s'assurer, en plus de fournir la documentation en français, du transfert de connaissance auprès des ressources de la Société;
- Le recours à des expertises de pointe pour un court laps de temps ce qui ne justifie pas un déplacement.

Et ce toujours dans le respect de la condition d'admissibilité 4.15.1.7, à la page 239 de l'appel d'offres, soit :

> 'La soumission doit être présentée par une alliance ou par des fournisseurs composant l'alliance dans le cas où l'alliance est non juridiquement organisée ayant, au Québec ou dans un des territoires visés par les accords intergouvernementaux applicables, un établissement où il exerce ses activités de façon permanente, clairement identifié à son nom et accessible durant les heures normales de bureau.'

333, boul. Jean-Lesage, E-1-22
Case postale 19600, succursale Terminus
Québec (Québec) G1K 8J6
www.saaq.gouv.qc.ca

Prenez note qu'il y a d'autres questions qui ont été posées en même temps qui seront répondues lors de prochains addendas.

Le présent **addenda numéro 8** est émis en date du 2 décembre 2015 et fait partie intégrante du document d'appel d'offres numéro P22899-3.

Il est convenu que tous les autres termes et conditions de l'appel d'offres demeurent inchangés.

Direction de la gestion et de la conformité contractuelles
333, boul. Jean-Lesage, E-1-22
Québec (Québec) G1K 8J6
Courriel : pgi.ao@saaq.gouv.qc.ca

CASA / travailleurs Vietnam

LA SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC

APPEL D'OFFRES DE SUITE DE PROGICIELS DE GESTION INTÉGRÉS

ÉTAPE C : SÉLECTION DE LA SOLUTION D'AFFAIRES ET DES SERVICES PROFESSIONNELS

P22899-3

APPEL D'OFFRES FONDÉ SUR LE RAPPORT QUALITÉ-PRIX

(CTP AJUSTÉ LE PLUS BAS) – ANNEXE 2 DU RÈGLEMENT

DOCUMENT D'APPEL D'OFFRES

En prenant possession des présents documents, vous vous engagez à ce que ni vous ni aucun de vos employés ne divulgue, sans y être dûment autorisé par la Société, le contenu du présent appel d'offres.

Voir le fichier "Impact des addendas" # registre 66. Référé à l'addenda 8 et permet ressources à l'extérieur.

15 octobre 2015

DA : 97400

cadre de la réalisation du programme combinée à une expérience pertinente de ces produits dans un contexte similaire à la Société.

Dans un tel contexte, la Société veut capitaliser sur les ressources de l'alliance et obtenir un transfert de connaissances qui pourra être évalué et mesuré. Ce transfert de connaissances devra être très présent dans la façon d'intervenir principalement au niveau de l'intégration fonctionnelle, de l'intégration technologique et de l'assistance à la gestion et intégration & assurance qualité. La Société tient à ce que ses ressources développent tout au long du programme leur autonomie et que celle-ci puisse se démontrer par un leadership croissant dans la réalisation des travaux. Elle s'attend notamment à ce que l'alliance propose des moyens pour assurer la formation initiale de l'équipe principale de projet.

La Société veut connaître les moyens que l'alliance entend mettre en place pour garantir ce transfert de connaissances et les mécanismes qu'elle utilisera pour le mesurer.

2.10.6 ASSURANCE QUALITÉ

Outre le fait que l'alliance dispose d'un certificat ISO9001:2008, la Société veut connaître les moyens mis en place pour assurer la qualité de la prestation, la qualité des biens livrables produits et la qualité de la solution conçue et à déployer.

Il est important, pour la Société, de s'assurer que les composantes de la solution soient configurées en utilisant adéquatement tout leur potentiel et leur capacité d'évolution. À cet égard, elle veut obtenir, à chaque étape charnière du programme, l'endossement de l'éditeur sur la qualité et la performance de la solution construite.

2.10.7 FACTEURS DE RISQUES ET FACTEURS DE SUCCÈS

Compte tenu de l'expérience de l'alliance dans la réalisation de grands chantiers similaires au programme de transformation envisagé, la Société veut connaître les risques majeurs auxquels elle est confrontée, les mesures de mitigation proposées par l'alliance et l'ampleur du risque résiduel une fois ces mesures appliquées. Elle veut savoir comment l'alliance entend prendre en compte ces risques, contribuer à leur gestion et à leur suivi dans le cadre de réalisation du programme.

Les risques identifiés et les mesures d'atténuation envisagées serviront de base à une analyse de risques produite conjointement à l'étape « F » - Dialogue compétitif de l'approche d'évaluation. À cet égard, l'alliance doit prendre en compte les mesures d'atténuation élaborées tant dans ses efforts que dans ses coûts. Elle doit également les considérer dans l'estimation de la *Contingence contractuelle* qu'elle devra établir (référence section 2.11.8) et l'inclure à son bordereau de prix.

La Société désire également savoir les facteurs critiques de succès et ceux, selon l'alliance, qu'elle n'aurait pas encore pris en compte. Elle veut apprécier les recommandations que l'alliance pourrait lui faire à ce sujet.

2.10.8 MODALITÉS D'EXÉCUTION DU MANDAT

- Langue de travail :
  - La production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français.
- Lieu de travail :
  - L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec.
  - Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'alliance, la Société est ouverte à ce que ces travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les ententes de lots.
- Horaire de travail :
  - L'horaire de travail est l'horaire standard de travail de la Société, soit sur une plage allant de 7 h 30 à 18 h 00. Par ailleurs, la Société est disposée à aménager des horaires de travail particuliers pour les conseillers ne résidant pas à Québec et dont les travaux à réaliser n'exigent pas une présence 5 jours/semaine.

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

- L'aménagement consenti est de 4 jours de travail à Québec (3 nuits à Québec) et 1 journée en télétravail. L'alliance devra prévoir des bureaux disponibles dans ses locaux ou dans ceux de ses partenaires.
- D'autres formes d'aménagement seront permises selon les ententes de lots.

- Postes de travail
  - La Société fournira à chaque conseiller un portable sécurisé tant pour travailler dans ses locaux qu'à distance. Ce portable sera doté de la technologie Microsoft Lync pour faciliter le travail à distance et les échanges avec les collègues ainsi que les moyens d'accès à la documentation du programme.

- Remplacement de ressources
  - Aucune des ressources stratégiques « *Coach* » et « *Team lead* » ne pourra être remplacée à partir du démarrage des travaux dont elle est responsable selon la stratégie de mise en œuvre et le calendrier des livraisons. Nonobstant ce qui précède, la Société pourrait cependant accepter qu'une ressource soit remplacée aux conditions suivantes :
    - un préavis minimal de deux (2) semaines est requis avant le départ de la ressource;
    - la ressource sera remplacée par une autre ayant un niveau de compétence et d'expérience équivalent ou supérieur (son CV devra être soumis et une entrevue réalisée);
    - une période minimale de deux (2) semaines de compagnonnage est effectuée entre les deux (2) ressources pour la mise à niveau et/ou le transfert de connaissance du projet;
  - tous les frais découlant de cette substitution, y compris les frais découlant du transfert de connaissances et de formation, sont assumés par l'alliance;
  - la Société se réserve le droit de refuser toute ressource non satisfaisante.

  Afin de connaître les conditions touchant le remplacement de ressources, veuillez vous référer à la Section 6.6. Ressources humaines stratégiques : Remplacement et limitation.

2.10.9 STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

La Société s'attend à ce que l'alliance élabore une stratégie de mise en œuvre optimale qui prendra en considération les orientations énoncées, la récupération des bénéfices escomptés dès que possible ainsi que les contraintes identifiées.

2.10.9.1 *Orientations pour l'élaboration des stratégies de mise en œuvre et de déploiement*

Les grandes orientations pour élaborer la stratégie de mise en œuvre sont présentées selon les thématiques suivantes :
- Détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre;
- Requis des éléments structurants la solution pour l'ensemble de la Société;
- Découpage en livraison de la stratégie de mise en œuvre;
- Séquencement des livraisons de la stratégie de mise en œuvre et de déploiement;
- Durée maximale du programme de mise en œuvre de la solution.

Détermination de la portée des livraisons de la stratégie de mise en œuvre

Le schéma du modèle des processus d'entreprise de la Société définit la portée globale de la stratégie de mise en œuvre, qui doit se découper en livraisons. La section 2.1.1 Portée d'acquisition, décrit ce qui est inclus et exclus de la portée fonctionnelle de la solution et de la portée des travaux.

Requis des éléments structurants de la solution pour l'ensemble de la Société

La stratégie doit être élaborée et définie en tenant compte des éléments structurants et des assises de la solution. Cette stratégie doit s'articuler selon une approche par processus et prendre en

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2015

FIND

From: Savoie, Louise Ext
Sent: 28/03/17 14:28:48.000
Received: 28/03/17 14:28:51.000
To: Chagnon, Madeleine Ext <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca>, Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>, Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>, Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
CC: Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>, Beauregard, Éric Ext <Eric.Beauregard@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: RE: Équipe de l'alliance intégration technologique
Importance: Normal
Sensitivity: Normal
Attachments: image001.jpg, Nombre de ressources hors sites de l'alliance-2017-03-28.xlsx

Voici l'information dans un fichier Excel.

Louise Savoie, conseillère stratégique | Dir Choix PGI et services d'intégration | VPTI
Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boulevard Jean-Lesage | Québec (Québec) G1K 8J6 |
Téléphone : 418 528-3333 poste 82767 | Cellulaire : [redacted] Courriel: Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca

De : Chagnon, Madeleine (Ext)
Envoyé : 28 mars 2017 13:58
À : Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>; Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Savoie, Louise (Ext) <Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca>; Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>; Beauregard, Éric (Ext) <Eric.Beauregard@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Équipe de l'alliance intégration technologique

En complément du courriel précédent, Louise a fait une vue de tout ce qui est hors site et on retrouve en bas le total hors site, le total de la grande équipe et le % hors site sur le total de l'équipe

Groupe	Alliance																					
Étiquettes de lignes	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9	T 10	T 11	T 12	T 13	T 14	T 15	T 16	T 17	T 18	T 19	T 20	T 21	T 22	T
AG-IAQ														2	2	4	4	4					
Analyste d'essais de performance (hors site)																2	2	2					
Analyste d'essais de régression (hors site)														2	2	2	2	2					
Formation													4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	
Rédaction de contenu (WBT/ILT) (hors site)													4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	
IF		1	3	3	4	4	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13	
Analyste "Project system" (PS) (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste "SF Employee Central" (hors site)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste "SF Performance & Goal" (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste BPC (hors site)					1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Analyste Concur (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste en gestion de CAR/CAP (AP/AR/Cash mngt) (Hors site)			1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Analyste en gestion de la maintenance (PM) (hors site)																							
Analyste en gestion de matériels (MM) (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
Analyste en gestion de relation fournisseur (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste Ventes et distribution (SD/CS) (hors site)			1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SF WFA/WFP (partiel) (hors site)																							
IT	2	6	8	8	10	10	74	74	74	74	74	74	73	73	73	73	76	76	72	72	72	71	
Analyste "Run SAP Like a Factory" (RSLAF - hors site)																	1	1					
Analyste BASIS (hors site)		2	2	2	2	2	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Analyste BI (hors site)																							
Analyste Design Thinking (hors site)			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste en sécurité (hors site)		1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Analyste fonctionnel (hors site)																	1	1					
Analyste GRC (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste UI/Fiori/Hybris (hors site)																	1	1	1	1	1	1	
Architecte "Run SAP Like a Factory" (RSLAF - hors site)																							
Architecte : Mise en place du CoE (hors site)																							
Architecte ABAP (hors site)							4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Architecte BW[redacted] (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Architecte Hybris (PAS) (Hors site)																			1	1	1	1	
Chargé de projet : Mise en place du CoE (hors site)																							
Coordonnateur des développements (hors site)							2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Développeur - Conversion (hors site)							4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Développeur ABAP (hors site)							26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	
Développeur BOBJ (hors site)							5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	
Développeur BODS (hors site)							2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
Développeur BRF+ (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
Développeur BW[redacted] (hors site)							5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	
Développeur DS/IS (hors site)							2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Développeur Hybris (hors site)													1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Opérateur de surveillance (hors site)																			6	6	6	6	
Sécurité BW/BOBJ[redacted] (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Spécialiste des infrastructures Hybris (hors site)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Spécialiste en infrastructure (hors site)	1	2	3	3	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Total général	**2**	**7**	**11**	**11**	**14**	**14**	**86**	**86**	**86**	**86**	**86**	**86**	**89**	**91**	**91**	**93**	**96**	**96**	**88**	**87**	**87**	**86**	
Total général	44,1	70,7	76,7	85,7	99,1	94,7	189	189	196	202	206	196	203	208	207	211	214	213	206	198	203	203	1
	5%	10%	14%	13%	14%	15%	45%	45%	44%	43%	42%	44%	44%	44%	44%	44%	45%	45%	43%	44%	43%	42%	43

Madeleine Chagnon | Conseillère stratégique en gouvernance TI
Carrefour des services d'affaires (CASA)| Vice-présidence aux technologies de l'information

FIND
Téléphone : 418 528-3333 poste 85677 | Cell. [redacted] madeleine.chagnon@saaq.gouv.qc.ca

De : Chagnon, Madeleine (Ext)
Envoyé : 28 mars 2017 13:38
À : Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>; Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Savoie, Louise (Ext) <Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca>; Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>; Beauregard, Éric (Ext) <Eric.Beauregard@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Équipe de l'alliance intégration technologique

PVI
Je suis sensible à la préoccupation d'Alain.
Une discussion sur le « hors site global » devrait avoir lieu et il faudra que l'on établisse une orientation quant à l'impact sur la gestion des ententes de lot. On ne peut pas fonctionner qu'avec des heures faute de visibilité sur le travail....faudra-il y aller avec des mini- forfaits évalués sur les résultats ??
Généralement le « hors site » est pour du travail de type « usine ». Y a-t-il des cas qui nous semblent atypiques ?
Réflexion à faire et orientation à établir en prévision de discussions avec IBM si requis.

Madeleine Chagnon | Conseillère stratégique en gouvernance TI
Carrefour des services d'affaires (CASA)| Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3333 poste 85677 | Cell. [redacted] | madeleine.chagnon@saaq.gouv.qc.ca

De : Dubé, Alain
Envoyé : 28 mars 2017 13:23
À : Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>; Chagnon, Madeleine (Ext) <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Bois, Jany <Jany.Bois@saaq.gouv.qc.ca>; Coulombe, Bruno <Bruno.Coulombe@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Équipe de l'alliance intégration technologique

Bonjour,
Avant la signature du contrat, j'aimerais attirer votre attention sur un élément particulier de l'offre de l'alliance pour l'intégration technologique, puisque j'y voit possiblement un enjeu contractuel.
Bien qu'il soit écrit dans le cahier de charge ceci :
Lieu de travail :
o L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec.
o Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'alliance, la Société est ouverte à ce que ces travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les ententes de lots.
L' équipe de l'alliance **hors site** pour les bleus est la suivante :

	Hrs	Group	Domaine	Sous-domaine	Équipe	Catégorie	Rôle		Max	Moyenn	Total
8	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	BASIS	Autres ressources	Analyste BASIS (hors site)		10	6	272
1	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Analyste "Run SAP Like a Factory" (RSLAF - hors site)		1		4
2	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Analyste BI (hors site)				
3	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Analyste fonctionnel (hors site)		1		4
4	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Architecte "Run SAP Like a Factory" (RSLAF - hors site)				
5	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Architecte : Mise en place du CoE (hors site)				
6	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Chargé de projet : Mise en place du CoE (hors site)				
7	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Opérateur de surveillance (hors site)		6	1	30
1	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Infrastructure	Autres ressources	Spécialiste en infrastructure (hors site)		7	6	279
3	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Sécurité	Autres ressources	Analyste en sécurité (hors site)		2	2	86
4	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Sécurité	Autres ressources	Analyste GRC (hors site)		1	1	42
6	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Sécurité	Autres ressources	Architecte en sécurité (hors site)		1	1	40
8	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Sécurité	Autres ressources	Sécurité BW/BOBJ/Hana (hors site)		1		12
0	176	Alliance	Intégration technolo	Solution information	BI/BW[redacted]	Autres ressources	Architecte BW/Hana (hors site)		1		12
1	176	Alliance	Intégration technolo	Solution information	BI/BW[redacted]	Autres ressources	Développeur BW/Hana (hors site)		5	2	104
2	176	Alliance	Intégration technolo	Solution information	BOBJ	Autres ressources	Développeur BOBJ (hors site)		5	2	104
4	176	Alliance	Intégration technolo	Solution information	BODS	Autres ressources	Développeur BODS (hors site)		2		24
6	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	ABAP	Autres ressources	Architecte ABAP (hors site)		4	3	148
7	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	ABAP	Autres ressources	Coordonnateur des développements (hors site)		2	2	74
9	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	ABAP	Autres ressources	Développeur ABAP (hors site)		26	17	832
0	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	ABAP	Autres ressources	Développeur BRF+ (hors site)		2	1	46
3	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	Hybris	Autres ressources	Analyste UI/Fiori/Hybris (hors site)		1		18
5	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	Hybris	Autres ressources	Architecte Hybris (PAS) (Hors site)		1		24
6	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	Hybris	Autres ressources	Développeur Hybris (hors site)		2	1	48
7	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	Hybris	Autres ressources	Spécialiste des infrastructures Hybris (hors site)		1	1	29
1	176	Alliance	Intégration technolo	SPS	Expérience utilisateur	Autres ressources	Analyste Design Thinking (hors site)		1	1	29
0											
1		Total							89	51	
2											

En pointe : 89 ressources sur 146, soit 61%
En moyenne : 51 ressources sur 80, soit 64%
Source : fichier de staffing de Daniel Lacroix.
Cela dépasse largement les travaux spécifiques. Vous comprendrez que cela pose un enjeu majeur à mes yeux (mode agile, communications, contrôle de qualité, etc.).
J'ai eu une courte discussion avec Martine et Daniel à ce sujet, discussion qui n'a pas vraiment dissipée mes craintes.
De plus, l'administration de la sécurité se fera hors site également, ce qui pourrait entrainer un enjeu légal.
Merci, je suis disponible pour en discuter n'importe quand. Faite-moi signe !

Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[redacted] – Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

Imène-Fattouma Lammali

De: Dubé, Alain
Envoyé: 23 septembre 2015 09:03
À: Malenfant, Karl
Cc: Couture, Manon
Objet: Travaux offshore

Salut,
Nous avions eu cette question lors de l'étape de pré-qualif:

> Dans le cahier des charges P22899-2, la Société demande pour chacune des suites de progiciels de gestion intégrés pré-qualifiées, que le soumissionnaire présente son bassin mondial de ressources ayant les compétences requises, le nombre de ressources au Québec ainsi que celles aptes à travailler en français à Québec. Il nous est donc permis de croire que la Société permettra le travail hors-Québec lors des travaux découlant de l'étape C du processus d'acquisition.
>
> Sachant qu'au cours des dernières années d'autres organisations / ministères ont envisagé dans le cadre d'appel d'offres de permettre la prestation de services à distance à l'extérieur du Québec et que cela a toujours été remis en cause suite à des pressions politiques et/ou sociales, nous aimerions savoir si nous pouvons envisager faire réaliser des travaux par des ressources à distance localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec? Si oui, dans quelle proportion les travaux pourront être faits par des ressources localisées au Québec versus à l'extérieur du Québec?

Lors de notre revue des réponses à l'appel d'offres « B » (étaient présents Manon, Mado, Louise, JFL, Jean et moi-même) , cette question a refait surface.
J'aimerais savoir quelle est notre position (la position de la SAAQ).

Est-ce qu'on va permettre les travaux hors Québec et dans quelle proportion ?
Présentement, on n'est pas clair dans l'appel d'offres « C ». Il y a une zone grise qui va nécessairement entrainer un addenda. Vaudrait mieux être plus clair. Pour cela, ça prendrait un positionnement SAAQ.

Merci,

Alain Dubé
Direction générale des programmes d'envergure
Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI)
[redacted]
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

DAP RAPPATRIMENT RESSOURCES « OFF SHORE » - CONVERSION ET SÉCURITÉ

Extraits de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels

67.2. Un organisme public peut, sans le consentement de la personne concernée, communiquer un renseignement personnel à toute personne ou à tout organisme si cette communication est nécessaire à l'exercice d'un mandat ou à l'exécution d'un contrat de service ou d'entreprise confié par l'organisme public à cette personne ou à cet organisme.

Dans ce cas, l'organisme public doit:

1° confier le mandat ou le contrat par écrit;

2° indiquer, dans le mandat ou le contrat, les dispositions de la présente loi qui s'appliquent au renseignement communiqué au mandataire ou à l'exécutant du contrat ainsi que les mesures qu'il doit prendre pour en assurer le caractère confidentiel, pour que ce renseignement ne soit utilisé que dans l'exercice de son mandat ou l'exécution de son contrat et pour qu'il ne le conserve pas après son expiration. En outre, l'organisme public doit, avant la communication, obtenir un engagement de confidentialité complété par toute personne à qui le renseignement peut être communiqué, à moins que le responsable de la protection des renseignements personnels estime que cela n'est pas nécessaire. Une personne ou un organisme qui exerce un mandat ou qui exécute un contrat de service visé au premier alinéa doit aviser sans délai le responsable de toute violation ou tentative de violation par toute personne de l'une ou l'autre des obligations relatives à la confidentialité du renseignement communiqué et doit également permettre au responsable d'effectuer toute vérification relative à cette confidentialité.

Le deuxième alinéa ne s'applique pas lorsque le mandataire ou l'exécutant du contrat est un membre d'un ordre professionnel. De même, le paragraphe 2° du deuxième alinéa ne s'applique pas lorsque le mandataire ou l'exécutant du contrat est un autre organisme public.

1985, c. 30, a. 8; 1990, c. 57, a. 16; 1994, c. 40, a. 457; 2006, c. 22, a. 40.

67.3. Un organisme public doit inscrire dans un registre toute communication de renseignements personnels visée aux articles 66, 67, 67.1, 67.2, 68 et 68.1, à l'exception de la communication d'un renseignement personnel requis par une personne ou un organisme pour imputer, au compte d'un membre d'un organisme public, de son conseil d'administration ou de son personnel, un montant dont la loi oblige la retenue ou le versement.

Un organisme public doit aussi inscrire dans ce registre une entente de collecte de renseignements personnels visée au troisième alinéa de l'article 64, de même que l'utilisation de renseignements personnels à d'autres fins que celles pour lesquelles ils ont été recueillis visées aux paragraphes 1° à 3° du deuxième alinéa de l'article 65.1.

Dans le cas d'une communication d'un renseignement personnel visée au premier alinéa, le registre comprend:

1° la nature ou le type de renseignement communiqué;

2° la personne ou l'organisme qui reçoit cette communication;

3° la fin pour laquelle ce renseignement est communiqué et l'indication, le cas échéant, qu'il s'agit d'une communication visée à l'article 70.1;

4° la raison justifiant cette communication.

Dans le cas d'une entente de collecte de renseignements personnels, le registre comprend:

1° le nom de l'organisme pour lequel les renseignements sont recueillis;

2° l'identification du programme ou de l'attribution pour lequel les renseignements sont nécessaires;

3° la nature ou le type de la prestation de service ou de la mission;

4° la nature ou le type de renseignements recueillis;

5° la fin pour laquelle ces renseignements sont recueillis;

6° la catégorie de personnes, au sein de l'organisme qui recueille les renseignements et au sein de l'organisme receveur, qui a accès aux renseignements.

Dans le cas d'utilisation d'un renseignement personnel à une autre fin que celle pour laquelle il a été recueilli, le registre comprend:

1° la mention du paragraphe du deuxième alinéa de l'article 65.1 permettant l'utilisation;

2° dans le cas visé au paragraphe 3° du deuxième alinéa de l'article 65.1, la disposition de la loi qui rend nécessaire l'utilisation du renseignement;

3° la catégorie de personnes qui a accès au renseignement aux fins de l'utilisation indiquée.

1985, c. 30, a. 8; 1990, c. 57, a. 17; 2006, c. 22, a. 41.

70.1. Avant de communiquer à l'extérieur du Québec des renseignements personnels ou de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de détenir, d'utiliser ou de communiquer pour son compte de tels renseignements, l'organisme public doit s'assurer qu'ils bénéficieront d'une protection équivalant à celle prévue à la présente loi.

Si l'organisme public estime que les renseignements visés au premier alinéa ne bénéficieront pas d'une protection équivalant à celle prévue à la présente loi, il doit refuser de les communiquer ou refuser de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de les détenir, de les utiliser ou de les communiquer pour son compte.

2006, c. 22, a. 47.

Extraits du Contrat cadre

7. RESPONSABILITÉ ET INDEMNISATION

7.1 Responsabilité de l'Alliance et indemnisation

7.1.1 Les limites de responsabilité stipulées à cet article (la «**Limite de responsabilité**») n'incluent pas la garantie d'exécution fournie par l'Alliance conformément à l'article précédent.

7.1.2 L'Alliance (au titre de la garantie solidaire stipulée à l'article 6.1) et chaque membre de l'Alliance individuellement (au titre de toute autre garantie et obligation en vertu du Contrat), sera responsable de tout dommage causé par elle, ou lui selon le cas, ses employés, agents, représentants ou sous-contractants dans le cours ou à l'occasion de l'exécution du Contrat, y compris le dommage résultant d'un manquement à un engagement pris en vertu du Contrat, et s'engage à indemniser la Société, et dans le cas de réclamation de tiers, à défendre et prendre fait et cause pour la Société contre tous recours, réclamations, demandes,

[redacted]

poursuites, condamnations et autres procédures formulées ou intentées par toute personne en raison de tels dommages, jusqu'à concurrence des limites suivantes :

7.1.6 Ces Limites de responsabilité ne s'appliquent pas aux dommages attribuables à :

7.1.6.1 une faute intentionnelle ou lourde ou à de la négligence grossière de l'Alliance.

7.1.6.2 au défaut de l'Alliance de rencontrer ses obligations contractuelles en matière de protection des renseignements personnels et confidentiels.

dans la mesure où une telle faute ou un tel défaut attribuable à l'Alliance est établi de façon finale par un tribunal de juridiction compétente.

16. DROIT APPLICABLE ET RÈGLEMENT DES DIFFÉRENDS

16.1 Ce Contrat cadre est régi par les lois applicables au Québec.

Extraits du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements

1.2 Définitions

À moins que le contexte n'exige un sens différent, les définitions stipulées au Contrat cadre s'appliquent à ce Contrat de Services professionnels.

Les termes et expressions qui suivent, lorsqu'ils apparaissent dans le Contrat ou dans toute annexe liée à celui-ci, s'interprètent à moins d'une dérogation implicite ou explicite dans le texte, en fonction des définitions qui leur sont attribuées ci-après. Si la compréhension du texte le requiert, un mot exprimé avec le genre masculin comprend le féminin et vice versa; il en va de même pour un mot exprimant un nombre en ce dont le singulier comprend le pluriel et vice versa.

« **Accès informatiques privilégiés** » désigne notamment les accès informatiques qui octroient des pouvoirs d'intervention supplémentaires aux actifs informationnels numériques de la Société à certains intervenants de la Société, lesquels sont notamment décrits au Plan Qualité Programme (PQP):

« **Attestation d'antécédents judiciaires** » désigne une lettre ou un certificat émis par un

[redacted]

corps policier ou toute autorité gouvernementale démontrant qu'une personne possède ou non des antécédents judiciaires.

2. REPRÉSENTATIONS ET GARANTIES DE L'INTÉGRATEUR

L'Intégrateur fait les représentations et garanties suivantes au bénéfice de la Société :

2.1 Statut

L'Intégrateur a été dûment constitué et il s'est conformé, initialement et annuellement, aux exigences de la *Loi sur la publicité légale des entreprises* (Québec) par l'envoi de sa déclaration initiale et, chaque année subséquente, de sa déclaration annuelle au Registraire des entreprises.

2.2 Permis d'exploitation

L'Intégrateur possède tous les permis requis en relation avec ses activités.

2.3 Capacité juridique

L'Intégrateur a tous les pouvoirs requis par la loi et a pris toutes les mesures légales nécessaires pour être autorisé à signer les présentes. L'Intégrateur a également tous les pouvoirs nécessaires afin de poursuivre toute entreprise dans laquelle il est engagé au jour de la signature du Contrat de Services professionnels, d'exercer les droits lui revenant et de se soumettre aux obligations lui incombant en vertu du Contrat de Services professionnels.

2.4 Ressources

L'Intégrateur dispose ou s'engage à obtenir l'ensemble des ressources humaines et matérielles nécessaires à l'exécution du Contrat de Services professionnels.

2.5 Liberté contractuelle de l'Intégrateur

L'Intégrateur n'est lié à aucune entente ou obligation précédente qui pourrait être en conflit avec le Contrat de Services professionnels ou qui pourrait lui interdire ou limiter l'exécution du Contrat de Services professionnels et il peut exécuter les obligations

[redacted]

stipulées au Contrat de Services professionnels, sans qu'il soit nécessaire d'obtenir de licence, de renonciation, de consentement ou d'approbation qu'il ne détiendrait pas à la Date d'entrée en vigueur du Contrat de Services professionnels.

2.6 Propriété intellectuelle

L'Intégrateur détient, selon le cas à titre de propriétaire ou de titulaire de droits de licence ou autre, tous les droits, titres et intérêts de propriété intellectuelle requis aux fins de l'exécution de ce Contrat de Services professionnels.

2.7 Respect des lois et règlements

L'Intégrateur s'engage à respecter, dans l'exécution du Contrat de Services professionnels, les lois et règlements en vigueur au Québec applicables à l'exécution du présent Contrat de Services professionnels.

2.8 Certification

2.8.1 L'Intégrateur doit maintenir sa certification ISO 9001:2008 ou la version courante à venir, durant toute la durée du Contrat de Services professionnels.

2.9 Collaboration

L'Intégrateur s'engage à collaborer entièrement avec la Société dans l'exécution du Contrat de Services professionnels et à tenir compte de toutes les recommandations de la Société relatives à la façon de préparer et d'exécuter le travail confié.

7.5.3 Lieu de travail

L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec. Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'Intégrateur, la Société est ouverte à ce que ces travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les Ententes de lots.

7.6 Éthique et sécurité de l'information

L'Intégrateur s'engage à respecter et appliquer et se porte garant du respect et de l'application par les Ressources de l'Intégrateur des règles, procédures et mesures de sécurité décrites au guide joint comme annexe J.

8. RESSOURCES HUMAINES

8.1 Lien d'emploi

8.1.1 L'Intégrateur est entièrement responsable à l'égard de l'ensemble des Ressources de l'Intégrateur affecté à l'exécution du Contrat de Services Professionnels, à l'exclusion du personnel de la Société, et il devra en assumer tous les droits, obligations et responsabilités. L'Intégrateur devra notamment se conformer aux lois régissant les accidents du travail et à celles régissant les conditions de travail.

CT 19000010
P22899

8.1.2 Les ressources des sous contractants de l'Intégrateur impliquées dans l'exécution du Contrat de Services Professionnels sont sous l'entière responsabilité de l'Intégrateur qui en assume toutes les obligations.

8.4 Attestation de sécurité

8.4.1 Chaque Ressource de l'Intégrateur, selon le cas,

- qui est susceptible d'obtenir des Accès informatiques privilégiés; ou,
- dont le mandat est sous la responsabilité de l'équipe de la sécurité informatique;

ne doit pas avoir été déclarée coupable, dans les cinq (5) dernières années précédant la Date d'entrée en vigueur du Contrat de Services professionnels, d'une infraction pénale ou criminelle concernant les infractions ayant un lien avec l'objet du présent mandat, à moins d'en avoir obtenu le pardon ou la réhabilitation. Sont notamment considérés incompatibles avec les activités que la ressource sera appelée à réaliser dans le cadre du mandat, les actes criminels et les infractions figurant à l'annexe L, le tout conformément à l'article 18.2 de la *Charte des droits et libertés de la personne*.

8.4.2 La Société se réserve le droit de demander à l'Intégrateur de lui remettre une Attestation d'antécédents judiciaires pour chaque ressource visée au paragraphe précédent. L'Intégrateur devra alors fournir à la Société l'original de l'attestation au plus tard trois (3) jours ouvrables avant la date prévue d'entrée en fonction de la ressource. Pour être recevable, l'attestation devra de plus avoir été émise depuis moins de trois (3) mois de la date de la demande de la Société. Elle devra être transmise à la Société sous enveloppe cachetée avec la mention « PERSONNEL ET CONFIDENTIEL ». L'enveloppe sera confiée exclusivement, aux fins de vérification et de conservation, au gestionnaire ou au directeur concerné.

8.4.3 Toutes les exigences prévues au présent article s'appliquent également au remplaçant d'une ressource visée par le paragraphe 8.4.1 du présent article et devront être respectées tout au long du Contrat de Services professionnels.

8.4.4 L'Intégrateur est tenu d'informer préalablement les personnes concernées de ces

SAAQ | AGIS

[redacted]

exigences et de recueillir auprès de ces personnes les renseignements et autorisations nécessaires à la vérification et à la communication des résultats à la Société.

8.4.5 De plus, l'Intégrateur devra aviser la Société dans les plus brefs délais, de tout événement pouvant entraîner une modification au résultat de la vérification d'antécédents judiciaires obtenue préalablement à l'entrée en fonction de la ressource.

8.4.6 Si l'Intégrateur ne répond pas à ces exigences, la Société se réserve le droit de résilier le Contrat de Services professionnels conformément à l'article 25.

8.4.7 L'Intégrateur assume tous les frais inhérents à l'émission des attestations d'antécédents judiciaires.

8.7.1 Les Parties s'engagent à collaborer pour remplacer toute ressource impliquée dans l'exécution du Contrat de Services professionnels dans les dix (10) jours ouvrables suivant la réception d'un avis écrit d'une des Parties exposant précisément les motifs et faits supportant son positionnement à l'effet qu'une ressource de l'autre Partie :

8.7.1.1 a un rendement insuffisant;

8.7.1.2 affecte négativement l'exécution du Contrat de Services professionnel;

8.7.1.3 affecte négativement la qualité des Services professionnels fournis, des travaux ou des livrables;

8.7.1.4 ne respecte pas les règles décrites au guide joint à l'annexe J des présentes.

8.7.2 La Société s'engage à soulever toute situation problématique auprès d'un des coachs de l'Intégrateur afin de tenter de corriger la situation avant la transmission d'un avis de demande de remplacement.

8.7.3 Dans le cas d'un problème de comportement, la Société peut demander un retrait immédiat de la Ressource de l'Intégrateur concernée.

8.7.4 L'Intégrateur doit soumettre pour approbation une ressource de remplacement à la Société conformément au processus établit aux termes du PQP.

11. PRIX

11.1 La Société s'engage à verser à l'Intégrateur la somme maximale de 370 602 829$ excluant les taxes applicables (le « Prix maximal »), incluant toute somme payée dans le cadre de l'exécution de l'Entente de principe et des Avenants, à titre de considération pour la vente des Équipements et la prestation des Services professionnels, laquelle est ventilée conformément à l'annexe C.

11.2 La tarification applicable aux Services professionnels est décrite à l'annexe C.

14. GARANTIE INDIVIDUELLE DE L'INTÉGRATEUR

14.1 À compter de l'expiration de la garantie solidaire relative à la Solution stipulée au Contrat cadre, la garantie individuelle de l'Intégrateur prendra la place de la garantie solidaire à l'égard de réclamations présentées après l'acceptation définitive des lots de travail.

14.2 L'Intégrateur garantit que les Services professionnels, les Logiciels tiers et les Équipements fournis ou exécutés par l'Intégrateur dans le cadre du Contrat de Services professionnels permettront la mise en œuvre et l'exploitation de la Solution à l'intérieur des délais et pour la durée de la Phase d'exploitation, dans la mesure où la conformité est évaluée par rapport aux détails et conditions soumis dans la Soumission de l'Alliance et par la suite concrétisées dans les spécifications approuvées pour chacun des lots, incluant les changements à venir sur lesquelles les Parties se seront entendues.

14.3 En cas de manquement à cette garantie, l'Intégrateur s'engage à déployer tous les efforts commercialement raisonnables afin d'assurer la mise en œuvre, de corriger les défaillances de la Solution et d'en assurer l'exploitation, pendant la Phase d'exploitation, sans aucun coût supplémentaire pour la Société, et sans préjudice aux droits de la Société aux termes de la clause de responsabilité du Contrat cadre.

14.4 L'Intégrateur ne sera pas responsable pour des défaillances ou des problèmes de compatibilité reliés à des changements apportés à la Solution par la Société sans l'intervention de l'Intégrateur, par rapport aux exigences et besoins de la Société énoncés au Contrat.

14.5 Cette garantie s'ajoute aux autres garanties applicables fournies par l'Alliance.

14.6 La responsabilité de l'Intégrateur aux termes de cette garantie est assujettie aux limites de responsabilité stipulées au Contrat cadre.

[redacted]

15. RESPONSABILITÉ ET INDEMNISATION

15.1 Responsabilité de l'Intégrateur et indemnisation

15.1.1 Tel que stipulé à l'article 7 du Contrat cadre, la responsabilité de l'Intégrateur est limitée de la façon la suivante :

15.1.2 Les limites de responsabilité stipulées à cet article (la «Limite de responsabilité») n'incluent pas la garantie d'exécution fournie par l'Alliance conformément au Contrat cadre.

15.1.3 L'Intégrateur sera responsable de tout dommage causé par lui, ses employés, agents, représentants ou sous-contractants dans le cours ou à l'occasion de l'exécution du Contrat de Services professionnels, y compris le dommage résultant d'un manquement à un engagement pris en vertu du Contrat de Services professionnels, et s'engage à indemniser la Société, et dans le cas de réclamation de tiers, à défendre et prendre fait et cause pour la Société contre tous recours, réclamations, demandes, poursuites, condamnations et autres procédures formulées ou intentées par toute personne en raison de tels dommages, jusqu'à concurrence des limites suivantes :

15.1.7 Ces Limites de responsabilité ne s'appliquent pas aux dommages attribuables à :

15.1.7.1 une faute intentionnelle ou lourde ou à de la négligence grossière de l'Intégrateur.

15.1.7.2 au défaut de l'Intégrateur de rencontrer ses obligations contractuelles en matière de protection des renseignements personnels et confidentiels.

dans la mesure où une telle faute ou un tel défaut attribuable à l'Intégrateur est établi de façon finale par un tribunal de juridiction compétente.

18. CONFIDENTIALITÉ

L'Intégrateur s'engage à ce que ni lui ni aucune des Ressources de l'Intégrateur ne divulgue, sans y être dûment autorisé par la Société, les données, analyses ou résultats inclus dans les Biens livrables cédés, les Développements SAAQ, ou autres documents réalisés dans le cadre de l'exécution du Contrat de Services professionnels ou, généralement, quoi que ce soit dont il aurait eu connaissance dans l'exécution de celui-ci.

19. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET CONFIDENTIELS

19.1 L'Intégrateur s'engage à se conformer aux obligations relatives à la protection des renseignements personnels stipulées à l'annexe N.

19.2 Les Ressources de l'Intégrateur assignés à l'exécution de ce Contrat de Services professionnels devront signer l'engagement de confidentialité prévu à l'annexe N.

25. RÉSILIATION

25.1 La Société pourra résilier ce Contrat de Services professionnels pour l'un des motifs suivants :

25.1.1 l'Intégrateur fait défaut de remplir l'un ou l'autre des termes, conditions ou obligations qui lui incombent en vertu du présent Contrat de Services professionnels;

Extrait des annexes au Contrat de services professionnels et de vente d'équipement

Annexe J – Pages 76 à 83

ANNEXE J

Guide à l'intention des consultants qui accomplissent un mandat à la Société

Ce guide, à l'usage des consultants qui accomplissent un mandat à la Société, se veut un rappel des obligations en matière d'**éthique, de sécurité de l'information et de protection des renseignements personnels.** Il est important de noter que les obligations présentées dans ce guide ne se substituent pas aux obligations légales ou contractuelles auxquelles sont soumis les consultants.

L'ÉTHIQUE

L'éthique est une façon de diriger nos comportements en faisant appel à notre jugement et à notre sens des responsabilités. Elle met l'accent sur les valeurs pour donner un sens à nos décisions et à nos actions. Ainsi, les valeurs apportent un éclairage dans la réflexion préalable à la prise de décisions. L'enjeu premier de l'éthique pour une organisation de services publics est de maintenir et de renforcer collectivement la confiance que les citoyens ont envers elle.

Ainsi, le consultant qui travaille à la Société est incité à appuyer ses actions et ses décisions sur les valeurs de l'organisation, soit l'engagement, la rigueur, la cohérence et le respect.

1. **Chacun témoigne de son engagement en adhérant à la vision, à la mission et aux valeurs de la Société et en s'en inspirant quotidiennement.**

Manifester son engagement c'est :

- faire preuve de leadership et influencer le milieu de travail par son comportement exemplaire, son sens critique et le dialogue;
- établir des relations interpersonnelles constructives visant le maintien d'un bon climat de travail;
- mettre en commun les efforts et prendre en compte les compétences particulières et les préoccupations des autres dans la réalisation de la mission de l'organisation.

L'engagement suppose une motivation du consultant à mettre ses idées et ses habiletés au service de la mission de l'organisation.

2. **Chacun agit avec rigueur, c'est-à-dire avec professionnalisme, intégrité et équité.**

Agir avec professionnalisme, c'est :

- S'assurer de respecter les délais prévus, avec tout le soin et toute l'attention nécessaires à un travail de qualité ;
- Chercher à tenir à jour et à améliorer ses connaissances ;
- Mettre à profit son habileté et son expérience pour atteindre les résultats visés.

Agir avec intégrité, c'est :

- Travailler avec honnêteté ;
- Utiliser de façon judicieuse l'information ou le matériel disponible pour l'exécution de son contrat, et non à des fins personnelles ou au profit d'un tiers ;
- Préserver son objectivité, son impartialité et sa crédibilité :
  - En s'abstenant d'accorder, de solliciter ou d'accepter toute faveur ou tout avantage indu pour soi-même ou pour une autre personne (par exemple, s'abstenir de communiquer avec un membre du comité de sélection d'adjudication de contrats afin d'influencer le processus d'adjudication ou de tenter d'obtenir plus de détails quant au résultat d'adjudication);
  - En évitant toute situation de conflit d'intérêts, réel ou apparent, et si une telle situation se présente, en informer immédiatement la Société.

Agir avec équité, c'est :

- Apprécier avec justesse ce qui est dû à chacun, en faisant preuve :
  - D'égalité de traitement (égalité devant la loi);
  - D'impartialité (intervenir sans préjugé, ni discrimination);
  - De jugement (reconnaître les particularités et les différences de certaines personnes pour assurer un juste traitement de leur dossier).

3. Chacun agit en toute cohérence avec la Société.

Agir avec cohérence, c'est :

- Favoriser l'esprit d'équipe ;
- Communiquer efficacement afin de favoriser la coordination des interventions et la production de services de qualité au meilleur coût ;
- Être responsable, c'est-à-dire :
  - Respecter les lois et les normes applicables au travail confié ;
  - Arrêter ses choix en considérant les conséquences sur les parties impliquées;
  - Pouvoir justifier ses décisions et en assumer les conséquences.

4. Chacun agit avec respect en maintenant une relation de confiance.

Agir avec respect, c'est :

- Être poli et courtois dans ses gestes et ses paroles ;
- Faire preuve de transparence et d'écoute ;
- Faire preuve de discrétion et de retenue ;
- S'abstenir de toute violence ou de tout harcèlement ;
- Dans ses communications, se présenter en précisant son statut et son mandat, y compris lors des réunions ;
- Permettre au personnel de la Société de respecter ses obligations de confidentialité et de protection des renseignements personnels ;
- Permettre aux professionnels de la Société de respecter leur obligation au secret professionnel ;
- Si un avis juridique est requis, demander au gestionnaire responsable de son contrat de faire une demande à la Direction des affaires juridiques.

LA SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

La Société a mis en place diverses mesures de sécurité pour s'assurer de la confidentialité, de l'intégrité et de la disponibilité de l'information qu'elle détient. Il est de votre responsabilité de respecter ces mesures tout au long de votre mandat.

UTILISATION DE VOTRE CODE D'UTILISATEUR

Ce code sert à établir votre identité et à vous permettre d'accéder aux données dont vous avez besoin pour effectuer votre mandat. Il vous est attribué lors de votre entrée en fonction à la Société et est à votre usage exclusif. Vous êtes responsable des accès effectués sous votre code d'utilisateur.

Il est essentiel de verrouiller votre session lorsque vous vous absentez de votre poste de travail.

UTILISATION DE VOTRE MOT DE PASSE

Le mot de passe sert à valider votre identité. Il est important de le garder secret, sans quoi une personne qui le connaît pourrait usurper votre identité. Elle pourrait ainsi consulter, modifier ou même détruire des données et effectuer des opérations qui vous seraient imputées.

Si vous croyez que quelqu'un connaît votre mot de passe, vous devez immédiatement le changer.

UTILISATION DE VOTRE MICRO-ORDINATEUR

Si vous utilisez votre propre micro-ordinateur lors de l'exécution de votre mandat à la Société, vous devez vous assurer en tout temps de respecter les exigences mentionnées à votre contrat à cet égard (antivirus, système d'exploitation, mise à jour de logiciels, etc.). De l'information sur le sujet est également accessible dans l'intranet de la Société.

UTILISATION D'UNE CLÉ USB

Si vous devez utiliser une clé USB pour le transport d'informations, vous êtes tenu d'utiliser une clé USB sécuritaire, qui :

- Est pourvue d'un mécanisme de chiffrement ;
- Permet le chiffrement automatique de toutes données copiées sur la clé ;
- Est dotée d'un algorithme de chiffrement robuste (AES 256 bits au minimum).

À titre d'exemple, la clé USB « Kingston Data Traveler 4000 » répond aux exigences de sécurité de la Société.

UTILISATION DU COURRIEL

Seule l'adresse de courriel se terminant par « @saaq.gouv.qc.ca » doit être utilisée lors de communications effectuées au nom de la Société.

Il est interdit de transmettre à l'extérieur de la Société – par courriel, par collecticiel, par Internet ou par un autre moyen – tout renseignement de nature confidentielle qui n'a pas fait l'objet d'un chiffrement.

Vous ne devez jamais rediriger un « courriel SAAQ » sur un réseau non protégé (par exemple sur un téléphone intelligent, à votre entreprise, à un autre ministère ou organisme, ou à votre domicile). De même, vous ne devez jamais inciter un employé de la Société à vous transmettre des documents confidentiels sur des réseaux externes.

Toute information stockée ou consignée sur l'équipement électronique de la Société à l'aide d'un courriel, d'un collecticiel, d'Internet, ou par tout autre moyen, est réputée constituer une information à laquelle la Société a accès. Ainsi, la Société peut récupérer le contenu des boîtes de courriel si elle le juge opportun.

Enfin, au terme de votre mandat, vous devez effacer de votre boîte de courriel les renseignements personnels et les autres informations qui vous appartiennent. L'utilisation du courriel est un privilège qui peut vous être enlevé en tout temps, pour tout motif jugé raisonnable.

UTILISATION D'INTERNET

L'utilisation d'Internet est permise uniquement pour l'accomplissement de votre mandat à la Société.

La Société tient un registre quotidien des sites Internet visités par chaque utilisateur. Rappelez-vous que certains sites recueillent l'adresse de leurs visiteurs et publient parfois des statistiques à ce sujet. La *Politique d'utilisation du courriel et des services d'Internet de la Société* précise que : « les outils électroniques rendent possible l'identification de la Société par un interlocuteur externe et il faut en tenir compte lors de leur utilisation ».

Pour plus d'information, consultez la Politique d'utilisation du courriel et des services d'Internet de la Société (réf. : 08.11.0) dans l'intranet de la Société (Accueil>Outils spécialisés>Gestion-Soutien administratif>Cadre de gestion>Politiques et procédures).

SIGNALEMENT DES INCIDENTS

Vous devez rapporter rapidement tout problème de sécurité informatique (code malveillant, virus informatique, etc.) au centre d'assistance de la Société (tél. : 3210).

CONFIDENTIALITÉ DE L'INFORMATION

L'information communiquée par la Société est confidentielle, de même que celle que vous devez produire dans le cadre de votre mandat. À titre d'exemple, il peut s'agir de documentation ou d'information concernant des projets de développement, des plans d'action, des façons de faire actuelles ou envisagées, des mécanismes de sécurité, des contrôles ou des problèmes à corriger. Sauf si votre contrat de service prévoit le contraire ou si vous obtenez l'autorisation d'un représentant de la Société, cette information appartient à la Société et doit demeurer dans ses bureaux.

- Vous ne pouvez pas utiliser cette information à d'autres fins que la réalisation de votre mandat.
- Il vous est interdit de faire des copies des documents, que ce soit pour un usage personnel ou professionnel, ou pour une référence future.
- Vous ne pouvez pas communiquer l'information à d'autres personnes, à moins que cela ne soit requis pour l'exécution du mandat.

CONFIDENTIALITÉ DES DONNÉES INFORMATIQUES

La Société détient de nombreux renseignements sur ses usagers, son personnel et ses fournisseurs. Tous les renseignements se rapportant à des personnes physiques sont des renseignements personnels et confidentiels. Les renseignements se rapportant à des personnes morales et les autres données inscrites dans les systèmes informatiques de la Société sont aussi des renseignements confidentiels, même s'ils ne sont pas des renseignements personnels.

- La Société effectue des vérifications quotidiennes des consultations faites dans ses systèmes d'information.
- Il vous est strictement interdit de consulter et d'utiliser ces renseignements à d'autres fins que la réalisation de votre mandat.
- Avant de pouvoir accéder à des renseignements confidentiels sur les clientèles, le personnel ou les fournisseurs de la Société, vous devez signer un formulaire d'engagement à la confidentialité.
- Vous devez utiliser des données fictives pour les essais de système et les autres tests.

PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Afin d'assurer la confidentialité des renseignements personnels, la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* énonce des règles précises. La Société les met en œuvre à l'aide des politiques et des procédures de son cadre de gestion, accessible dans l'intranet.

Ces règles concernent :

1. L'ACCÈS AUX RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Toute personne physique a droit à la confidentialité des renseignements qui la concernent. Elle (ou son représentant autorisé) a le droit d'y accéder, d'en demander copie, ou de les faire rectifier.

Remarque : Vous n'êtes pas autorisé à traiter les demandes d'accès ou de rectification. Elles doivent être adressées à la Société le plus rapidement possible.

2. LA COLLECTE DE RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Lorsque votre contrat de service vous autorise à recueillir des renseignements personnels pour le compte de la Société, vous ne pouvez le faire que si ces renseignements sont nécessaires au traitement du dossier de la personne concernée ou à l'exécution de votre contrat.

La personne à qui l'on demande un renseignement personnel doit être informée :

- Du nom et de l'adresse de la Société ;
- Des fins pour lesquelles ce renseignement est recueilli ;
- Des catégories de personnes qui auront accès à ce renseignement ;

- Du caractère obligatoire ou facultatif de la demande ;
- Des conséquences en cas de refus de répondre à la demande ;
- Des droits d'accès et de rectification.

Un avis à cette fin doit être inclus dans tout formulaire de collecte de renseignements personnels, ou joint à celui-ci. Son contenu doit être approuvé par la Société.

3. L'UTILISATION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS AU SEIN DE LA SOCIÉTÉ

L'utilisation de renseignements personnels sans le consentement de la personne concernée est strictement encadrée.

- Seules les personnes préalablement autorisées par la Société peuvent accéder aux renseignements personnels nécessaires à l'exercice de leurs fonctions, selon les accès qui leur sont attribués.
- Vous ne devez ni prendre connaissance ni utiliser les renseignements personnels détenus par la Société, sauf lorsqu'ils sont nécessaires à l'exercice des fonctions et des tâches qui vous sont confiées.
- La curiosité ou l'intérêt personnel ne justifient pas la consultation ou l'utilisation de renseignements personnels.
- Les renseignements personnels que vous utilisez pour rendre une décision au sujet d'une personne physique doivent être versés au dossier de cette personne, quel que soit le support sur lequel ces renseignements sont regroupés.
- Les renseignements personnels détenus par la Société doivent être à jour, exacts et complets pour servir aux fins pour lesquelles ils ont été recueillis.

4. LA COMMUNICATION DE RENSEIGNEMENTS PERSONNELS À UN TIERS

Lorsque votre contrat de service exige que vous communiquiez des renseignements personnels à des tiers, vous devez d'abord obtenir l'autorisation de la personne concernée. Cette autorisation doit être claire, donnée à des fins précises, et pour une durée déterminée.

En l'absence du consentement de la personne concernée, la communication de renseignements personnels à des tiers doit être préalablement approuvée par la Société et respecter les exigences administratives et de sécurité fixées par la Société.

5. LA CONSERVATION ET LA DESTRUCTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS

Les exigences de la Société relatives à la conservation et à la destruction des documents sont indiquées dans votre contrat de service. Nous tenons toutefois à vous rappeler que :

Vous ne pouvez pas utiliser à des fins personnelles des documents qui contiennent des renseignements personnels ou des informations confidentielles destinés à être jetés ou détruits. Le mode de destruction des documents contenant des renseignements personnels doit assurer la protection de la confidentialité.

Pour obtenir plus d'information, consultez le guide qui est joint à votre contrat de service.

6. L'UTILISATION DU TÉLÉCOPIEUR

Lorsque vous avez à transmettre par télécopieur des documents contenant des renseignements personnels, vous devez respecter les règles contenues dans la *Procédure pour l'envoi de documents confidentiels par télécopieur*. Avant d'entreprendre une communication par télécopieur, il est nécessaire de s'assurer que le destinataire est autorisé à obtenir les renseignements devant lui être communiqués.

Référence : Procédure sur l'envoi de documents confidentiels par télécopieur (réf. : 04.02.3) accessible dans l'intranet de la Société (Accueil>Outils spécialisés>Gestion-Soutien administratif>Cadre de gestion>Politiques et procédures).

CONSÉQUENCES DU NON-RESPECT DE CES RÈGLES

Le non-respect de ces règles constitue un manquement aux obligations de confidentialité du consultant.

Un bris de confidentialité résultant du non-respect de ces règles aurait des conséquences néfastes pour la Société. Il en aurait aussi pour le consultant, qui s'exposerait à des poursuites civiles, voire pénales, dans le cas d'un bris intentionnel, en plus d'autres conséquences prévues au contrat.

ANNEXE L – Pages 84 à 88

ANNEXE L

[1] Art. 21.13 *Loi sur les contrats des organismes publics*
[2] Art. 40.5 *Règlement sur les contrats de travaux de construction des organismes publics*
[3] Attestation de Revenu Québec

CT19000010
P22899

Condamnations criminelles et pénales incompatibles avec les activités des Ressources de l'intégrateur dans le cadre de l'exécution du contrat de services professionnels

CODE CRIMINEL (L.R.C. (1985), CH. C-46)

PARTIE II	**INFRACTIONS CONTRE L'ORDRE PUBLIC**
52. (1)	Sabotage
57. (1)	Faux ou usage de faux en matière de passeport
58. (1)	Emploi frauduleux d'un certificat de citoyenneté
PARTIE II.1	**TERRORISME**
83.02	Fournir ou réunir des biens en vue de certains actes
83.03	Fournir, rendre disponibles, etc., des biens ou services à des fins terroristes
83.04	Utiliser ou avoir en sa possession des biens à des fins terroristes
83.12 (1)	Infraction – blocage des biens, communication ou vérification (à l'exception de l'article 83.11)
83.18 (1)	Participation à une activité d'un groupe terroriste
83.19 (1)	Facilitation d'une activité terroriste
83.2	Infraction au profit d'un groupe terroriste
83.21 (1)	Charger une personne de se livrer à une activité pour un groupe terroriste
83.22 (1)	Charger une personne de se livrer à une activité terroriste
83.23	Héberger ou cacher une personne ayant commis une activité terroriste
PARTIE IV	**INFRACTIONS CONTRE L'APPLICATION DE LA LOI ET L'ADMINISTRATION DE LA JUSTICE**
119 (1)	Corruption de fonctionnaires judiciaires, etc.
120.	Corruption de fonctionnaires
121. (1)	Fraudes envers le gouvernement
122.	Abus de confiance pour un fonctionnaire public
123. (1)	Actes de corruption dans les affaires municipales
123. (2)	Influencer un fonctionnaire municipal
130.	Prétendre faussement être un agent de la paix
134. (1)	Parjure
136. (1)	Témoignages contradictoires
137.	Fabrication de preuve
138.	Infractions relatives aux affidavits
139. (2)	Entrave à la justice
140.(1) et (2)	Méfait public
142.	Acceptation vénale d'une récompense pour le recouvrement d'effets
PARTIE V	**INFRACTIONS D'ORDRE SEXUEL, ACTES CONTRAIRES AUX BONNES MŒURS, INCONDUITE**
163.1 (2) (3) (4) (4.1)	Pornographie juvénile

PARTIE VI	**ATTEINTES À LA VIE PRIVÉE**
184. (1)	Interception
184.5 (1)	Interception de communications radiotéléphoniques
193. (1)	Divulgation de renseignements
193.1	Divulgation de renseignements obtenus par suite de l'interception d'une communication radiotéléphonique
PARTIE VIII	**INFRACTIONS CONTRE LA PERSONNE ET LA RÉPUTATION**
264. (1)	Harcèlement criminel
264.1 (1)	Proférer des menaces
271. (1)	Agression sexuelle
272. (1)	Agression sexuelle armée, menaces à une tierce personne ou infliction de lésions corporelles
273. (1)	Agression sexuelle grave
279. (1)	Enlèvement
279.1 (1)	Prise d'otage
280. (1)	Enlèvement d'une personne âgée de 16 ans et moins
281.	Enlèvement d'une personne âgée de 14 ans et moins
282. (1)	Enlèvement en contravention d'une ordonnance de garde
PARTIE IX	**INFRACTIONS CONTRE LES DROITS DE PROPRIÉTÉ**
322. (1)	Vol (valeur dépassant 5 000 $)
326. (1) b)	Vol de service de télécommunication
328.	Vol par une personne ou d'une personne ayant un droit de propriété ou intérêt spécial
330. (1)	Vol par une personne tenue de rendre compte
331.	Vol par une personne détenant une procuration
336.	Abus de confiance criminel
337.	Employé public qui refuse de remettre des biens
340.	Destruction de titres
341.	Fait de cacher frauduleusement
342. (3)	Utilisation non autorisée de données relatives à une carte de crédit
342.01 (1)	Fabrication ou possession d'instruments destinés à fabriquer ou à falsifier des cartes de crédit
342.1 (1)	Utilisation non autorisée d'ordinateur
342.2 (1)	Possession de moyens permettant d'utiliser un service d'ordinateur
346. (1)	Extorsion
353. (1)	Fait de vendre, etc., un passe-partout d'automobile
354. (2)	Possession d'un véhicule à moteur dont le numéro d'identification a été oblitéré
363.	Obtention par fraude de la signature d'une valeur
366. (1) et 367	Faux
369. b) c)	Papier de bons du Trésor, sceaux publics, etc.
372. (1)	Faux messages
374.	Rédaction non autorisée d'un document
375.	Obtenir, etc., au moyen d'un instrument fondé sur un document contrefait
376. (2)	Contrefaçon d'une marque
377. (1)	Documents endommagés
378.	Infractions relatives aux registres

PARTIE X	**OPÉRATIONS FRAUDULEUSES EN MATIÈRE DE CONTRATS ET DE COMMERCE**
380. (1)	Fraude
392.	Aliénation de biens avec l'intention de frauder des créanciers
397. (1)	Livres et documents
397. (2)	Pour frauder ses créanciers (contribue à l'accomplissement d'une infraction visée au paragraphe 1)
403.	Supposition intentionnelle de personne
405.	Reconnaissance d'un instrument sous un faux nom
407.	Contrefaçon d'une marque de commerce
409. (1)	Instruments pour contrefaire une marque de commerce
417. (1)	Application ou enlèvement de marques sans autorisation
417. (2)	Opérations illicites à l'égard d'approvisionnements publics
418. (1)	Vente d'approvisionnements défectueux à Sa Majesté
418. (2)	Infractions (au paragraphe 1) par dirigeants et employés de personnes morales
423. (1)	Intimidation
423.1 (1)	Intimidation d'une personne associée au système judiciaire ou d'un journaliste
424.	Menaces de commettre une infraction contre une personne jouissant d'une protection internationale
426. (1)	Commissions secrètes
426. (2)	Fait de contribuer à l'infraction (visée au paragraphe 1)
PARTIE XI	**ACTES VOLONTAIRES ET PROHIBÉS CONCERNANT CERTAINS BIENS**
430. (1)	Méfait (bien – valeur dépassant 5 000 $)
430. (1.1)	Méfait concernant des données
431.	Attaque contre les locaux officiels, le logement privé ou les moyens de transport d'une personne jouissant d'une protection internationale
431.1	Attaque contre les locaux officiels, le logement privé ou les moyens de transport du personnel des Nations Unies ou du personnel associé
PARTIE XII	**INFRACTIONS RELATIVES À LA MONNAIE**
457. (3)	Infraction (au paragraphe 1 : Chose ressemblant à un billet de banque)
PARTIE XII.2	**PRODUITS DE LA CRIMINALITÉ**
462.31 (1)	Recyclage des produits de la criminalité
463.	Punition de la tentative et de la complicité
464.	Conseiller une infraction qui n'est pas commise
465. (1)	Complot
465. (3)	Complot en vue de commettre une infraction
467.11 (1)	Participation aux activités d'une organisation criminelle
467.12 (1)	Infraction au profit d'une organisation criminelle
467.13 (1)	Charger une personne de commettre une infraction

LOI RÉGLEMENTANT CERTAINES DROGUES ET AUTRES SUBSTANCES (L.C. 1996, CH. 19)

Les articles retenus visent le trafic, l'importation, l'exportation et la production de substances, art. 5, 6 et 7.

ANNEXE N – Pages 92 à 95

ANNEXE N

Protection des renseignements personnels et confidentiels

1. PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS ET CONFIDENTIELS

1.1 Définitions

« **Renseignement personnel** » : tout renseignement qui concerne une personne physique et qui permet de l'identifier.

« **Renseignement confidentiel** » : tout renseignement dont l'accès est assorti d'une ou de plusieurs restrictions prévues par la Loi sur l'accès, notamment un renseignement ayant des incidences sur les relations intergouvernementales, sur les négociations entre organismes publics, sur l'économie, sur l'administration de la justice et la sécurité publique, sur les décisions administratives ou politiques ou sur la vérification.

1.2 L'Intégrateur s'engage envers la Société à respecter chacune des dispositions applicables aux renseignements personnels et confidentiels ci-dessous énumérées; que ces renseignements lui soient communiqués dans le cadre de l'exécution de ce Contrat ou soient générés à l'occasion de son exécution.

1.2.1 Informer son personnel des obligations stipulées aux présentes dispositions et diffuser à cet égard toute l'information pertinente.

1.2.2 Rendre accessibles les renseignements personnels, au sein des membres de son personnel, uniquement à ceux qui ont qualité pour les recevoir, lorsqu'ils sont nécessaires à l'exercice de leurs fonctions et sont utilisés aux fins pour lesquelles ils ont été recueillis ou que la loi autorise leur utilisation.

1.2.3 Faire signer aux membres de son personnel, préalablement à l'accès à des renseignements personnels et confidentiels, des engagements au respect de la confidentialité de ces renseignements selon l'Engagement de confidentialité joint au présent document et les transmettre aussitôt à la Société, sous peine de se voir refuser l'accès aux locaux, à l'équipement de la Société ou aux données à être transmises par celle-ci, le cas échéant.

1.2.4 Ne pas communiquer les renseignements personnels, sans le consentement de la personne concernée, à qui que ce soit, sauf dans le cadre d'un sous-contrat et selon les modalités prévues au paragraphe 1.12.13, et le cas échéant, soumettre à l'approbation de la Société le formulaire de consentement à la communication de renseignements personnels de la personne concernée.

1.2.5 Utiliser les renseignements personnels uniquement pour la réalisation du Contrat.

1.2.6 Recueillir un renseignement personnel au nom de la Société, dans les seuls cas où cela est nécessaire à la réalisation du Contrat et informer préalablement toute personne visée par cette cueillette de l'usage auquel ce renseignement est destiné, ainsi que des autres éléments mentionnés à l'article 65 de la Loi sur l'accès.

1.2.7 Prendre toutes les mesures de sécurité propres à assurer la confidentialité des renseignements personnels et confidentiels à toutes les étapes de la réalisation du Contrat et, le cas échéant, les mesures identifiées à l'Engagement de confidentialité joint au présent document.

1.2.8 Ne conserver, à l'expiration du Contrat, aucun document contenant un renseignement personnel ou confidentiel, quel qu'en soit le support, en les retournant à la Société dans les 60 jours suivant la fin du Contrat et remettre à la Société une confirmation que elle et les membres de son personnel ont retourné tous ces documents.

1.2.9 Informer, dans les plus brefs délais, la Société de tout manquement aux obligations prévues aux présentes dispositions ou de tout événement pouvant risquer de porter atteinte à la sécurité ou à la confidentialité des renseignements personnels ou confidentiels.

1.2.10 Fournir, à la demande de la Société, toute l'information pertinente au sujet de la protection des renseignements personnels et confidentiels et donner accès à toute personne désignée par la Société, à la documentation, aux systèmes, aux données et aux lieux physiques relatifs au Contrat afin de s'assurer du respect des présentes dispositions.

1.2.11 Se conformer aux objectifs et aux exigences de sécurité de l'information définis par la Société.

1.2.12 Obtenir l'autorisation écrite de la Société avant de communiquer ou de transférer quelque donnée que ce soit, même à des fins techniques, hors du Québec.

1.2.13 Lorsque la réalisation du présent Contrat est confiée à un sous-contractant et qu'elle comporte la communication de renseignements personnels et confidentiels par l'Intégrateur au sous-contractant ou la cueillette de renseignements personnels et confidentiels par le sous-contractant :

- soumettre à l'approbation de la Société la liste des renseignements personnels et confidentiels communiqués au sous-contractant;
- conclure un contrat avec le sous-contractant stipulant les mêmes obligations que celles prévues aux présentes dispositions;
- exiger du sous-contractant qu'il s'engage à ne conserver, à l'expiration du sous-contrat, aucun document contenant un renseignement personnel ou confidentiel, quel qu'en soit le support,

et à remettre à l'Intégrateur, dans les 60 jours suivant la fin de ce contrat, un tel document.

1.2.14 Transmettre de façon sécuritaire les renseignements personnels ou confidentiels lorsque ceux-ci sont communiqués par courriel ou Internet. Ces renseignements doivent nécessairement faire l'objet d'un chiffrement ou être protégés par un dispositif de sécurité éprouvé. Si les renseignements personnels ou confidentiels sont acheminés par télécopieur, l'émetteur du document doit s'assurer que le récepteur est habilité à le recevoir et qu'il prendra toutes les mesures nécessaires à la protection de ces renseignements. Toutefois, les parties peuvent convenir entre elles de tout autre moyen (à l'exception d'une clé USB), telle la remise en mains propres, la messagerie ou la poste recommandée en indiquant toujours sur l'enveloppe la mention « personnel et confidentiel ».

1.3 La fin du Contrat ne dégage aucunement l'Intégrateur et le sous-contractant de leurs obligations et engagement relatifs à la protection des renseignements personnels et confidentiels.

1.4 La Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels peut être consultée à l'adresse suivante : http://www.publicationsduquebec.gouv.qc.ca.

ANNEXE

ANNEXE N
ENGAGEMENT DE CONFIDENTIALITÉ

Je, soussigné(e), _____, exerçant mes fonctions au sein de
(Nom de la personne)

_____, déclare formellement ce qui suit.
(Nom de l'alliance)

Je suis un(e) employé(e) de cette entreprise et, à ce titre, j'ai été affecté(e) à l'exécution du contrat de services concernant _____
(Objet du contrat)

entre la Société de l'assurance automobile du Québec et mon employeur en date du _____.
(Date)

Je m'engage, sans limite de temps, à garder le secret le plus entier, à ne pas communiquer ni permettre que soit communiqué à quiconque quelque renseignement ou document, quel qu'en soit le support, qui me sera communiqué ou dont je prendrai connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exécution de mes fonctions, à moins d'avoir été dûment autorisé(e) à ce faire par la Société de l'assurance automobile du Québec ou par l'un de ses représentants autorisés.

Je m'engage également, sans limites de temps, à ne pas faire usage d'un tel renseignement ou document à une fin autre que celle s'inscrivant dans le cadre des rapports contractuels entretenus entre mon employeur et la Société de l'assurance automobile du Québec.

J'ai été informé(e) que le défaut par le (la) soussigné(e) de respecter tout ou partie du présent engagement de confidentialité m'expose ou expose mon employeur à des recours légaux, des réclamations, des poursuites et toutes autres procédures en raison du préjudice causé pour quiconque est concerné par le contrat précité.

Facultatif

Je reconnais avoir lu les règles relatives à l'éthique et à la sécurité de l'information décrites dans le « Guide à l'intention des consultants qui accomplissent un mandat à la Société de l'assurance automobile du Québec » (à l'**annexe 8**) et m'engage à les respecter.

Je confirme avoir lu les termes du présent engagement et en avoir saisi toute la portée.

ET J'AI SIGNÉ À _____ CE _____ JOUR DU MOIS DE _____ DE L'AN _____.

_____
(Signature du déclarant ou de la déclarante)

ADDENDA

No 7

Question 77 :

Par ailleurs, considérant que l'entente de confidentialité généralement est à remettre avant la signature du contrat, nous sommes d'avis qu'une note de particularité est manquante à la page 4 du cahier réponse, annexe 9, point 9 — « Engagement de confidentialité ».

Pouvez-vous ajouter la particularité « (1) : À remettre avant la signature du contrat » à la page 4 du cahier réponse, annexe 9, point 9 — « Engagement de confidentialité »?

Réponse 77:

Tel que spécifié à l'article 6.9.2, l'entente de confidentialité doit être signée préalablement par le personnel de l'Alliance et/ou des fournisseurs qui auront accès à des renseignements personnels et confidentiels. Donc, toute ressource confirmée et acceptée par la Société devant réaliser des travaux dans le cadre du présent contrat devra signer l'annexe 9 avant son entrée en fonction à la Société, et ceci est valable pendant toute la durée du contrat.

No 8

Question 86 :

Dans les sections 2.x.4 « Bassin d'expertise » du cahier réponses, il est mentionné que « l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis. ». Nous comprenons que l'alliance doit présenter son bassin mondial de ressources ayant les compétences requises ainsi que celles aptes à travailler en français à Québec. Il nous est donc permis de croire que la Société permettra le travail hors Québec.

Sachant qu'au cours des dernières années d'autres organisations/ministères ont envisagé dans le cadre d'appel d'offres de permettre la prestation de services à distance à l'extérieur du Québec et que cela a toujours été remis en cause suite à des pressions politiques et/ou sociales. Nous aimerions savoir si nous pouvons envisager faire réaliser des travaux par des ressources à distance localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec? Si oui, dans quelle proportion les travaux pourront être faits par des ressources localisées au Québec versus à l'extérieur du Québec?

Réponse 86:

Nous vous confirmons qu'il est envisageable que des travaux soient réalisés à distance, et localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec. Toutefois tel que mentionné à la section '2.10.8 Modalités d'exécution du mandat', à la page 112 du document d'appel d'offres, la production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français. Concernant la proportion des travaux réalisés hors Québec, il s'agit davantage de la nature des travaux à réaliser tels que :

- Des travaux de réalisation (aucune conception) comme du développement spécifique ou « sur mesure » ou encore du paramétrage TRÈS complexe. Dans un tel contexte, l'alliance devra s'assurer, en plus de fournir la documentation en français, du transfert de connaissance auprès des ressources de la Société;
- Le recours à des expertises de pointe pour un court laps de temps ce qui ne justifie pas un déplacement.

Et ce toujours dans le respect de la condition d'admissibilité 4.15.1.7, à la page 239 de l'appel d'offres, soit :

> 'La soumission doit être présentée par une alliance ou par des fournisseurs composant l'alliance dans le cas où l'alliance est non juridiquement organisée ayant, au Québec ou dans un des territoires visés par les accords intergouvernementaux applicables, un établissement où il exerce ses activités de façon permanente, clairement identifié à son nom et accessible durant les heures normales de bureau.'

APPEL D'OFFRES AMENDÉE

2.5.8 AO SECTION 2.10.12 - INTÉGRATION TECHNOLOGIQUE

Les détails inclus dans cette section représentent des précisions applicables à la section 2.10.12 du document d'appel d'offres.

2.5.8.1 *AO SECTION 2.10.12.4 - Services requis*

C. Domaine conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle (BI)

Certaines responsabilités de ce domaine ont été transférées en intégration fonctionnelle du côté de l'intelligence d'affaires (Bâtons rouges). Les responsabilités maintenant associées au domaine de la conception, réalisation et évolution de la solution informationnelle BI (Bâtons bleus) sont entre autres :

- Élaboration de l'architecture technologique cible de la solution informationnelle;
- Paramétrage des composants techniques assurant l'intégration entre les composants de la solution informationnelle et :
  - les composants de la solution opérationnelle;
  - si requis, les systèmes patrimoniaux.

E. Domaine d'infrastructure technologique, exploitation et opérations

En introduction à la présente section, la Société désire signifier aux soumissionnaires son ouverture à un modèle de gestion des infrastructures caractérisé par une approche de type

©La Société de l'assurance automobile du Québec 2016

service. Bien qu'à la base, la Société vise le déploiement, le soutien et l'exploitation de l'infrastructure technologique dans un mode de partenariat Société /Alliance, elle se dit disposée à considérer une offre clé en main. L'ouverture de la Société à ce chapitre est motivée par son souci de capitaliser sur toutes les opportunités qu'amènent l'évolution des technologies et les nouvelles pratiques en TI. Toutefois, la position de la Société face à la localisation physique des équipements demeure la même en ce sens, que l'on vise a priori un déploiement sur site.

Le soumissionnaire doit présenter, à même le cahier réponse, l'essence de sa proposition. Il doit aussi faire la démonstration des avantages que confère sa proposition notamment au plan commercial et en termes de la capacité à soutenir le plan de mise en œuvre du programme.

Dans le cadre d'une telle proposition, la Société aurait la responsabilité d'effectuer la gouvernance des services offerts ainsi que la reddition de compte et le suivi des niveaux de services. Conséquemment, la Société s'entend à ce que le soumissionnaire lui propose à même son offre tous les moyens nécessaires (cadre de gestion et outils) pour supporter cette gestion dans un contexte à la fois intègre et convivial.

Bien que la Société démontre de l'ouverture, elle se dit néanmoins soucieuse de la constitution de l'équipe et surtout de la localisation géographique de cette dernière. Cette équipe doit intervenir à la fois au plan de l'exploitation et en soutien aux équipes de réalisation du programme, sa proximité avec les équipes sur place revêt donc une grande importance.

La Société tient à préciser qu'une telle proposition ne doit en rien hypothéquer la vélocité des équipes de réalisation et le rythme de livraison du programme. En ce sens, la Société s'attend du soumissionnaire à ce qu'il dépose à même sa proposition un plan d'effectifs en infrastructure pour toute la durée du programme en identifiant leur localisation. Le nombre de spécialistes sur place doit être suffisant pour répondre aux impératifs de livraison du programme.

Dans sa proposition, le soumissionnaire doit aussi considérer le fait que la Société désire acquérir l'expertise nécessaire dans le domaine des infrastructures technologiques de manière à pouvoir interagir judicieusement avec les principaux intervenants de l'Alliance. En ce sens, la Société s'attend du soumissionnaire à ce qu'il lui propose des moyens ou des stratégies qui viendront supporter l'atteinte de cet objectif.

De : Cloutier, Sylvain
À : Leclerc, Jérôme
Objet : Fwd: Recherche contractuelles / Offshore - Conversion et Sécurité
Date : 7 mai 2020 18:56:51
Pièces jointes : Recherche contractuelles.docx

Salut Jérôme,

Svp , nous aurions besoin de ton avis.

Voir courriel d'Anick ci bas.

Merci Jérôme.

Sylvain Cloutier
Directeur général de l'agilité et de la performance
Centre 2, bureau 2.210
Société de l'assurance automobile du Québec
Tél. : [redacted], poste [redacted] I sylvain.cloutier@saaq.gouv.qc.ca

---

De : Rouleau, Anick <Anick.Rouleau@saaq.gouv.qc.ca>
Envoyé : jeudi, mai 7, 2020 5:41 p.m.
À : Cloutier, Sylvain
Objet : Recherche contractuelles / Offshore - Conversion et Sécurité

Bonjour Sylvain,

Comme convenu dans la rencontre avec Karl tu trouveras en pièce jointe les recherches contractuelles faites dans le cadre de la DAP en objet.

L'objectif est de valider auprès des avocats si les dispositions prévues au contrat offrent les protection équivalentes à la Loi sur les renseignements personnels. Ma conclusion est qu'elle offrent des protections supérieures.

N'hésite pas si tu souhaites plus d'informations.

Bonne soirée!

FIND

From: Dubé, Alain
Sent: 08/03/17 15:30:25.000
Received: 08/03/17 15:30:26.000
To: Marois, Pierre <Pierre.Marois@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: RE: info alliance
Importance: Normal
Sensitivity: Normal
Attachments: image001.jpg, image003.png

Non, externes seulement
Alain Dubé
Direction générale des programmes d'envergure
Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI)
(418) 528-3534
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

De : Marois, Pierre
Envoyé : 8 mars 2017 15:16
À : Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Clouâtre, Éric <Eric.Clouatre@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: info alliance
Alain,
Est-ce que tu sais si ça inclut les internes ?
Merci!
Pierre Marois
Direction générale des programmes d'envergure | Vice-présidence aux technologies de l'information | N-2-1 | 418-528-3686

De : Dubé, Alain
Envoyé : 8 mars 2017 14:43
À : Clouâtre, Éric <Eric.Clouatre@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Marois, Pierre <Pierre.Marois@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: info alliance
Salut Éric,
Voici les chiffres demandés.

Sous-totaux	60,2	90,6	191,6	203,4	219,7	221,5	206,3	189,2	169,0	169,4	168,5	178,7	160,7	163,8	156,1	123,7
		Max an 1		203,4		Max an 2		221,5		Max an 3		178,7		Max an 4		163,8

Le premier trimestre est avril-mai-juin 2017 (60,2 personnes), le second juillet-août-septembre 2017 (90,6 personnes), et ainsi de suite.
Mise en garde : Il y aura des gens qui vont travailler Offshore (des développeurs). On ne sait pas combien, on aura plus de détail la semaine prochaine. Aussi, il y a des discussions finales à avoir concernant le nombre de ressource. Ça demeure tout de même ce qu'on a de mieux maintenant.
Alain Dubé
Direction générale des programmes d'envergure
Vice-présidence aux technologies de l'information (VPTI)
(418) 528-3534
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

De : Clouâtre, Éric
Envoyé : 8 mars 2017 14:10
À : Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Loranger, Jean-Pierre (Ext) <Jean-Pierre.Loranger@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : info alliance
Importance : Haute
Bonjour Alain,
Maintenant que l'alliance est connue, afin de nous permettre d'acquérir le bon nombre d'abonnement Office 365, de casques d'écoutes, et autres équipements qui doivent être commandés bien d'avance, j'aimerais beaucoup avoir le nombre de ressources de l'alliance qui entreront en fonction, et ce dans un calendrier pour le reste de l'année en cours.
Merci beaucoup !
Salutations.
Éric Clouâtre, Chef de division, Division de la plateforme locale (DPFL) - SPFTL - DGIT - VPTI

FIND

FIND

From: Savoie, Louise Ext
Sent: 28/03/17 14:28:48.000
Received: 28/03/17 14:28:51.000
To: Chagnon, Madeleine Ext <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca>, Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>, Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>, Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
CC: Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>, Beauregard, Éric Ext <Eric.Beauregard@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: RE: Équipe de l'alliance intégration technologique
Importance: Normal
Sensitivity: Normal
Attachments: image001.jpg, Nombre de ressources hors sites de l'alliance-2017-03-28.xlsx

Voici l'information dans un fichier Excel.

Louise Savoie, conseillère stratégique | Dir Choix PGI et services d'intégration | VPTI
Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boulevard Jean-Lesage | Québec (Québec) G1K 8J6 |
Téléphone : 418 528-3333 poste 82767 | Cellulaire : [redacted] Courriel: Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca

De : Chagnon, Madeleine (Ext)
Envoyé : 28 mars 2017 13:58
À : Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>; Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Savoie, Louise (Ext) <Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca>; Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>; Beauregard, Éric (Ext) <Eric.Beauregard@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Équipe de l'alliance intégration technologique

En complément du courriel précédent, Louise a fait une vue de tout ce qui est hors site et on retrouve en bas le total hors site, le total de la grande équipe et le % hors site sur le total de l'équipe

Groupe	Alliance																					
Étiquettes de lignes	T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9	T 10	T 11	T 12	T 13	T 14	T 15	T 16	T 17	T 18	T 19	T 20	T 21	T 22	T
AG-IAQ														2	2	4	4	4					
Analyste d'essais de performance (hors site)																2	2	2					
Analyste d'essais de régression (hors site)														2	2	2	2	2					
Formation													4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	
Rédaction de contenu (WBT/ILT) (hors site)													4	4	4	4	4	4	3	2	2	2	
IF		1	3	3	4	4	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	13	13	13	13	
Analyste "Project system" (PS) (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste "SF Employee Central" (hors site)		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste "SF Performance & Goal" (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste BPC (hors site)					1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Analyste Concur (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste en gestion de CAR/CAP (AP/AR/Cash mngt) (Hors site)			1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Analyste en gestion de la maintenance (PM) (hors site)																							
Analyste en gestion de matériels (MM) (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
Analyste en gestion de relation fournisseur (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste Ventes et distribution (SD/CS) (hors site)			1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
SF WFA/WFP (partiel) (hors site)																							
IT	2	6	8	8	10	10	74	74	74	74	74	74	73	73	73	73	76	76	72	72	72	71	
Analyste "Run SAP Like a Factory" (RSLAF - hors site)																	1	1					
Analyste BASIS (hors site)		2	2	2	2	2	10	10	10	10	10	10	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	
Analyste BI (hors site)																							
Analyste Design Thinking (hors site)			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste en sécurité (hors site)		1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Analyste fonctionnel (hors site)																	1	1					
Analyste GRC (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Analyste UI/Fiori/Hybris (hors site)																	1	1	1	1	1	1	
Architecte "Run SAP Like a Factory" (RSLAF - hors site)																							
Architecte : Mise en place du CoE (hors site)																							
Architecte ABAP (hors site)							4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Architecte BW/[redacted](hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Architecte Hybris (PAS) (Hors site)																			1	1	1	1	
Chargé de projet : Mise en place du CoE (hors site)																							
Coordonnateur des développements (hors site)							2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Développeur - Conversion (hors site)							4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
Développeur ABAP (hors site)							26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	26	
Développeur BOBJ (hors site)							5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	
Développeur BODS (hors site)							2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2					
Développeur BRF+ (hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	
Développeur BW/[redacted](hors site)							5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2	2	
Développeur DS/IS (hors site)							2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	
Développeur Hybris (hors site)													1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
Opérateur de surveillance (hors site)																			6	6	6	6	
Sécurité BW/BOBJ/[redacted](hors site)							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1					
Spécialiste des infrastructures Hybris (hors site)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
Spécialiste en infrastructure (hors site)	1	2	3	3	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Total général	**2**	**7**	**11**	**11**	**14**	**14**	**86**	**86**	**86**	**86**	**86**	**86**	**89**	**91**	**91**	**93**	**96**	**96**	**88**	**87**	**87**	**86**	
Total général	44,1	70,7	76,7	85,7	99,1	94,7	189	189	196	202	206	196	203	208	207	211	214	213	206	198	203	203	19
	5%	10%	14%	13%	14%	15%	45%	45%	44%	43%	42%	44%	44%	44%	44%	44%	45%	45%	43%	44%	43%	42%	43

Madeleine Chagnon | Conseillère stratégique en gouvernance TI
Carrefour des services d'affaires (CASA)| Vice-présidence aux technologies de l'information

FIND
Téléphone : 418 528-3333 poste 85677 | Cell. [redacted] madeleine.chagnon@saaq.gouv.qc.ca

De : Chagnon, Madeleine (Ext)
Envoyé : 28 mars 2017 13:38
À : Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>; Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Savoie, Louise (Ext) <Louise.Savoie@saaq.gouv.qc.ca>; Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>; Beauregard, Éric (Ext) <Eric.Beauregard@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Équipe de l'alliance intégration technologique
PVI
Je suis sensible à la préoccupation d'Alain.
Une discussion sur le « hors site global » devrait avoir lieu et il faudra que l'on établisse une orientation quant à l'impact sur la gestion des ententes de lot. On ne peut pas fonctionner qu'avec des heures faute de visibilité sur le travail....faudra-il y aller avec des mini- forfaits évalués sur les résultats ??
Généralement le « hors site » est pour du travail de type « usine ». Y a-t-il des cas qui nous semblent atypiques ?
Réflexion à faire et orientation à établir en prévision de discussions avec IBM si requis.
Madeleine Chagnon | Conseillère stratégique en gouvernance TI
Carrefour des services d'affaires (CASA) | Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3333 poste 85677 | Cell. [redacted] | madeleine.chagnon@saaq.gouv.qc.ca

De : Dubé, Alain
Envoyé : 28 mars 2017 13:23
À : Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>; Chagnon, Madeleine (Ext) <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Bois, Jany <Jany.Bois@saaq.gouv.qc.ca>; Coulombe, Bruno <Bruno.Coulombe@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Équipe de l'alliance intégration technologique
Bonjour,
Avant la signature du contrat, j'aimerais attirer votre attention sur un élément particulier de l'offre de l'alliance pour l'intégration technologique, puisque j'y voit possiblement un enjeu contractuel.
Bien qu'il soit écrit dans le cahier de charge ceci :
Lieu de travail :
o L'équipe de projet travaillera dans des locaux au siège social de la Société à Québec.
o Pour certains travaux spécifiques réalisés par l'alliance, la Société est ouverte à ce que ces travaux se réalisent à l'extérieur des locaux de la Société. Ces travaux devront être identifiés dans les ententes de lots.
L' équipe de l'alliance **hors site** pour les bleus est la suivante :

	Hrs	Group	Domaine	Sous-domaine	Équipe	Catégorie	Rôle		Max	Moyenn	Total
8	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	BASIS	Autres ressources	Analyste BASIS (hors site)		10	6	272
1	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Analyste "Run SAP Like a Factory" (RSLAF - hors site)		1		4
2	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Analyste BI (hors site)				
3	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Analyste fonctionnel (hors site)		1		4
4	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Architecte "Run SAP Like a Factory" (RSLAF - hors site)				
5	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Architecte : Mise en place du CoE (hors site)				
6	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Chargé de projet : Mise en place du CoE (hors site)				
7	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	CoE	Autres ressources	Opérateur de surveillance (hors site)		6	1	30
1	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Infrastructure	Autres ressources	Spécialiste en infrastructure (hors site)		7	6	279
3	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Sécurité	Autres ressources	Analyste en sécurité (hors site)		2	2	86
4	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Sécurité	Autres ressources	Analyste GRC (hors site)		1	1	42
6	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Sécurité	Autres ressources	Architecte en sécurité (hors site)		1	1	40
8	176	Alliance	Intégration technolo	Infrastructure & Mai	Sécurité	Autres ressources	Sécurité BW/BOBJ[redacted]hors site)		1		12
0	176	Alliance	Intégration technolo	Solution information	BI/BW/HANA	Autres ressources	Architecte BW/H[redacted]hors site)		1		12
1	176	Alliance	Intégration technolo	Solution information	BI/BW/HANA	Autres ressources	Développeur BW/[redacted](hors site)		5	2	104
2	176	Alliance	Intégration technolo	Solution information	BOBJ	Autres ressources	Développeur BOBJ (hors site)		5	2	104
4	176	Alliance	Intégration technolo	Solution information	BODS	Autres ressources	Développeur BODS (hors site)		2		24
6	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	ABAP	Autres ressources	Architecte ABAP (hors site)		4	3	148
7	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	ABAP	Autres ressources	Coordonnateur des développements (hors site)		2	2	74
9	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	ABAP	Autres ressources	Développeur ABAP (hors site)		26	17	832
0	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	ABAP	Autres ressources	Développeur BRF+ (hors site)		2	1	46
3	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	Hybris	Autres ressources	Analyste UI/Fiori/Hybris (hors site)		1		18
5	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	Hybris	Autres ressources	Architecte Hybris (PAS) (Hors site)		1		24
6	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	Hybris	Autres ressources	Développeur Hybris (hors site)		2	1	48
7	176	Alliance	Intégration technolo	Solution opérationn	Hybris	Autres ressources	Spécialiste des infrastructures Hybris (hors site)		1	1	29
1	176	Alliance	Intégration technolo	SPS	Expérience utilisateur	Autres ressources	Analyste Design Thinking (hors site)		1	1	29
0											
1		Total							89	51	
2											

En pointe : 89 ressources sur 146, soit 61%
En moyenne : 51 ressources sur 80, soit 64%
Source : fichier de staffing de Daniel Lacroix.
Cela dépasse largement les travaux spécifiques. Vous comprendrez que cela pose un enjeu majeur à mes yeux (mode agile, communications, contrôle de qualité, etc.).
J'ai eu une courte discussion avec Martine et Daniel à ce sujet, discussion qui n'a pas vraiment dissipée mes craintes.
De plus, l'administration de la sécurité se fera hors site également, ce qui pourrait entrainer un enjeu légal.
Merci, je suis disponible pour en discuter n'importe quand. Faite-moi signe !
Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[redacted] – Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

FIND

From: Dubé, Alain
Sent: 29/03/17 14:46:32.000
Received: 29/03/17 14:46:33.000
To: Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>, Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>, Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>, Chagnon, Madeleine Ext <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca>, Malenfant, Karl <Karl.Malenfant@saaq.gouv.qc.ca>
CC: Montigny, Marise <Marise.Montigny@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: RE: CASA
Importance: Normal
Sensitivity: Normal

J'ajouterais qu'il faudrait discuter :

- Des ressources hors site (grande quantité, gestion de l'agilité, partage de risque et transfert d'expertise dans ce contexte) ;
- De la suite de la manifestation d'intérêt, quand on commence à faire des offres formelles…) ;
- Outre la signature du contrat et le business case, qu'est-ce qu'on priorise de avril à début conception, qui fait le plan initial, qui nous le communique, de quoi on parle…chacun avec nos coach ou en commun ;
- Est-ce que certains team lead / coachs peuvent arriver à plein temps dès lundi prochain, sinon quand ?

Merci,
Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[redacted] – Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

De : Cloutier, Sylvain
Envoyé : 29 mars 2017 10:54
À : Couture, Manon <Manon.Couture@saaq.gouv.qc.ca>; Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>; Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>; Chagnon, Madeleine (Ext) <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Montigny, Marise <Marise.Montigny@saaq.gouv.qc.ca>; Mercier, Stéphane (Ext) <Stephane.Mercier.VPTI@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : CASA

Bonjour à tous,
J'ai vu Marise ce matin afin de voir ce qu'il y avait à l'ordre du jour pour le CG de demain.
Il y a une plage de 60 minutes intitulée « Plan CASA ».
Je vous invite à préparer vos préoccupations. J'ai vu Manon et Alain ce matin à cet effet.
En ce qui me concerne :

Contractuel (entente de principe ou pas)
Approbation d'un budget transitoire ou pas
Arrivée des ressources
Quand
Nombre
Qui
Budget requis

Je puis déjà vous assurer à l'effet que le BP est prêt à acheminer un courriel visant la préparation de l'arrivée des ressources de l'Alliance (nombre de ressources, profil, budget requis …). On a tout cela dans la planification déposée (chiffrier excel) par l'alliance.
Nous préparons actuellement 1 DA pour approbation par Karl et signature par la présidente

FIND

les ressources

Je ne sais toutefois pas la stratégie d'attaque. Je crois que c'est une préoccupation partagée.

Karl sait pertinemment qu'il doit nous voir à cet effet.

Voilà.

Sylvain Cloutier
Directeur général (intérim)
Direction générale de la planification et de la performance
Vice-présidence aux technologies de l'information
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage, E, 2.513
Québec (Québec) G1K 8J6
418 528-3333, poste 81901
sylvain.cloutier@saaq.gouv.qc.ca

Devez-vous vraiment imprimer ce courriel ? Pensons à l'environnement !

FIND

From: Cloutier, Sylvain
Sent: 02/05/17 18:02:36.000
Received: 02/05/17 18:02:38.000
To: Chagnon, Madeleine Ext <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca>
CC: Rodier, Mario Ext <Mario.Rodier@saaq.gouv.qc.ca>, Mercier, Stéphane Ext <Stephane.Mercier.VPTI@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: Re: partage de risques - volet offshore
Importance: Normal
Sensitivity: Normal

Salut Mado.

Cet aspect sera discuté demain avec Nabil. Te revient.

Merci

Sylvain Cloutier
Envoyé de mon iPhone

Le 2 mai 2017 à 17:21, Chagnon, Madeleine (Ext) <Madeleine.Chagnon@saaq.gouv.qc.ca> a écrit :

> Encore moi.....
> Toujours pour mettre dans les annexes au contrat, dans la section « Partage de risques » a-t-on convenu comment on va adresser les lots qui ont des portions «nearshore/ offshore »
> Si ce n'est pas fait, je mettrai simplement une note à cet effet : À conclure avant la signature !
> Bonne fin de journée
> **Madeleine Chagnon** | Conseillère stratégique en gouvernance TI
> Carrefour des services d'affaires (CASA)| Vice-présidence aux technologies de l'information
> Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6
> Téléphone : 418 528-3333 poste 85677 | Cell. [redacted] | madeleine.chagnon@saaq.gouv.qc.ca

FIND

From: Gagné, Martine Ext
Sent: 12/06/17 08:35:25.000
Received: 12/06/17 08:35:26.000
To: Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: TR: CONFIRM: Basis roles in June/July - Inde
Importance: Normal
Sensitivity: Normal
Attachments: Resume Sridhar Pandilla Hana.doc, Vivek_Resume.doc, Ravi Kumar Pillalamarri- SAP BASIS Resume.doc

---

PTI
Martine Gagné
Projet CASA
Leader adjoint – Chantier TI
Martine.Gagné@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81564)

De : Martine Gagne [mailto:gagnem@ca.ibm.com]
Envoyé : 8 juin 2017 08:52
À : Gagné, Martine (Ext) <Martine.Gagne@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Fw: CONFIRM: Basis roles in June/July

Martine Gagné,
Associate Partner - Enterprise Applications

IBM Global Business Services
Ottawa, Canada
Office Phone: 613-249-2178
Cell Phone: [redacted]
Email: gagnem@ca.ibm.com

----- Forwarded by Martine Gagne/Ontario/IBM on 08/06/2017 08:52 AM -----

From: Mallik Kovuri/India/IBM
To: Ian Poisson/Quebec/IBM@IBMCA, Martine Gagne/Ontario/IBM@IBMCA
Cc: Madhav Chitneni/India/IBM@IBMIN
Date: 07/06/2017 09:51 AM
Subject: CONFIRM: Basis roles in June/July

Ian/Martine,

Attached are the profiles for three of the June/July requirements. I will get the details needed for client account creation tomorrow from the consultants. Please note there are band differences than staffing file owing to low bench at IBM now.

[redacted]: Viveka V Aruva cascade ready to band 7B, start date being confimed
: Sridhar Pandila, band 7B, start date being confirmed
: Ravikumar Pillalamarri, casade ready to band 7B - available full time from Jul 3, 2017

FIND
start early on partial time.

Madhav copied is our Basis TAC lead, should you have any questions on capabilities of these consultants.

Thanks
Mallik Kovuri
Delivery Project Executive
IBM India
Orion B-6, Rai Durgam
Hyderabad - 500032 India
mallik.kovuri@in.ibm.com
[redacted]*(See attached file: Resume Sridhar Pandilla Hana.doc)(See attached file: Vivek_Resume.doc)*
(See attached file: Ravi Kumar Pillalamarri- SAP BASIS Resume.doc)

AIDE-MÉMOIRE DU COMITÉ DE DIRECTION

Société de l'assurance automobile du Québec

Séance du 27 février 2018

VERSION ADOPTÉE

Participantes et participants :

Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction
Christiane Beauchemin, VPIA
Yves Frenette, VPRHFP
Gisèle Gauthier, DAJ
Célyne Girard, VPASRR
Dave Leclerc, VPAPSPR
Karl Malenfant, VPTI
Guy Nadeau, VPCRSV

Marjolaine Proulx Adjointe administrative

Invités :
Nabil Aboutanos, CASA
Sylvain Cloutier, CASA
Rodrigue Côté, VPRHFP
Martin Lapierre, DVIEP
Guillaume Morand, VPRHFP
Nathalie Noël, VPRHFP
Charlotte Pellicano, VPRHFP
Daniel Pelletier, DVIEP

Sujet	Information / Commentaires	Responsable
POINT 1 ADOPTION DE L'ORDRE DU JOUR	L'ordre du jour est adopté sans modification.	
POINT 2 ADOPTION DES PROJETS D'AIDE-MÉMOIRE DU 6 FÉVRIER ET DU 12 FÉVRIER 2018	Les aide-mémoire du comité de direction du 6 février et du 12 février sont adoptés sans modification.	
POINT 3 SUIVI DES DOSSIERS À PRÉSENTER AU COMITÉ DE DIRECTION	Les membres révisent le suivi des dossiers et conviennent des ajustements à y apporter.	
POINT 4 LA MINUTE DE LA PRÉSIDENTE ET CHEF DE LA DIRECTION	La présidente et chef de la direction fait le suivi des principaux sujets traités lors des rencontres du conseil d'administration et de ses comités qui ont eu lieu dans la semaine du 19 février. Les membres du conseil d'administration ont beaucoup apprécié leur visite au centre de services Henri-Bourassa à Montréal et ont souligné l'attitude et la mobilisation des employés. La présidente et chef de la direction félicite également M^{me} Girard et son équipe pour leur travail. Les membres du conseil d'administration ont également fait part de leur appréciation quant à la performance de la Société en 2017 et ont tenu à féliciter les équipes pour leur travail.	Nathalie Tremblay
POINT 5 DÉCISION – SUIVI DU PROJET CASA	MM. Nabil Aboutanos et Sylvain Cloutier du projet CASA ainsi que MM. Martin Lapierre et Daniel Pelletier de la Direction de la vérification interne et d'évaluation des programmes se joignent à l'équipe de direction pour ce point. M. Karl Malenfant, chargé du projet CASA, présente les décisions attendues pour ce suivi de projet CASA couvrant la période du 25 novembre 2017 au 10 février 2018. M. Malenfant présente le plan des livraisons du chantier et les ajustements qui y ont été apportés ainsi que les faits saillants du bilan de clôture de la livraison 0 – conception globale. **Recommandation 1 – autorisation de la fermeture de la livraison 0** : Considérant les résultats, la fermeture de livraison 0 est approuvée par le comité. La présidente et chef de la direction souligne les excellents résultats et l'appropriation du contenu par les employés de la Société et de l'Alliance. M. Malenfant poursuit avec la portée du chantier de la livraison 1 et dont l'appréciation globale est au vert.	Karl Malenfant

SAAQ0144PDG00299_AIDE-MEM 2018-02-27 adopté

Sujet	Information / Commentaires	Responsable
	Recommandation 2 – autorisation du budget et la planification de la livraison 1 ainsi que les deux demandes d'ajustement au projet (DAP) soit : « Ajout d'un expert au Centre d'expertise (CoE) » et « rapatriement des travaux de sécurité et de conversion » M. Malenfant répond aux questions des membres et du directeur de la DVIEP pour une meilleure compréhension de la recommandation d'autoriser que la conversion de données s'effectue au Québec plutôt qu'en Inde considérant la sensibilité des données à convertir, les risques pour l'image de l'entreprise et ceux associés à la protection des renseignements personnels, et que les coûts soient assumés à même la réserve pour travaux additionnels. [redacted] Après discussion et analyse, la recommandation est autorisée considérant les éléments suivants : - les DAP sont financés par la réserve pour travaux additionnels; - la planification finale permet de confirmer les travaux de la livraison 1 dans les délais et selon les budgets; et - les coûts globaux pour la livraison 1 présentent un écart favorable de 1,9 M$. La présidente et chef de la direction précise toutefois de ne pas prendre cette décision pour une ouverture de rapatrier tous les travaux de l'Inde au Québec et que les travaux additionnels doivent être dûment documentés. M. Malenfant poursuit avec la portée du chantier de la livraison 2. La complexité associée à la documentation des règles d'affaires nécessite un ajustement à la stratégie des lots 8 et 9. Un plan d'action a été élaboré pour documenter les règles et les dossiers d'affaires. Les membres du comité et la DVIEP soulèvent des questionnements sur la question du financement des travaux reliés à la documentation des règles d'affaires. M. Malenfant mentionne qu'ils sont à y réfléchir et prend note des préoccupations des membres. Un retour est attendu sur ce point. M. Malenfant poursuit avec le suivi financier par livraison. La gestion rigoureuse du projet permet de nous maintenir dans un état financier favorable et les indicateurs sont au vert. En ce qui a trait aux bénéfices escomptés, l'objectif est d'être prêt cet automne pour identifier une stratégie de récupération des bénéfices.	

SAAQ0144PDG00299_AIDE-MEM 2018-02-27 adopté

Sujet	Information / Commentaires	Responsable
	Recommandation 3 – Approbation de l'utilisation du bordereau révisé comme référence pour la gestion financière du projet. Les mouvements aux bordereaux initiaux (annexe 3 du document) sont présentés et approuvés par les membres du comité de direction. M. Malenfant poursuit avec les autres éléments de la présentation. **Recommandation 4 – Approbation du calendrier de reddition de comptes pour le 2e semestre de 2018.** Les membres approuvent le calendrier de l'annexe 4. Les invités quittent la rencontre.	
POINT 6 DÉCISION – RÉSULTATS GROUPE TOP GUN EN EXPÉRIENCE CLIENT	M. Guillaume Morand et Mme Charlotte Pellicano de la Vice-présidence aux ressources humaines, aux finances et à la performance se joignent aux membres pour ce point. Mme Christiane Beauchemin, vice-présidente à l'indemnisation des accidentés et marraine du dossier, explique le processus suivi pour arriver aux résultats présentés. M. Morand présente le mandat qui se décline en 4 volets soit : • Analyser un échantillon des maquettes du prochain site transactionnel de la Société; • Identifier les principes fondamentaux de l'assureur public et de l'expérience client pour guider la conception de l'ensemble des maquettes; • Amorcer le dictionnaire des mots de l'assureur public et de l'expérience client; • Soutenir CASA pour l'intégration en continu des principes fondamentaux et des mots de l'assureur public. M. Morand tient par ailleurs à remercier les membres du groupe TOP GUN. M. Morand explique que, dans un premier temps, le groupe a fait une analyse approfondie d'un échantillon de 5 maquettes prioritaires, soit : • Mon comportement • Facturation	Christiane Beauchemin

SAAQ0144PDG00299_AIDE-MEM 2018-02-27 adopté

Sujet	Information / Commentaires	Responsable
	• Informations médicales • Remisage, déremisage et mise au rancart • Remplacement du permis Ainsi qu'un survol des autres maquettes portant sur différents types de services. M. Morand explique ensuite les grands principes énoncés par le groupe Top Gun et l'approche client de l'assureur public. Les facteurs de réussite évoqués par le groupe Top Gun sont : • Gouvernance organisationnelle pour coordonner et assurer la cohérence de l'assureur public et de l'expérience client pour toutes les lignes d'affaires; • Orientations claires et fortes du comité de direction pour permettre aux équipes de jouer pleinement leur rôle et d'être appuyées dans ce changement; • Cohérence de l'approche pour l'ensemble des canaux de services et de communication; • Plusieurs actions à prendre dans l'organisation en vue de l'arrimage qui sera séquencé dans un ordre de priorité. Les membres font part de leurs commentaires et se disent en accord avec le dossier et les prochaines étapes proposées. La présidente et chef de la direction félicite les équipes pour le travail fourni dans un laps de temps relativement court. Les invités quittent la rencontre.	
POINT 7 INFORMATION – RAPPORT SUR L'EXPÉRIENCE CLIENT T4-2017	M[me] Nathalie Noël de la Direction des ressources humaines, aux finances et à la performance se joint à l'équipe de direction pour ce point. Le rapport sur l'expérience client précise que le niveau de satisfaction de la clientèle se maintient à 8,6 sur 10 en 2017 et que le nombre de plaintes a diminué. Les résultats d'un sondage sur l'image et la réputation de la Société démontrent que la population évalue positivement le régime public d'assurance automobile et le travail de la Société. La présidente et chef de la direction félicite les équipes. Le dossier sera présenté au CRHSC du 14 mars prochain. M[me] Noël quitte la rencontre.	Yves Frenette

SAAQ0144PDG00299_AIDE-MEM 2018-02-27 adopté

Sujet	Information / Commentaires	Responsable
POINT 8 INFORMATION – SUIVI – RAFFINER LE DÉPISTAGE DES CONDUCTEURS À RISQUE	Point reporté au CD-SAAQ du 6 mars 2018.	Célyne Girard
POINT 9 DIVERS	Aucun.	
POINT 10 DÉPÔT DE DOCUMENTS 9.1	Aucun.	
POINT 11 PROCHAINE RÉUNION DU COMITÉ DE DIRECTION	La prochaine séance du comité de direction se tiendra le 6 mars 2018.	

SAAQ0144PDG00299_AIDE-MEM 2018-02-27 adopté

From: Dubé, Alain [redacted]>
To: Gagné, Martine (Ext)<[redacted]>, "Bois, Jany"[redacted], Beaupré, Guy (Ext)
<[redacted]>
CC: "Malenfant, Karl" <K[redacted]>
Subject: **Données confidentielles en Inde**
Date: Wed, 11 Oct 2017 10:00:13 -0400
Message-ID: <F4D62916EB5DF344A007F646EF4FCB5BC94645CD@SACOLLPROD01.INTRA.SAAQ.NET>
X-Email-Status: read
X-Source-Folder: SAAQ0298
X-Email-Hash-MD5: ddc2c55f89bec1acd13fe8202372dbc6

Bonjour à vous,
Tel que discuté hier, j'ai eu une conversation avec Karl concernant la possibilité que les équipiers de l'Inde aillent accès à certaines données confidentielles de la Société.
La réponse est claire : la société n'est pas prête à prendre ce risque.
Compte tenu de cet éclairage et de la présentation d'hier de Jany et Guy, il m'apparait évident qu'il n'y a pas d'avantage à utiliser des équipiers de l'Inde pour les travaux de conversion.
Pour l'équilibre du budget, la SAAQ peut faire un bout de chemin en augmentant lorsque possible le ratio internes /externes et/ou en faisant faire certains travaux dans la base. Tout cela sera à discuter.
Merci Martine de confirmer le tout.
Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[redacted] – Cell.
[redacted]

SMTP Header

Received: from SACOLLPROD01.INTRA.SAAQ.NET ([169.254.4.133]) by SACOLLPROD44.INTRA.SAAQ.NET ([10.2.5.135]) with mapi id 14.03.0361.001; Wed, 11 Oct 2017 10:00:14 -0400
Content-Type: multipart/alternative; boundary="----=_NextPart_000_0000_E1F2E42B.8D935ED3"
From: Dubé, Alain [redacted]
To: Gagné, Martine (Ext)[redacted] "Bois, Jany"[redacted], Beaupré, Guy (Ext)
<[redacted]
CC: "Malenfant, Karl"[redacted]
Subject: **Données confidentielles en Inde**
Thread-Topic: Données confidentielles en Inde
Thread-Index: AdNClzUZ51nkh89sTAW6vJYxI+sX1w==
Importance: high
X-Priority: 1
Disposition-Notification-To: Dubé, Alain<[redacted]
Date: Wed, 11 Oct 2017 10:00:13 -0400
Message-ID: <F4D62916EB5DF344A007F646EF4FCB5BC94645CD@SACOLLPROD01.INTRA.SAAQ.NET>
Accept-Language: fr-CA, en-CA, en-US
Content-Language: fr-FR
X-MS-Exchange-Organization-SCL: -1
X-MS-TNEF-Correlator: <F4D62916EB5DF344A007F646EF4FCB5BC94645CD@SACOLLPROD01.INTRA.SAAQ.NET>
MIME-Version: 1.0
X-MS-Exchange-Organization-AuthSource: SACOLLPROD44.INTRA.SAAQ.NET
X-MS-Exchange-Organization-AuthAs: Internal
X-MS-Exchange-Organization-AuthMechanism: 04
X-Originating-IP: [10.4.104.37]

Entente de lot 2

4 juillet 2017

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Table des matières

1. DÉFINITION DE L'ENTENTE ET NATURE DU LOT 4
Nature du lot 4
2. OBJECTIFS DU LOT ET PRINCIPAUX LIVRABLES 6
Objectifs généraux 6
Objectifs par sprint et principaux livrables 8
Calendrier des sprints – Lot 2 9
Objectifs du chantier Solution d'affaires 10
Objectifs de l'équipe Gestion du changement / Formation 12
Objectifs du chantier Solution technologique 13
Objectifs de l'équipe Intégration et Assurance Qualité 21
Objectifs du Bureau de programme 24
3. PRINCIPAUX JALONS ET PRÉREQUIS 28
4. EXCLUSIONS DE LA PORTÉE DU LOT 29
5. INTERDÉPENDANCES AVEC LES AUTRES PROJETS DE LA SAAQ 30
6. GESTION DES RISQUES 31
Risques reliés à l'estimation des efforts 31
7. SURVEILLANCE ET MAÎTRISE DU LOT 32
Plan de livraison du chantier 32
Échéancier de contrôle du lot 32
Critères d'acceptation 32
Critères d'acceptation des sprints 32
Critères d'acceptation du lot 33
Efforts et coûts du lot 34
Partage de risques 34
Formule de partage de risques 34
Enveloppe de partage de risques du Lot 2 34
Montant « en banque » au début du Lot 2 35
Contingence contractuelle au début du Lot 2 35
Contingence de performance au début du Lot 2 35
Facturation des services professionnels 35
Ressources additionnelles 36
Suivi des travaux hors-site 38
Processus d'escalade pour la résolution d'un différend commercial 38

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

8. DURÉE DE L'ENTENTE 39
9. SIGNATURE 40
10. ANNEXES 41
Annexe 1 - Calendrier de contrôle du lot - 13 juin 2017 41

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

1. DÉFINITION DE L'ENTENTE ET NATURE DU LOT

La présente entente de lot vise à préciser :

- La portée qui sera livrée conjointement par la SAAQ et l'Alliance et les objectifs à atteindre à la fin de chaque sprint et à la fin du lot;
- Les mécanismes de surveillance et de maîtrise du lot, y compris le suivi des efforts et des budgets, les critères d'acceptation du lot et l'enveloppe de partage de risques;
- La durée de l'entente.

La présente entente couvre que les efforts réalisés par les ressources de la SAAQ et de l'Alliance.

NATURE DU LOT

Le Lot 2 de la Livraison 0 vise principalement la conception très détaillée de la solution à mettre en place pour la Livraison 1 (Finances et fondation), la conception à un niveau intermédiaire de la solution de la Livraison 2 (principalement, permis et immatriculations), et la conception à haut niveau pour réaliser un cas d'affaires dans le but de démontrer la faisabilité de la solution qui serait, éventuellement, implantée lors de la Livraison IR pour le volet Indemnisation et Réadaptation.

Le Lot 2 servira aussi à concevoir l'architecture technologique, à procéder au dimensionnement des environnements et à déployer les environnements de développement pour les livraisons 1 et 2.

C'est aussi dans ce lot que seront précisés les différentes stratégies (conversion, essais, etc.), et que seront mis en place les méthodologies, les outils, les standards et les mécanismes pour assurer la qualité de la solution.

Compte tenu de la complexité de la solution et de la volonté de la SAAQ de tirer avantage de l'approche Agile et des accélérateurs de la méthodologie Ascend de IBM, il serait réducteur de conclure que les travaux réalisés dans le Lot 2 ne seront limités qu'à la conception stricte de la solution.

À titre d'exemple, dès que cela sera possible, l'équipe de projet débutera la configuration et les essais des processus *adopter*, et amorcera la rédaction des spécifications fonctionnelles pour les processus *ajouter*, tels que définis dans l'approche « Quad A » de la méthodologie Ascend de IBM, et ce, dès la phase de conception. Il en va de même pour d'autres livrables.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Cette approche permettra, entre autres, de couvrir plus efficacement les processus de la Livraison 1 pour lesquels il existe des accélérateurs et qui peuvent être mis en place rapidement.

Par ailleurs, par définition, la phase de conception est une phase de découverte dans laquelle les différentes composantes de la solution se précisent. Bien que la planification du Lot 2 est, en bonne partie, centrée autour de la « hiérarchie des processus » d'affaires (Business Process Hierarchy - BPH), le BPH lui-même n'est pas d'un bloc monolithique et il est appelé à évoluer tout au long de la phase de conception.

Ainsi, la planification du Lot 2 et la définition des objectifs à atteindre ont été conçus pour être flexibles et permettre ces ajustements.

À titre d'exemple, au lieu de prévoir à l'avance les processus d'affaires qui seront couverts en conception à chaque sprint, cet objectif a été défini en termes de pourcentages cibles à atteindre à la fin de chaque sprint. Ceci permettra de devancer et/ou de reporter certains éléments du carnet de produits d'un sprint à l'autre, et même d'ajouter et/ou retrancher certains éléments du carnet de produits au fur et à mesure que les composantes de la solution se préciseront. Ces objectifs de sprint permettront quand même d'assurer que la « vélocité » requise pour l'atteinte des objectifs du lot est maintenue.

Finalement, puisqu'il s'agit du premier lot faisant l'objet d'une entente, les critères d'acceptation des sprints et du lot ont été définis de telle sorte que la direction puisse avoir la latitude nécessaire afin de s'ajuster aux évènements pouvant survenir durant le lot.

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

2. OBJECTIFS DU LOT ET PRINCIPAUX LIVRABLES

Cette section décrit les objectifs généraux du Lot et les objectifs par sprint, propres à chaque équipe du chantier CASA, sur la base desquels la facturation mensuelle des services professionnels de l'Alliance sera autorisée.

OBJECTIFS GÉNÉRAUX

LIVRAISON 1 - FINANCE ET FONDATION
• Concevoir et réaliser les données de structure organisationnelle et les données de base structurantes
• Confirmer la majeure partie des processus à *adopter* et/ou *ajuster* dans [redacted], tels que définis dans l'approche Quad A de la méthodologie Ascend de IBM
• Amorcer la rédaction des spécifications fonctionnelles pour les processus *ajouter*, tels que définis dans l'approche Quad A de la méthodologie Ascend de IBM
• Confirmer certains choix de solution/architecture
• Confirmer la portée, estimer les efforts et les coûts pour le processus SOR4 (ressources humaines), établir la stratégie d'implantation et estimer les impacts sur la Réserve pour travaux complémentaires RH
• Identifier les points d'intégration entre les processus et les équipes qui en seront responsables
• Confirmer comment le chaînage de processus (par exemple GRU, CSP, CSV et GRP), contribue à supporter les activités du CRQ, à l'exception de ce qui concerne la solution installée dans les postes véhiculaires. • Évaluer les impacts afférents au recours, par le CRQ, aux processus transversaux de soutien à la prestation de service (SPS) et aux opérations (SOR), au même titre que l'ensemble des unités administratives de la SAAQ.
• Pour chaque clientèle touchée par le changement o Identifier les changements organisationnels et humains o Identifier les perceptions (haut niveau) o Identifier des impacts à haut niveau
• Finaliser les environnements et infrastructures requis pour les travaux de conception et le démarrage de la première livraison et de procéder à leur déploiement

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

• Mettre en place l'environnement et les outils de conversion
• Compléter une liste détaillée des conversions de données, des solutions transitoires, des échanges et des intégrations requises dans le processus d'estimation et valider cette liste
• Revoir les besoins en processus et passerelles temporaires

LIVRAISON 2 - PRINCIPALEMENT PERMIS ET IMMATRICULATION
• Établir la cartographie préliminaire des processus L2
• Identifier les points d'intégration entre les processus et les équipes qui en seront responsables
• Établir une première liste des données à convertir et les règles principales de conversion
• Confirmer la faisabilité de la solution et des efforts par rapport au budget et délai prévu à la soumission amendée
• Concevoir et réaliser les données de structure organisationnelle et les données de base structurantes
• Identifier les efforts requis pour réaliser une simulation lors de la phase de préparation de la mise en production, afin de mitiger les risques associés à un déploiement de type « big bang » dans les sites de la Société, et identifier les impacts de la simulation
• Définir les besoins et exigences clients relatifs au CDP (médical, sanctions et points d'inaptitude) pour les remettre à SAP en vue d'initier le carnet de produits
• Intégrer la stratégie de livraison des lots et des CDP
• Établir les requis de coordination pour les échanges avec les partenaires externes

LIVRAISON IR - INDEMNISER ET RÉADAPTER
• Élaborer un cas d'affaires pour confirmer la faisabilité de la solution proposée, les coûts, échéancier et bénéfices o Confirmer la faisabilité de la solution proposée o Identifier les écarts (RICEFW) o Identifier les grands changements o Identifier les arrimages nécessaires avec d'autres applications et d'autres processus o Confirmer la stratégie d'implantation, les livrables, les efforts et les bénéfices o S'assurer de l'intégration de l'aide à la tâche contextuelle (processus guidé) o Définir les requis en termes d'intelligence d'affaires

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

OBJECTIFS TRANSVERSES
• Confirmer le plan global, incluant la stratégie de simulation L2, et en assurer la mise à jour
• Réévaluer les efforts et coûts et identifier les besoins d'utilisation de la réserve pour travaux complémentaires, le cas échéant
• Mettre en place les processus, mécanismes et outils pour assurer une solution de qualité et une mise en production robuste et efficace
• Prévoir des contrôles d'assurance qualité de l'éditeur
• Réaliser la revue de conception pour s'assurer que la solution répond aux besoins d'affaires de la Société, qu'elle est complète, flexible, efficace et évolutive, et que les problèmes d'intégration ont été adressés.
• Établir la stratégie et le cadre de gouvernance pour l'intelligence d'affaires
• Mettre à jour l'analyse de risques du chantier
• Actualiser les bénéfices du projet
• Finaliser le Plan de qualité du programme (PQP)
• Planifier le lot 3
• Faire approuver l'entente de lot du Lot 3
• Planifier les lots 4 et 8
• Faire approuver les ententes de lot des Lots 4 et 8

OBJECTIFS PAR SPRINT ET PRINCIPAUX LIVRABLES

Cette section précise les éléments suivants :

- Le calendrier des sprints du Lot 2;
- Les objectifs minimaux requis par équipe/sprint;
- Les critères d'acceptation des objectifs minimaux requis, par équipe/sprint;
- Les principaux biens livrables par équipe/sprint;
- Les autres objectifs par équipe/sprint.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Calendrier des sprints - Lot 2

Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
14 juin 2017	12 juillet 2017	9 août 2017	6 septembre 2017	4 octobre 2017
11 juillet 2017	8 août 2017	5 septembre 2017	3 octobre 2017	31 octobre 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Objectifs du chantier Solution d'affaires

Couverture du BPH	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis	• Compléter 15 % des éléments du carnet de produits révisé à la fin du sprint (basé sur le BPH)	• Compléter 35 % des éléments du carnet de produits révisé à la fin du sprint (basé sur le BPH)	• Compléter 55 % des éléments du carnet de produits révisé à la fin du sprint (basé sur le BPH)	• Compléter 75 % des éléments du carnet de produits révisé à la fin du sprint (basé sur le BPH) •	• Compléter 100 % des éléments du carnet de produits révisé à la fin du sprint (basé sur le BPH)
Critères d'acceptation du sprint	• Atteinte du pourcentage de complétion calculé à partir de la valeur acquise des éléments du carnet de produits révisé qui rencontreront la définition de terminé				

Autres objectifs et livrables	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis				• Actualiser les bénéfices du projet • Planifier les lots 4 et 8 pour produire la v1 des ententes de lot 4 et 8	• Documenter le cas d'affaires IR • Produire la stratégie et le cadre de gouvernance en intelligence d'affaires • Produire la stratégie et estimer les coûts et les efforts pour la portée RH additionnelle (vs réserve) • Confirmer le degré d'adéquation entre les processus analysés et les besoins de CRQ • Définir les exigences clients relatifs au CDP (médical, sanctions et points d'inaptitude) remises à SAP (v1)

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Autres objectifs et livrables	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
					• Finaliser la planification des lots 4 et 8
Critères d'acceptation du sprint				• Bénéfices du projet actualisés • Première version des plans des lots 4 et 8 complétée	• Cas d'affaire IR documentés • Stratégie et cadre de gouvernance en intelligence d'affaires documentée • Stratégie et estimation des coûts et des efforts pour la portée RH additionnelle (vs réserve) complétés • Degré d'adéquation entre les processus analysés et les besoins de CRQ documenté • V1 des exigences clients relatives au CDP (médical, sanctions et points d'inaptitude) validée • Plans des lots 4 et 8 complétés
Principaux biens livrables	• Cartographie des processus analysés • Document de configuration des processus du « QUAD A » *adoptés* • Spécifications fonctionnelles • BPH à jour / QUAD A • Planification des lots 4 et 8 • Décisions d'architecture • Cas d'affaires IR • Stratégie et cadre de gouvernance en intelligence d'affaires • Stratégie, coûts et efforts pour la portée RH additionnelle (vs réserve) • Confirmation du degré d'adéquation entre les processus analysés et les besoins de CRQ				

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Autres objectifs et livrables	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
	• Exigences clients relatifs au CDP (médical, sanctions et points d'inaptitude) remises à SAP (v1)				

Objectifs de l'équipe Gestion du changement / Formation

GDC / Formation	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis	*Aucun objectif spécifique pour les sprints 1 à 3* *L'équipe du gestion du changement / Formation participera aux ateliers de conception afin d'accumuler les impacts tout au long du Lot afin de compléter les livrables spécifiques du lot dans le sprint 5*			• Planifier les lots 4 et 8 pour produire la v1 des ententes de lot 4 et 8	• Analyse d'impact pour L1 • Parcours d'engagement et de mobilisation pour L1 complété • Stratégie et plan de transfert de connaissance pour L1 complétée • Stratégie de gestion du changement complétée • Stratégie de formation complétée • Finaliser la planification des lots 4 et 8
Critères d'acceptation du sprint	*N/A*			• Première version des plans des lots 4 et 8 complétée	• Analyse d'impact pour L1 • Parcours d'engagement et de mobilisation pour L1 complété • Stratégie et plan de transfert de connaissance pour L1 complétée • Stratégie de gestion du changement complétée

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

GDC / Formation	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
					• Stratégie de formation complétée • Plans des lots 4 et 8 complétés
Principaux livrables	• Analyse d'impact • Analyse de besoin de formation et besoins relatifs à l'environnement de formation pour L1 • Parcours d'engagement et de mobilisation • Stratégie et plan de transfert de connaissances • Stratégie de gestion du changement et de communication • Stratégie de formation • Planification des lots 4 et 8				

Objectifs du chantier Solution technologique

Groupe Architecture	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis	• Compléter l'architecture de base (baseline) des composants (serveurs/clients) • Compléter l'architecture de virtualisation de la plateforme Intel	• Établir la stratégie d'intégration • Compléter l'architecture des paysages (N & N+1)	• Compléter l'architecture de sécurité de la solution • Plan de continuité (site miroir et réseautique) • Architecture permanente des backups pour la non production	• Planifier les lots 4 et 8 pour produire la v1 des ententes de lot 4 et 8	• Dimensionnement de production L1 • Architecture des backups de production • Finaliser la planification des lots 4 et 8

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Groupe Architecture	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Critères d'acceptation du sprint	• Baseline de l'architecture des composants (serveurs/clients) complété	• Stratégie d'intégration complétée • Architecture des paysages (N & N+1) complétée	• Architecture de sécurité de la solution complétée • Plan de continuité (site miroir et réseautique) complété • Architecture permanente des backups pour la non production complété	• Première version des plans des lots 4 et 8 complétée	• Dimensionnement de production L1 complété • Architecture des backups de production complété • Plans des lots 4 et 8 complétés
Autres objectifs	• Poursuivre l'architecture de sécurité	• Poursuivre l'architecture de sécurité	• Ajuster l'architecture des composants selon les directives des rouges	• Ajuster l'architecture des composants selon les directives des rouges • Ajustement d'architecture de réseautique au paysage réel/permanent	• Ajuster l'architecture des composants selon les directives des rouges
Principaux biens livrables	• Ajustement du dimensionnement des environnements S1/D1/S2/D2 • Virtualisation des env. Windows • Intégration Backup/restore de la solution permanente • Architecture de sécurité applicative de non production • Stratégie de haute disponibilité (HA) • Stratégie d'essais des infrastructures (HA, DR etc.)	• Stratégie d'intégration : • - Haute disponibilité • - Surveillance • - Exploitation • Architecture de sécurité • Stratégie de provisionnements des environnements • Diagrammes techniques des composants	• Architecture de sécurité • Plan de continuité • Architecture des composants • Architecture permanente des backups non-production	• Architecture des composants • Architecture réseautique • Planification des lots 4 et 8	• Dimensionnement des environnements de QA, Pré production, production pour L1 • Architecture des composants • Architecture des backups de production • Révision des estimations de volumétrie avec le chantier Solution d'affaires

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Groupe Infrastructure	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis	• Déployer Solution Manager (Solman Production) • Déployer les serveurs Intel (commandés dans le Lot1) • Réaliser les essais d'infrastructure • Établir la connectivité pour les ressources externes	• Déployer l'environnement S1 • Importer les solutions IMPACTS dans S1	• Déployer l'environnement D1	• Installer les infrastructures Phase 0 • Déployer l'environnement Q1 (test unitaire) • Planifier les lots 4 et 8 pour produire la v1 des ententes de lot 4 et 8	• Compléter le déploiement des infrastructures de la phase 0 • Déployer l'environnement D2 • Finaliser la planification des lots 4 et 8
Critères d'acceptation du sprint	• Solman Production déployé • Serveurs Intel commandés dans le Lot 1 déployés • Essais d'infrastructure complétés • Connectivité pour les ressources externes fonctionnelle	• Environnement S1 déployé • Solutions IMPACTS chargées dans S1	• Environnement D1 déployé	• Infrastructures Phase 0 installées • Environnement Q1 déployé • Première version des plans des lots 4 et 8 complétée	• Environnement D2 déployé • Plans des lots 4 et 8 complétés
Autres objectifs	• Commander les infras de la phase 0 • Assurer l'intégration des premières ressources techniques de l'Inde • Débuter le déploiement de S1 [redacted], Fiori, IDM, SRM, CRM, PO, Portail)	• Préparer le bon de commande de la phase 1	• Commander les infrastructures de la phase 1 • Ajuster le déploiement de l'environnement D1 selon les ajustements d'architecture	• Installation physique des infrastructures Phase 0 • Migration de l'écosystème du réseau temporaire à l'écosystème permanent (interruption de 1 à 2 jours) • Déployer les nouvelles infrastructures (Power et Intel) • Ajuster le déploiement des environnements S1/D1	• Supporter l'intégration de l'équipe de développement du CDP

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Groupe Infrastructure	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
				selon les ajustements d'architecture	
Principaux biens livrables	• Router (instance temporaire) • Installation physique des serveurs Intel + VM & Stockage • Solution Backup temporaire pour non-production • Client SAP (SAPGUI, Fiori, ...) déployés sur les postes de travail • SolMan Production complété et accessible • Mise en place des solutions d'accès distant • Mise en place des outils d'administration et de surveillance de la solution • Compléter les travaux de connectivités pour les ressources externes	• Configuration des connecteurs inter applications (natif, local et cloud) • Intégration avec AD Société pour les comptes utilisateurs • Sécurité d'accès aux environnements de non production (rôles, profils, comptes utilisateurs) déployés • Client SAP (SAPGUI, Fiori, ...) déployés sur les postes de travail • Environnement D1 complété et accessible • Tests infrastructures (redondance, déploiement des solutions, ...)	• Environnement S1 Complété et accessible	• Environnement Q1 Complété et accessible • Infrastructures accessibles via réseautique permanente • SapRouter (instance permanente) • Solution Backup permanente non-production • Planification des lots 4 et 8	• Environnement D2 complété et accessible

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Groupe Conversion	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis	• Préparation à la conception & réalisation de la conversion	• Préparation à la conception & réalisation de la conversion	• Priorisation / Modèle de dépendance et Création du plan de livraison	• Définition du plan détaillé de conversion • Planifier les lots 4 et 8 pour produire la v1 des ententes de lot 4 et 8	• Conception & Réalisation des objets de conversion - Essai de Conversion « 0 » • Finaliser la planification des lots 4 et 8
Critères d'acceptation du sprint	• Modèle des données structurantes complété à 90%	• Exécution initiale des règles de redressement des données maîtres (Général) complété à 33%	• Exécution initiale des règles de redressement des données maîtres (Général) complété à 66% • Liste des objets de conversion Livraison 1 complétée • Pilote sur les outils de conversion complété	• Exécution initiale des règles de redressement des données maîtres (Général) complété • Plan détaillé de livraison des objets de conversion pour L1 complété • Première version des plans des lots 4 et 8 complétée	• Travaux de conversion sur les objets de conversion des données-maîtres complétés à 50% : o Conception o Conception des améliorations o Réalisation de la transformation o Réalisation des développements SAP o Réalisation des développement patrimoniaux des améliorations • Plans des lots 4 et 8 complétés
Principaux biens livrables	• Préparation de l'environnement patrimoniale conversion • Livraison du modèle des données structurantes (90%) • Validation & Adaptation des règles de l'engin de	• Exécution initiale des règles de redressement des données maîtres (Général) • Pilote sur les outils de conversion	• Exécution initiale des règles de redressement des données maîtres (Général) • Livraison de la liste des objets de conversion Livraison 1 • Priorisation & Élaboration des efforts de conversion	• Exécution initiale des règles de redressement des données maîtres (Général) • Livraison du plan détaillé de livraison des objets de conversion pour L1 • Préparation et Formation de l'équipe de conversion	• Conception des objets de conversion des données maîtres • Conception des améliorations des données pour les objets de conversion des données-maîtres

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Groupe Conversion	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
	synchronisation patrimoniale • Création et documentation des règles de redressement des données maîtres initiales		• Définition du modèle de dépendance • Définition des gabarits de spécification fonctionnelle et Technique • Finalisation du pilote sur les outils de conversion • Sélection finale des outils de conversion	sur la méthodologie et les outils • Planification des lots 4 et 8	• Réalisation de la transformation des objets de conversion des données-maîtres • Réalisation des développements SAP des objets de conversion des données-maîtres • Réalisation des développements patrimoniaux des objets de conversion des données-maîtres • Réalisation des développements patrimoniaux des améliorations des données pour les objets de conversion des données-maîtres

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Solution opérationnelle et informationnelle	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis	• Établir le processus de développement • Établir le processus de coordination avec le centre d'expertise en Inde	• Établir les standards développement (P48) • Compléter les gabarits de spécifications fonctionnelles et techniques (P15)		• Planifier les lots 4 et 8 pour produire la v1 des ententes de lot 4 et 8	• Confirmer la liste de RICEFW pour L1 • Stratégie de réalisation des RICEFW • Finaliser la planification des lots 4 et 8 • Finaliser la planification des lots 4 et 8
Critères d'acceptation du sprint	• Processus de développement établi • Processus de coordination avec le centre d'expertise en Inde établi	• Standards de développement établis (P48) • Gabarits de spécifications fonctionnelles et techniques complétés (P15)		• Première version des plans des lots 4 et 8 complétée	• Liste de RICEFW pour L1 complétée • Stratégie de réalisation des RICEFW complétée • Plans des lots 4 et 8 complétés
Autres objectifs du sprint	• Confirmation du plan de dotation des ressources pour la phase de conception • Confirmation de la structure de l'équipe de développement • Initier l'ébauche des standards de développement (livrable P48 de la métho. Ascend) • Initier l'ébauche des gabarits de spécifications fonctionnelles et techniques (livrable P15 de la métho. Ascend)	• Stratégie de formation des ressources de la Société			• Initier la liste de RICEFW pour la L2 • Confirmation du plan de dotation des ressources pour la phase de réalisation de L1

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Solution opérationnelle et informationnelle	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Principaux biens livrables	• Processus de développement • Plan de dotation des ressources pour la phase de conception • Mécanisme de suivi de gestion et plan d'opération avec l'équipe de l'Inde	• Standards de développement • Gabarits de spécifications fonctionnelles et techniques	• Début des travaux sur le positionnement TI de la gestion des caisse (POS)	• Présentation du positionnement TI du dossier de la gestion des caisses (POS) • Ébauche de la liste des RICEFW pour L2 • Planification des lots 4 et 8	• Liste des RICEFW pour L1 • Ébauche de la liste des RICEFW pour L2 • Positionnement TI sur la *Gestion des caisses* • Plan de dotation des ressources pour le début de la phase de réalisation de L1

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Objectifs de l'équipe Intégration et Assurance Qualité

Intégration et Assurance qualité	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis	• Finaliser la stratégie de gestion des changements et transports pour L1	• Faire la mise à jour du plan global • Produire la stratégie globale d'essais • Concevoir les requis de coordination pour les échanges avec les partenaires externes	• Mettre en place Solution Manager pour la L1	• Faire la mise à jour du plan global, incluant la stratégie pour la simulation de L2 • Finaliser la stratégie de changement et transports pour L2 • Planifier les lots 4 et 8 pour produire la v1 des ententes de lot 4 et 8	• Faire la mise à jour du plan global pour prendre en compte les recommandations quant à IR, RH, CRQ, simulation L2 etc. • Réaliser la première revue de conception de l'éditeur pour L1 • Mettre à jour l'architecture de solution pour L1 • Concevoir la stratégie de livraison pour L1 • Produire la stratégie des essais pour L1 • Finaliser la planification des lots 4 et 8
Critères d'acceptation du sprint	• Stratégie de gestion des changements et transports pour L1 complétée	• Plan global mis à jour • Stratégie globale d'essais complétée • Requis de coordination pour les échanges avec les partenaires externes documentés	• Solution Manager en place pour L1	• Plan global mis à jour, incluant la stratégie pour la simulation de L2 • Stratégie de changement et transports pour L2 complétée • Première version des plans des lots 4 et 8 complétée	• Plan global mis à jour • Première revue de conception de l'éditeur pour L1 complétée • Architecture de solution pour L1 complétée • Stratégie de livraison pour L1 complétée • Stratégie des essais L1

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Intégration et Assurance qualité	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
					• Plans des lots 4 et 8 complétés
Principaux biens livrables	<u>Méthodologie et outils</u> • Stratégie de synchronisation de l'env. Impact+Démo à SAAQ • SolMan - Plan de livraison • Stratégie Gestion des changements et des transports (Cloud et On-Premise, outils, roles & responsabilités) pour L1 <u>Revue de qualité</u> • Plan d'assurance qualité	<u>Planification</u> • Plan global à jour (positionnement Env., formation, contraintes opérationnelles, CDP, Revues de qualité, maj SAP, contrôle routier) <u>Méthodologie et outils</u> • Synchronisation de l'env. Impact+Demo à l'environnement SAAQ selon stratégie • Paramètres généraux des systèmes SAP & Standards pour L1 • SolMan - Définition des besoins, mise en place des applications Solman. Gr 1 <u>Définition et gestion des moratoires</u> • Stratégie de Gestion des moratoires incl. Gouvernance <u>Revue de qualité</u> • Planification des Services SAP (MaxAttention)	<u>Méthodologie et outils</u> • Métho - Définir /Finaliser Phase Réaliser • SolMan - Définition des besoins, et stratégie de mise en place des applications Solman. Gr 2 • SolMan - Formation/déploiement/support des applications Solman Gr 1	<u>Planification</u> • Plan global à jour, incluant la stratégie de simulation pour L2 • Planification des lots 4 et 8 <u>Méthodologie et outils</u> • Métho - Formation Phase Réaliser • SolMan - Formation / déploiement / support des applications Solman Gr 2 • Stratégie Gestion des changements et des transports (Cloud et On-Premise, outils, roles & responsabilités) pour L2 • Paramètres généraux des systèmes SAP & Standards pour L2	<u>Planification</u> • Plan global <u>Méthodologie et outils</u> • SolMan - Définition des besoins, stratègie de mise en place des applications Solman. Gr 3 • WorkSoft - Configuration & standards <u>Revue de qualité</u> • Revue de conception de l'éditeur L1 <u>Architecture de solution</u> • Architecture de solution pour L1 <u>Gestion des essais</u> • Stratégie d'essais L1 (outils, documentation, sécurité, sélection de données, technologie) <u>Gestion des livraisons</u> • Stratégie de livraison pour L1

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Intégration et Assurance qualité	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
		<u>Relations avec les partenaires internes et externes</u> • Établissement des requis de coordination pour les échanges avec les partenaires CASA (interfaces, contrats, évolution, essais) <u>Gestion des essais</u> • Stratégie globale d'essais - Définition des différents types de tests (Outils, efforts, ressources par type) <u>Gestion des livraisons</u> • Gestion de paysage (stratégie, définition et vocation des kits)			

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Objectifs du Bureau de programme

Bureau de programme	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Objectifs minimaux requis	• Produire l'entente de lot du Lot 3 • Réviser l'analyse de risques du chantier		• Produire la version finale du Plan de qualité du programme (PQP)	• Coordonner la production de la planification détaillée des lots 4 et 8 • Planifier les lots 4 et 8 pour le Bureau de programme afin de produire la v1 des ententes de lot 4 et 8 • Produire la v1 des ententes de lot 4 et 8 • Faire autoriser les projets pour les lots 4 et 8	• Confirmer les bénéfices actualisés du projet • Finaliser la planification des lots 4 et 8 du Bureau de programme
Critères d'acceptation du sprint	• Entente de lot du Lot 3 approuvée • Mise à jour de l'analyse de risques du chantier complétée		• Plan de qualité du programme approuvé	• Ententes de lot pour les lots 4 et 8 complétés • Première version des plans des lots 4 et 8 du Bureau de programme complétée • Autorisation de créer les projets pour les lots 4 et 8	• Bénéfices actualisés du projet confirmés à la fin de la phase de conception • Plans des lots 4 et 8 du Bureau de programmes complétés
Autres objectifs du sprint	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Assurer le suivi et contrôle du sprint • Confirmer la complétion du carnet de produits du sprint <u>Gestion des ententes de lot</u> • Assurer le suivi et contrôle de l'entente du lot	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Assurer le suivi et contrôle du sprint • Confirmer la complétion du carnet de produits du sprint <u>Gestion des ententes de lot</u> • Assurer le suivi et contrôle de l'entente du lot	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Assurer le suivi et contrôle du sprint • Confirmer la complétion du carnet de produits du sprint <u>Gestion des ententes de lot</u> • Assurer le suivi et contrôle de l'entente du lot	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Assurer le suivi et contrôle du sprint • Confirmer la complétion du carnet de produits du sprint <u>Gestion des ententes de lot</u> • Assurer le suivi et contrôle de l'entente du lot	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Assurer le suivi et contrôle du sprint • Confirmer la complétion du carnet de produits du sprint <u>Gestion des ententes de lot</u> • Assurer le suivi et contrôle de l'entente du lot

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Bureau de programme	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
	• Suivi des obligations contractuelles • Assurer le paiement des factures selon l'atteinte des objectifs minimaux requis Services spécialisés • Coordonner la révision des bénéfices • Support et coaching des équipes - volet agilité Reddition de compte • Produire la première reddition de comptes comité directeur • Produire la reddition de comptes mensuelle programme • Faire autoriser le projet pour le Lot 3 Processus et outils • Confirmer la solution de gestion du carnet de produits intégrée à SGPE • Ajuster la solution SGPE, au besoin • Documenter et faire approuver les sections	• Suivi des obligations contractuelles • Assurer le paiement des factures selon l'atteinte des objectifs minimaux requis Services spécialisés • Suivre les mesures d'atténuation des risques • Coordonner la révision des bénéfices • Supporter et coacher les équipes scrum Reddition de compte • Produire la reddition de comptes mensuelle Processus et outils • Implanter la solution de gestion du carnet de produits intégrée à SGPE pour 2 équipes scrum (projet pilote)	• Suivi des obligations contractuelles • Assurer le paiement des factures selon l'atteinte des objectifs minimaux requis Services spécialisés • Suivre les mesures d'atténuation des risques • Coordonner la révision des bénéfices • Supporter et coacher les équipes scrum Reddition de compte • Produire la reddition de comptes mensuelle Processus et outils • Faire le bilan de l'utilisation de la solution de gestion du carnet de produits intégrée à SGPE; faire les ajustements, le cas échéant	• Suivi des obligations contractuelles • Assurer le paiement des factures selon l'atteinte des objectifs minimaux requis Services spécialisés • Réviser l'analyse de risques du chantier • Coordonner la révision des bénéfices • Supporter et coacher les équipes scrum Reddition de compte • Produire la deuxième reddition de comptes comité directeur • Produire la reddition de comptes mensuelle • Produire la demande d'autorisation des projets pour les lots 4 et 8 Processus et outils • Déployer la solution de gestion du carnet de produits intégrée à SGPE à l'ensemble des équipes scrums	• Suivi des obligations contractuelles • Assurer le paiement des factures selon l'atteinte des objectifs du lot et la formule de partage de risques Services spécialisés • Suivre les mesures d'atténuation des risques • Supporter et coacher les équipes scrum • Faire le bilan de l'approche Agile Reddition de compte • Produire la troisième reddition de comptes comité directeur • Produire la reddition de comptes mensuelle • Faire autoriser les projets pour les Lots 4 et 8 Processus et outils • Faire le bilan final de l'utilisation de la solution de gestion du carnet de produits intégrée à SGPE;

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Bureau de programme	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
	prioritaires du Plan de qualité du programme (PQP)				faire les ajustements, le cas échéant
Principaux biens livrables	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Tableau de bord chantier et programme • Carnet de produits global à jour • Rapport de suivi des objectifs <u>Gestion des ententes de lot</u> • Tableau de bord - Ententes de lot 2 et 3 • Rapport d'avancement d'objectifs <u>Services spécialisés</u> • Registre des risques du chantier à jour <u>Reddition de compte</u> • Tableau de bord - Comité directeur • Tableau de bord du chantier • Demande d'autorisation du projet pour le Lot 3 approuvée <u>Processus et outils</u>	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Tableau de bord chantier et programme • Carnet de produits global à jour • Rapport de suivi des objectifs <u>Gestion des ententes de lot</u> • Tableau de bord - Ententes de lot 2 et 3 • Rapport d'avancement d'objectifs <u>Reddition de compte</u> • Tableau de bord du chantier	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Tableau de bord chantier et programme • Carnet de produits global à jour • Rapport de suivi des objectifs <u>Gestion des ententes de lot</u> • Tableau de bord - Ententes de lot 2 et 3 • Rapport d'avancement d'objectifs <u>Services spécialisés</u> • Version préliminaire des bénéfices du chantier • Bilan préliminaire de l'approche Agile <u>Reddition de compte</u> • Tableau de bord du chantier <u>Processus et outils</u> • Bilan préliminaire sur l'utilisation de la solution	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Tableau de bord chantier et programme • Carnet de produits global à jour • Rapport de suivi des objectifs <u>Gestion des ententes de lot</u> • Versions préliminaires des ententes de lot des lots 4 et 8 • Tableau de bord - Ententes de lot 2 et 3 • Rapport d'avancement d'objectifs <u>Services spécialisés</u> • Registre des risques du chantier à jour <u>Reddition de compte</u> • Tableau de bord - Comité directeur • Tableau de bord du chantier • Demande d'autorisation projet lot 3	<u>Planification, suivi et contrôle</u> • Tableau de bord chantier et programme • Carnet de produits global à jour • Rapport de suivi des objectifs <u>Gestion des ententes de lot</u> • Ententes de lot des lots 4 et 8 approuvées • Tableau de bord - Ententes de lot 2 et 3 • Rapport d'avancement d'objectifs <u>Services spécialisés</u> • Bénéfices du chantier confirmés • Bilan de l'approche Agile <u>Reddition de compte</u> • Tableau de bord - Comité directeur • Tableau de bord du chantier

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Bureau de programme	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
	• Solution de gestion du carnet de produits intégrée à SGPE • Version préliminaire du plan qualité du programme		de gestion du carnet de produits intégrée à SGPE • Version finale du plan qualité du programme		• Demandes d'autorisation des projets pour les lots 4 et 8 approuvées <u>Processus et outils</u> • Bilan final sur l'utilisation de la solution de gestion du carnet de produits intégrée à SGPE

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

3. PRINCIPAUX JALONS ET PRÉREQUIS

	Sprint #1	Sprint # 2	Sprint # 3	Sprint # 4	Sprint # 5
Jalons	• Obtention des licences SAP au plus tard le 14 juin 2017 • Réception des serveurs Intel au plus tard le 27 juin 2017	• Disponibilité de Solution Manager le 12 juillet 2017	• Disponibilité de l'environnement S1 en date du 9 août 2017	• Disponibilité de l'environnement D1 en date du 6 septembre 2017 • Première version des ententes de lot des lots 4 et 8 déposée au plus tard le 3 octobre 2017	• Disponibilité de l'environnement Q1 en date du 4 octobre 2017 • Ententes de lot pour les lots 4 et 8 signées au plus tard le 30 octobre 2017
Prérequis	• Disponibilité de l'outil de conception BlueWorks Live • Complétion de la préparation du bon de commande infrastructures de la phase 0	• Interruption des travaux dans l'environnement IMPACT		• Réception des nouvelles infrastructures • Résolution des limitations électriques (CMAE - Installation prévue terminé pour le 17 septembre 2017)	

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

4. EXCLUSIONS DE LA PORTÉE DU LOT

Les éléments suivants sont exclus de la portée du Lot 2 :

Processus GRP et SOR 6 ressources matérielles

Les éléments suivants du BPH ne seront pas couverts dans le Lot 2 :

- Une partie des contrats/ententes (à préciser dans la phase Conception)
  - L'exclusion touche les activités les moins utilisées à la Société, afin de minimiser les impacts organisationnels.
- Le processus libre-service - Fournisseur
  - Ce processus n'impacte pas les autres équipes CASA ni les utilisateurs externes. Il s'agit d'une fonctionnalité qui n'est pas offerte par le système actuel.
- La partie Catalogue
  - Aucun impact avec les autres équipes CASA.
  - Le catalogue n'est pas essentiel pour compléter le processus de bout en bout du panier de biens et services.
- La partie BI et autres
  - Toutes les applications Fiori analytiques et « Embedded Analytics » sont traités dans le Lot 2. Le Sprint 6 (Lot 4), traitera des besoins plus spécifiques ou complexes en intelligence d'affaires, non répondus par les fonctionnalités standards de la solution.

Processus SOR 4 ressources humaines

- Politiques RH
  - Soutien technologique non requis
- Gestion des listes de rappel et gestion des secouristes et sentinelles
  - Besoins couverts par SAGIR

Ces éléments ne faisaient pas partie de la portée initiale mais des besoins ajoutés via les addendas.

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

5. INTERDÉPENDANCES AVEC LES AUTRES PROJETS DE LA SAAQ

L'équipe du chantier Solution technologique a identifié des dépendances potentielles avec les projets suivants de la SAAQ :

- CCU - Communications unifiées : Ce projet est aussi en phase de démarrage. Il faudra profiter des travaux du lot 2 pour départager les périmètres, particulièrement en ce qui a trait au processus SPS 1.1 Gestion des effectifs opérationnels et des assignations.
- Windows 10 (refonte de la plate-forme locale)
- Services bureautique élargie
- Projets d'infrastructure connexe (CASA)
- SAGIR : L'état d'avancement de ce projet va permettre une revue des fonctionnalités réellement requises dans la portée de CASA pour le dossier de l'employé dans le processus SOR 4 Gestion des ressources humaines.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

6. GESTION DES RISQUES

Dans les prochaines ententes de lot, cette section décrira les risques majeurs du chantier pour lesquels des mesures d'atténuation devront être mises en place durant le lot.

Ces mesures d'atténuation feront l'objet d'un suivi par le Bureau de programme, tel que spécifié dans la section sur les objectifs de lot.

Dans le sprint 1 du Lot 2, l'analyse de risques du chantier réalisée pendant le dialogue compétitif sera mise à jour et un registre de risques sera créé. À l'issue de cet exercice, le Bureau de programme assurera le suivi des mesures d'atténuation qui auront été identifiées pour la durée du Lot 2.

D'ici à ce que l'analyse de risques soit mise à jour, le Bureau de programme exercera un suivi des risques déjà identifiés et sera à l'affut des nouveaux risques potentiels. Une attention particulière sera portée à la grève des professionnels de la SAAQ présentement en cours, spécialement si elle perdure, s'étend ou devient générale et/ou illimitée.

RISQUES RELIÉS À L'ESTIMATION DES EFFORTS

Suite à l'estimation des efforts pour le Lot 2, un risque potentiel de dépassement d'environ 2 900 heures a été identifié pour les ressources de l'Alliance, soit environ 681 000$.

Compte tenu que ce dépassement représente moins de 3% des efforts globaux de la livraison, l'équipe de gestion CASA est confiante d'être en mesure de gérer ce risque par des gains de performance lors de la réalisation du Lot 2.

Par ailleurs, la planification du Lot 3 permettra de confirmer si une marge de manœuvre additionnelle peut être dégagée pour la Livraison 0.

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

7. SURVEILLANCE ET MAÎTRISE DU LOT

PLAN DE LIVRAISON DU CHANTIER

La présente entente de lot couvre une portion du plan de livraison du chantier qui représente le découpage des différentes Livraisons et des différents lots du chantier CASA.

Le plan de livraison fait partie intégrante du Plan de qualité du programme.

Le plan de livraison du chantier sera mis à jour à la fin de la phase de conception de la Livraison 1 et sera maintenu à jour tout au long du chantier.

ÉCHÉANCIER DE CONTRÔLE DU LOT

La présente entente de lot s'appuie sur l'échéancier de contrôle du Lot 2 qui est, en fait, une sous-section du plan global du chantier pour la fenêtre de temps couverte par le Lot.

L'échéancier de contrôle contient les principaux jalons qui doivent être atteints ainsi que l'interdépendance entre les principaux livrables et activités qui doivent être réalisés par les différentes équipes.

Le plan global et, par conséquent l'échéancier de contrôle, sont mis à jour à chaque sprint.

La plus récente version de l'échéancier de contrôle est présentée à l'annexe 1.

CRITÈRES D'ACCEPTATION

Critères d'acceptation des sprints

Les critères d'acceptation des sprints sont définis à partir des objectifs minimaux requis identifiées par chaque équipe dans la section « Objectifs par sprint et principaux livrables » de la présente entente.

C'est la confirmation conjointe par la SAAQ et l'Alliance de l'atteinte de ces objectifs qui sert d'autorisation pour la facturation des services professionnels par l'Alliance.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Dans la plupart des cas, l'atteinte des « objectifs minimaux requis » par sprint sont mesurables par rapport à la « définition de TERMINÉ » des éléments du carnet de produits reliés aux objectifs.

Ainsi, lors de la démonstration de fin de sprint, chaque élément du carnet de produits réalisé dans le sprint sera évalué en fonction du respect de la définition de terminé qui lui est spécifique. Un pourcentage d'avancement de 100% sera attribué aux éléments rencontrant la définition de terminé, et un pourcentage d'avancement de 0% sera attribué aux autres.

Pour certains objectifs de sprint, la mesure de l'atteinte de l'objectif est plus subjective et la décision doit faire l'objet d'un consensus entre le leader et le leader-adjoint responsable de l'objectif.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'atteinte ou non des objectifs doivent être documentées.

Le Bureau de programme sera responsable de consolider les informations sur l'atteinte des objectifs du sprint par l'ensemble des équipes, et de recommander ou non l'autorisation pour la facturation des services professionnels par l'Alliance.

Puisque le Lot 2 est le premier lot faisant l'objet d'une entente, et pour tenir compte de la courbe d'apprentissage des équipes en mode Agile, l'autorisation finale d'accepter la facturation des services professionnels par l'Alliance reviendra conjointement au chef du projet CASA et à son leader-adjoint.

Cette autorisation pourra tenir compte de différents évènements internes ou externes au projet survenus durant le lot, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs du sprint.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'autorisation de facturer les services professionnels par l'Alliance, même si les objectifs minimaux requis ne sont pas atteints, doivent être documentées.

Critères d'acceptation du lot

Compte tenu de la formule de partage de risques qui s'applique au Lot 2, la couverture des livrables du lot doit être complète. La notion de « dette » transférable à un lot suivant n'existe donc pas.

Ainsi, les critères d'acceptation du lot s'étendent au-delà de l'atteinte des objectifs minimaux requis à la fin des sprints et s'appliquent aussi à l'atteinte des objectifs décrits dans la section « Objectifs généraux » de la présente entente, ainsi qu'à l'atteinte des autres objectifs et à la réalisation des principaux livrables décrits dans la section « Objectifs par sprint et principaux livrables ».

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

L'atteinte des objectifs et la complétion des livrables sont mesurées de la même manière que les objectifs minimaux requis décrits dans la section précédente.

Comme pour les objectifs de sprint, l'acceptation finale du lot et l'autorisation d'accepter la facturation des services professionnels par l'Alliance à la fin du lot reviendra conjointement au chef du projet CASA et à son leader-adjoint.

Cette autorisation pourra tenir compte de différents évènements internes ou externes au projet survenus durant le lot, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs du lot.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'autorisation de facturer les services professionnels par l'Alliance, même si les objectifs du lot ne sont pas atteints, doivent être documentées.

EFFORTS ET COÛTS DU LOT

Le tableau suivant indique les efforts et les coûts totaux prévus pour le Lot 2.

Lot 2 - Efforts et coûts prévus	*Efforts (en heures)*			*Coûts*		
	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*	*Ressources SAAQ*	*Ressources de l'alliance*	*Total*
Lot 2 - Conception de la solution	73 925	58 685	132 610	7 099 767 $	13 790 975 $	20 890 742 $

Les heures des ressources de l'Alliance seront facturées au taux unique de 235 $ de l'heure pour le Lot 2, à l'exception d'un expert spécifiquement identifié au contrat pour développer le plan d'affaires de la Livraison IR, dont le taux est de 350$ de l'heure.

PARTAGE DE RISQUES

Formule de partage de risques

La formule de partage de risque standard du chantier CASA s'applique au Lot 2.

Cette formule est conforme à l'Addenda - Étape F - numéro 11 à l'appel d'offres P22899-3. Elle est décrite en détail dans le Plan de qualité du programme (PQP) et en fait partie intégrante.

Enveloppe de partage de risques du Lot 2

L'enveloppe de partage de risque du Lot 2 s'établit à 2 089 274$ soit 10% des coûts totaux des budgétés pour les ressources de la SAAQ et de l'Alliance.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Montant « en banque » au début du Lot 2

Il n'y aucun montant « en banque » pour la SAAQ et l'Alliance au début du Lot 2.

Contingence contractuelle au début du Lot 2

La contingence contractuelle de la Livraison 0, non-utilisée au début du Lot 2, s'établit à 1 538 000$.

Contingence de performance au début du Lot 2

Il n'y a aucune contingence de performance inutilisée au début du Lot 2.

FACTURATION DES SERVICES PROFESSIONNELS

La facturation des services professionnels de l'Alliance se fera à la fin de chaque sprint et est conditionnelle au respect des critères d'acceptation des sprints tels que décrits dans la présente entente, sauf pour le dernier sprint du lot qui, lui, est aussi conditionnel au respect des critères d'acceptation du lot tels que décrits dans la présente entente.

L'alliance ne pourra émettre la facture pour le sprint venant de se terminer que lorsqu'il aura mutuellement été convenu par la SAAQ et l'Alliance que les critères d'acceptation ont été respectés.

À l'exception du dernier sprint, les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures réalisées par les ressources de l'Alliance pendant le sprint. Les heures additionnelles qui auront été réalisées après la fin d'un sprint, pour rencontrer les critères d'acceptation du sprint, seront ajoutées à la facture suivante.

Pour le dernier sprint, les heures facturées par l'Alliance, devront aussi inclure les heures additionnelles qui auront été réalisées pour rencontrer les critères d'acceptation du sprint et du lot, tels que définis dans la présente entente. Les dépassements, le cas échéant, seront sujet à la formule de partage de risques.

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

RESSOURCES ADDITIONNELLES

La planification détaillée du Lot 2 prévoit l'ajout de ressources additionnelle tout au long de la phase de conception.

Le recrutement de ressources qualifiées en temps opportun est donc l'un des facteurs clés de succès pour l'atteinte des objectifs du Lot.

Compte tenu de l'importance du recrutement, la SAAQ se réserve le droit d'accepter ou de refuser toute nouvelle ressource externe, qu'il s'agisse de l'ajout d'un nouvel équipier, leader-adjoint ou coach, ou du remplacement d'une ressource existante.

Un processus sera mis en place pour l'approbation d'une nouvelle ressource de l'Alliance par la SAAQ et un autre pour le remplacement d'une ressource existante.

Ces processus sont décrits dans le Plan de qualité du programme et en font partie intégrante.

Le tableau de la page suivante liste les profils génériques à combler dans le Lot 2, certains profils peuvent représenter plus d'une ressource.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

Projet - Phase - Plan	Début Planifié	Fin Planifiée	Travail Planifié
1 - Intégration fonctionnelle	**2017-06-26**	2017-10-31	7 832,6 hrs
CASA.Conseiller d'affaires	**2017-06-26**	**2017-10-31**	**7 832,6 hrs**
4151 CASA Analyste BPC Alliance - Hors site Ext	2017-08-09	2017-10-31	292,0 hrs
4151 CASA Analyste Employee Central Alliance Ext	2017-08-09	2017-10-31	120,0 hrs
4151 CASA Analyste en gestion de matériels MM Alliance Ext	2017-07-12	2017-10-03	266,0 hrs
4151 CASA Analyste FI-CO Alliance Ext	2017-07-12	2017-10-31	1 376,5 hrs
4151 CASA Analyste FI-CO CONCUR Alliance Ext	2017-07-12	2017-10-30	280,0 hrs
4151 CASA Analyste PM Gestion Matérielle et Équipement Alliance Ext	2017-06-26	2017-10-31	424,0 hrs
4151 CASA Analyste SAP HCM Alliance Ext	2017-07-04	2017-10-31	120,0 hrs
4151 CASA Analyste SAP T&E Alliance Ext	2017-07-12	2017-09-05	80,0 hrs
4151 CASA Analyste SF ONB Alliance Ext	2017-09-06	2017-10-31	84,0 hrs
4151 CASA Analyste SF Talent Alliance Ext	2017-09-06	2017-10-03	200,0 hrs
4151 CASA Analyste SPS Alliance Ext	2017-08-09	2017-10-31	610,0 hrs
4151 CASA Analyste SRM Alliance Ext	2017-09-06	2017-10-10	196,0 hrs
4151 CASA Analyste Ventes et distribution SD-CS Alliance Ext	2017-07-12	2017-10-31	420,0 hrs
4151 CASA Analyste Workforce Performance Builder Alliance Ext	2017-09-06	2017-10-03	128,0 hrs
4151 CASA Architecte BOBJ Alliance Ext	2017-08-09	2017-10-31	379,0 hrs
4151 CASA Architecte BODS Alliance Ext	2017-08-09	2017-10-31	308,0 hrs
4151 CASA Architecte BW[redacted]Alliance - Hors site Ext	2017-10-04	2017-10-31	118,0 hrs
4151 CASA Conseiller d'affaires CDP int	2017-10-04	2017-10-31	25,0 hrs
4151 CASA Conseiller d'affaires GOR Int	2017-10-04	2017-10-11	33,0 hrs
4151 CASA Conseiller d'affaires GRP Int	2017-09-06	2017-10-03	25,0 hrs
4151 CASA Conseiller d'affaires GRU Int	2017-09-06	2017-10-03	25,0 hrs
4151 CASA Conseiller d'affaires SPS Int	2017-10-04	2017-10-05	12,0 hrs
4151 CASA Expert Embedded Analytics - SME Alliance Ext	2017-08-09	2017-10-31	321,0 hrs
4151 CASA Intégration BI-BW[redacted]Alliance Ext	2017-08-09	2017-10-31	474,1 hrs
4151 CASA LMS-Talent SME Alliance Ext	2017-09-06	2017-10-03	80,0 hrs
4151 CASA Spécialiste Design Thinking Alliance Ext	2017-07-12	2017-10-18	600,0 hrs
4151 CASA Spécialiste Gestion des Caisses Alliance Ext	2017-07-24	2017-10-31	490,0 hrs
4151 CASA Spécialiste Opentext Alliance Ext	2017-07-03	2017-10-31	346,0 hrs
2 - Intégration technologique	**2017-06-14**	**2017-10-31**	**12 045,2 hrs**
CASA.Spécialiste techno	**2017-06-14**	**2017-10-31**	**12 045,2 hrs**
4161 CASA Analyste BASIS Alliance - Hors site Ext	2017-06-22	2017-10-31	1 497,0 hrs
4161 CASA Analyste en sécurité Alliance - Hors site Ext	2017-08-09	2017-10-31	464,0 hrs
4161 CASA Analyste en sécurité SAAQ Int	2017-08-09	2017-10-31	414,5 hrs
4161 CASA Analyste FIORI Alliance Ext	2017-07-12	2017-10-31	336,0 hrs
4161 CASA Analyste Hybris Alliance Ext	2017-07-12	2017-10-31	336,0 hrs
4161 CASA Analyste PO Alliance Ext	2017-07-12	2017-10-31	336,0 hrs
4161 CASA Architecte BASIS Alliance Ext	2017-06-14	2017-10-31	1 875,0 hrs
4161 CASA Architecte en sécurité SAAQ Int	2017-06-14	2017-10-31	395,5 hrs
4161 CASA Architecte en sécurité technologique Alliance Ext	2017-06-14	2017-10-31	595,4 hrs
4161 CASA Architecte GRC Alliance Ext	2017-08-09	2017-10-31	464,0 hrs
4161 CASA Concepteur Int	2017-10-04	2017-10-31	184,0 hrs
4161 CASA Coordonnateur (Landed) Alliance Ext	2017-09-06	2017-10-27	312,0 hrs
4161 CASA Développeur ABAP Alliance Ext	2017-09-06	2017-10-31	312,0 hrs
4161 CASA Développeur Int	2017-09-06	2017-10-31	292,5 hrs
4161 CASA Développeur patrimoine Int	2017-06-22	2017-10-31	1 100,5 hrs
4161 CASA Expert conversion Alliance Ext	2017-09-06	2017-10-31	175,0 hrs
4161 CASA Ressource transformation Alliance Ext	2017-10-04	2017-10-31	100,0 hrs
4161 CASA Ressource Transformation Int	2017-10-04	2017-10-31	92,0 hrs
4161 CASA Spécialiste Infrastructure Alliance - Hors site Ext	2017-07-07	2017-10-31	2 179,9 hrs
4161 CASA Spécialiste ITIL Alliance Ext	2017-06-14	2017-10-31	583,9 hrs
3 - Gestion du changement	**2017-06-26**	**2017-10-31**	**172,0 hrs**
CASA.Conseiller d'affaires	**2017-06-26**	**2017-10-31**	**172,0 hrs**
4141 CASA Spécialiste OCM Alliance Ext	2017-06-26	2017-10-31	172,0 hrs
5 - Formation	**2017-07-12**	**2017-10-31**	**500,5 hrs**
CASA.Conseiller d'affaires	**2017-07-12**	**2017-10-31**	**500,5 hrs**
4141 CASA Conseiller d'affaires OCM Int	2017-07-12	2017-10-31	500,5 hrs
6 - Assistance à la gestion ; intégration et assurance qualité	**2017-06-16**	**2017-12-13**	**2 443,5 hrs**
CASA.Spécialiste intégration	**2017-06-16**	**2017-12-13**	**2 443,5 hrs**
4131 CASA Architecte de solution Alliance Ext	2017-08-02	2017-12-13	600,0 hrs
4131 CASA Conseiller en outils et méthodologie Int	2017-10-19	2017-12-13	292,5 hrs
4131 CASA SAP Architecte Alliance Ext	2017-09-20	2017-12-13	362,0 hrs
4131 CASA SAP Fonctionnel Alliance Ext	2017-11-16	2017-12-13	152,0 hrs
4131 CASA SAP Rédacteur Alliance Ext	2017-07-03	2017-12-13	97,0 hrs
4131 CASA SAP TQM Alliance Ext	2017-07-03	2017-12-13	316,0 hrs
4131 CASA Spécialiste en essais Alliance Ext	2017-09-20	2017-12-13	624,0 hrs
4131 CASA Spécialiste en sécurité et contrôle Alliance Ext	2017-06-16	2017-11-16	0,0 hrs
Total général	**2017-06-14**	**2017-12-13**	**22 993,8 hrs**

SUIVI DES TRAVAUX HORS-SITE

Le Lot 2 prévoit l'utilisation de ressource hors-site, principalement en Inde. Les ressources seront intégrées à distance aux équipes scrums et participeront aux melées quotidiennes. Les heures travaillées seront aussi saisies dans SGPE, au même titre que les ressources travaillant principalement à partir des locaux de la SAAQ.

Les heures travaillées par ces ressources seront assujetties à la formule de partage de risque du projet.

Toutefois, en raison de la distance et du décalage horaire, un processus de suivi des travaux hors-site sera mis en place afin de mieux valider l'atteinte des objectifs du lot et l'avancement des livrables.

Ce processus est décrit dans le Plan de qualité du programme et en fait partie intégrante.

PROCESSUS D'ESCALADE POUR LA RÉSOLUTION D'UN DIFFÉREND COMMERCIAL

Dans le cas d'un différend commercial entre la SAAQ et l'Alliance découlant de la présente entente, un processus d'escalade sera mis en place.

Le processus d'escalade a pour objectif :

- de permettre de régler rapidement tout différend commercial qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du chantier CASA ;
- d'identifier les intervenants à chaque palier ;
- de faciliter le suivi des décisions ainsi que des actions qui en découlent.

Ce processus est décrit dans le Plan de qualité du programme et en fait partie intégrante.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

8. DURÉE DE L'ENTENTE

Selon la planification initiale, la présente entente prend effet le 14 juin 2017 et demeure en vigueur jusqu'au 31 octobre 2017 inclusivement, conformément à l'échéancier du chantier, et l'échéancier du lot 2.

Cependant, dans l'hypothèse où des travaux seraient nécessaires au-delà du 31 octobre 2017 afin d'atteindre les objectifs du lot 2, la présente entente restera effective jusqu'à acceptation et clôture du lot 2.

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

9. SIGNATURE

Chaque partie reconnaît avoir lu attentivement cette entente, avoir obtenu les explications adéquates sur la nature de ses dispositions et les comprendre.

Pour la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Nom : **Karl Malenfant**

Titre : Chef de projet CASA

Signature [redacted]

Date : 14 juin 2017

Pour l'Alliance

Nom : **Nabil Aboutanos**

Titre : Leader adjoint

Signature : [redacted]

Date : 14 juin 2017

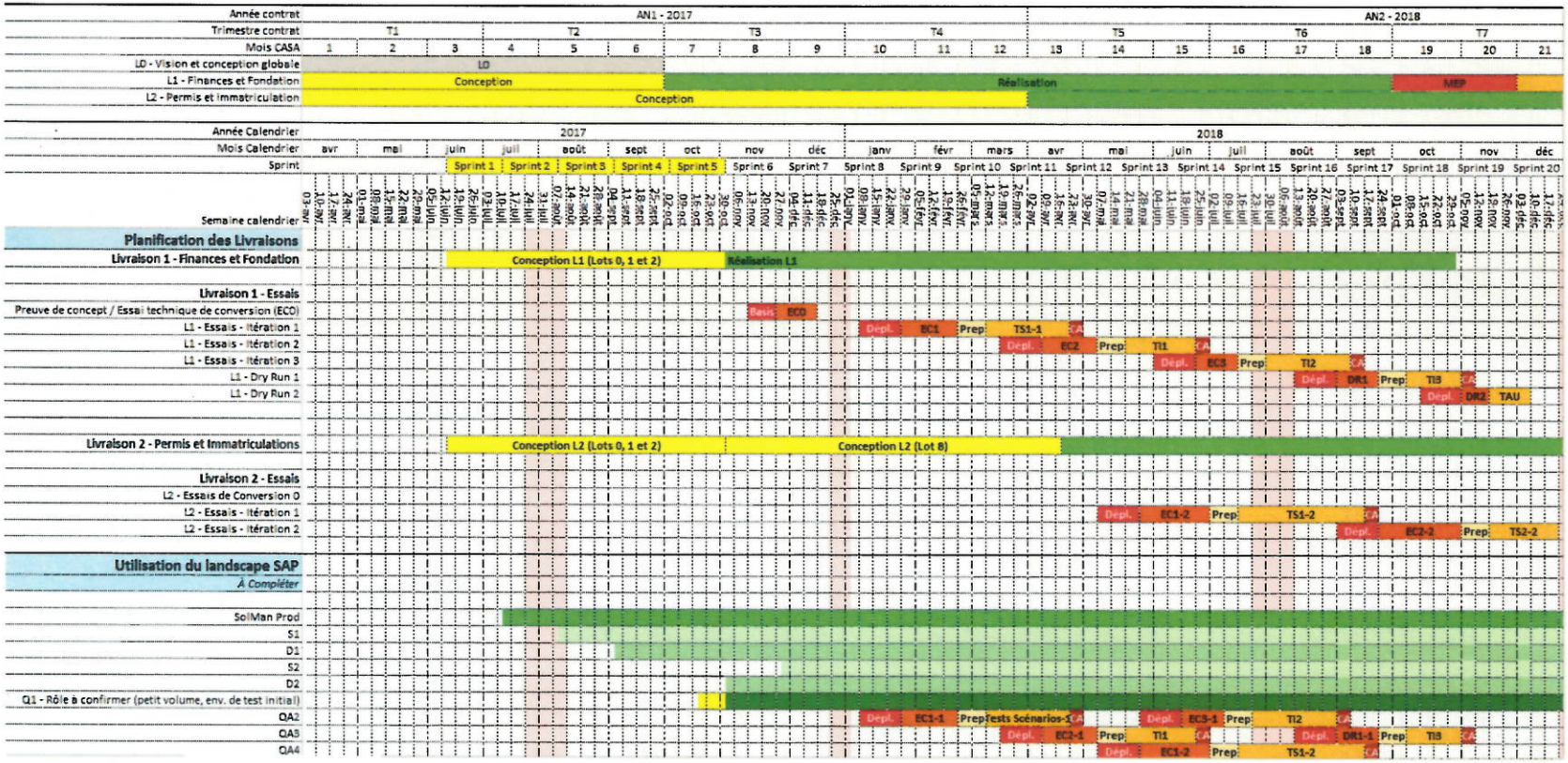
© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

SAAQ0009DGCC00437_Entente de lot 2 signée

10. ANNEXES

ANNEXE 1 - CALENDRIER DE CONTRÔLE DU LOT - 13 JUIN 2017



De : Leclerc, Jérôme
À : Hudon-Chabot, Élodie
Cc : Cloutier, Sylvain
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam
Date : 22 novembre 2018 11:23:00
Pièces jointes : Addenda 08 - P22899-3.pdf

Bonjour Élodie,

Vous nous posez la question suivante relativement au projet CASA :

« Dans le cadre de la livraison 2 de CASA, l'Alliance désire faire exécuter certains travaux au Vietnam comme il se fait présentement en Inde. Est-ce qu'il y a un enjeu contractuel au niveau de l'exécution de travaux au Vietnam? ».

Vous nous avez ajouté les éléments d'information suivants :

- Les travaux porteraient sur la plateforme de services en ligne;
- Le mandat consisterait à développer des interfaces avec SAP;
- Ces ressources ne travailleront pas avec des données personnelles ou confidentielles;
- Les employés affectés à ces travaux seraient des employés d'un sous-traitant de LGS, DIGI Commerce.

L'article 7.5.3 du contrat de services professionnels prévoit que l'équipe de projet doit travailler au siège social de la Société à Québec. Ce même article prévoit également la possibilité que certains travaux spécifiques soient réalisés à l'extérieur des locaux de la Société. Il faut toutefois qu'ils soient identifiés dans les Ententes de lots.

L'article 21 du contrat traite de la sous-traitance. Nous ignorons si DIGI Commerce agit déjà à titre de sous-traitant. Que ce soit le cas ou non, DIGI Commerce doit être autorisé à contracter par l'Autorité des marchés financiers si la valeur du sous-contrat est égale ou supérieure à 1 M$ (art. 21.1 du contrat). Aussi, LGS doit soumettre à la Société le nom et l'adresse du principal établissement du sous-contractant et indiquer le montant et la date du sous-contrat (art. 21.2 du contrat).

Finalement, l'article 8.3 pose comme exigence que les Ressources de LGS soient majoritairement des Ressources internes.

Aussi, nous avons constaté que lors de l'appel d'offres, une question avait été posée spécifiquement sur cet élément, soit la question 86, laquelle avait été répondue dans l'addenda 8 que nous joignons au présent courriel. Après avoir souligné que par le passé, certains ministères et organismes avaient envisagés de permettre la prestation de services à distances, pour se raviser à la suite de pressions politiques ou populaires, la question était de savoir si des travaux pouvaient être réalisés par des ressources externes localisées à l'extérieur du Québec et, si oui, dans quelle proportion? La Société avait répondu « qu'il est envisageable que des travaux soient réalisés à distance, et localisées (sic) dans des bureaux à l'extérieur du Québec ». Elle ne s'était pas prononcée sur une proportion à respecter, mentionnant plutôt qu'il fallait s'en remettre à la nature des travaux tels que « des

travaux de réalisation (aucune conception) comme du développement spécifique ou « sur mesure » ou encore du paramétrage TRÈS complexe » ou « le recours à des expertises de pointe pour un court laps de temps ce qui ne justifie pas un déplacement ». Nous ne considérons pas ces exemples comme limitatifs, mais plutôt indicatifs du type de travaux qui pourraient être réalisés à l'extérieur du Québec.

Puisque le contrat établi comme règle générale que les ressources affectées au projet doivent travailler à l'intérieur des locaux de la Société, une autorisation, via une Entente de lot, d'exécuter des travaux à l'extérieur des locaux de la Société ne devrait être accordée que sur présentation de motifs en justifiant la nécessité.

Par ailleurs, l'autorisation ne doit pas être accordée si les travaux impliquent l'utilisation de renseignements personnels ou confidentiels. Vous nous avez d'ailleurs informés que des travaux antérieurs envisagés en Inde ont été réalisés au Québec pour des questions protection de renseignements personnels et de confidentialité.

Ainsi, nous sommes d'avis qu'il est possible que des travaux soient réalisés au Vietnam par un sous-traitant. L'appel d'offres, l'addenda 8 et le contrat de services professionnels le permettent. Nous vous rappelons cependant que la règle est à l'effet que les travaux doivent être réalisés au siège de la Société. Des motifs doivent donc justifier le choix de se prévaloir de l'exception. Aussi, ces travaux devront être prévus dans l'Entente ou les Ententes de lots concernées.

Finalement, au-delà de l'aspect légal, tel que nous en avons discuté brièvement lors de notre rencontre d'hier et tel que rapporté dans le préambule de la question à l'origine de l'addenda 8, le recours à de la main-d'œuvre à l'extérieur du Québec, bien que possible d'un point de vue légal, peut être plus délicat d'un point de vue politique.

Je demeure disponible pour toute autre question ou commentaire le cas échéant.

Salutations,

Jérôme Leclerc, avocat

SOCIÉTÉ DE L'ASSURANCE AUTOMOBILE DU QUÉBEC
333, boul. Jean-Lesage
N-6-1
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-5489
Télécopieur : 418 528-0966
[redacted]

Ce courriel contient des **renseignements confidentiels** et ne peut être divulgué. Si vous n'êtes pas le destinataire, veuillez nous en aviser et le détruire.

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 14 novembre 2018 15:21
À : Leclerc, Jérôme <[redacted]>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Jérôme,

Les ressources du Vietnam sont des sous-traitants de LGS. Elles sont engagées par la firme DIGI Commerce.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Leclerc, Jérôme
Envoyé : 14 novembre 2018 10:55
À : Hudon-Chabot, Élodie [redacted]>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie,

Autre petite question, les personnes qui travailleraient au Vietnam sont-elles des ressources de l'Alliance ou bien elles travailleraient pour un sous-traitant?

Merci!

Jérôme

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 12 novembre 2018 15:58
À : Leclerc, Jérôme <[redacted]>
Cc : St-Pierre, Pierre <[redacted]>; Cloutier, Sylvain <[redacted]>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Allo Jérôme,

La PES est la plateforme de services en ligne. Les ressources travaillant au Vietnam ont pour mandat de développer les interfaces avec SAP ainsi ces ressources ne devraient pas travailler avec des données personnels ou confidentiels. Mario n'avait pas rendu d'avis au sujet des travaux effectués en Inde car cela avait été abordé lors du dialogue compétitif qui a eu lieu avant la signature du

contrat.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Leclerc, Jérôme
Envoyé : 12 novembre 2018 15:56
À : Hudon-Chabot, Élodie <[redacted]>; St-Pierre, Pierre <[redacted]>
Cc : Cloutier, Sylvain <[redacted]>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie,

Étant plutôt nouveau dans le dossier, peux-tu me préciser ce qu'est la PES et si effectivement ça implique que ces personnes travailleront ou non avec des renseignements personnels ou confidentiels?

Aussi, est-ce que Mario avait rendu un avis lorsqu'il avait été question des travaux en Inde? Si oui, pourrais-tu me le faire suivre, question peut-être d'éviter de refaire des vérifications qu'il aurait pu faire. J'ai vérifié rapidement dans son dossier et je n'ai rien retracé.

Merci!

Jérôme

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 12 novembre 2018 11:24
À : St-Pierre, Pierre <[redacted]>; Leclerc, Jérôme <[redacted]>
Cc : Cloutier, Sylvain <[redacted]>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Allo Pierre,

Les ressources travaillerons au niveau du développement pour la PES.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : St-Pierre, Pierre
Envoyé : 12 novembre 2018 09:09
À : Hudon-Chabot, Élodie [redacted]; Leclerc, Jérôme [redacted]>
Cc : Cloutier, Sylvain [redacted]>
Objet : RE: Travaux effectués au Vietnam

Bonjour Élodie.

Est-ce qu'ils travaillerons avec des données de la SAAQ qui sont PRP?

Pierre St-Pierre

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 12 novembre 2018 08:46
À : Leclerc, Jérôme [redacted]>
Cc : St-Pierre, Pierre <[redacted]>; Cloutier, Sylvain <[redacted]
Objet : Travaux effectués au Vietnam

Bonjour,

Dans le cadre de la livraison 2 de CASA, l'Alliance désire faire exécuter certains travaux au Vietnam comme il se fait présentement en Inde. Est-ce qu'il y a un enjeu contractuel au niveau de l'exécution de travaux au Vietnam?

Merci de me revenir rapidement sur ce sujet.

Bonne journée

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

Société de l'assurance automobile Québec
Direction de la gestion et de la conformité contractuelles

Québec, le 2 décembre 2015

Objet : **Addenda numéro 8 à l'appel d'offres P22899-3**

Description : **Étape C – Sélection de la solution d'affaires et de services professionnels**

Madame, Monsieur,

La Société de l'assurance automobile du Québec désire, par la présente, apporter des précisions à l'appel d'offres ci-dessus mentionné suite à une question.

Question 86 :

Dans les sections 2.x.4 « Bassin d'expertise » du cahier réponses, il est mentionné que « l'alliance doit démontrer qu'elle dispose d'un nombre suffisant de conseillers pour combler l'ensemble des postes requis. ». Nous comprenons que l'alliance doit présenter son bassin mondial de ressources ayant les compétences requises ainsi que celles aptes à travailler en français à Québec. Il nous est donc permis de croire que la Société permettra le travail hors Québec.

Sachant qu'au cours des dernières années d'autres organisations/ministères ont envisagé dans le cadre d'appel d'offres de permettre la prestation de services à distance à l'extérieur du Québec et que cela a toujours été remis en cause suite à des pressions politiques et/ou sociales. Nous aimerions savoir si nous pouvons envisager faire réaliser des travaux par des ressources à distance localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec? Si oui, dans quelle proportion les travaux pourront être faits par des ressources localisées au Québec versus à l'extérieur du Québec?

Réponse 86:

Nous vous confirmons qu'il est envisageable que des travaux soient réalisés à distance, et localisées dans des bureaux à l'extérieur du Québec. Toutefois tel que mentionné à la section '2.10.8 Modalités d'exécution du mandat', à la page 112 du document d'appel d'offres, la production des documents ainsi que les communications orales et écrites s'effectuent en français. Concernant la proportion des travaux réalisés hors Québec, il s'agit davantage de la nature des travaux à réaliser tels que :

- Des travaux de réalisation (aucune conception) comme du développement spécifique ou « sur mesure » ou encore du paramétrage TRÈS complexe. Dans un tel contexte, l'alliance devra s'assurer, en plus de fournir la documentation en français, du transfert de connaissance auprès des ressources de la Société;
- Le recours à des expertises de pointe pour un court laps de temps ce qui ne justifie pas un déplacement.

Et ce toujours dans le respect de la condition d'admissibilité 4.15.1.7, à la page 239 de l'appel d'offres, soit :

> 'La soumission doit être présentée par une alliance ou par des fournisseurs composant l'alliance dans le cas où l'alliance est non juridiquement organisée ayant, au Québec ou dans un des territoires visés par les accords intergouvernementaux applicables, un établissement où il exerce ses activités de façon permanente, clairement identifié à son nom et accessible durant les heures normales de bureau.'

333, boul. Jean-Lesage, E-1-22
Case postale 19600, succursale Terminus
Québec (Québec) G1K 8J6
www.saaq.gouv.qc.ca

Prenez note qu'il y a d'autres questions qui ont été posées en même temps qui seront répondues lors de prochains addendas.

Le présent **addenda numéro 8** est émis en date du 2 décembre 2015 et fait partie intégrante du document d'appel d'offres numéro P22899-3.

Il est convenu que tous les autres termes et conditions de l'appel d'offres demeurent inchangés.

Direction de la gestion et de la conformité contractuelles
333, boul. Jean-Lesage, E-1-22
Québec (Québec) G1K 8J6
Courriel : [redacted]

De : Jacques, Nathalie
À : Leclerc, Jérôme
Cc : Fortin, Marc-André; Gauthier, Gisèle
Objet : RE: Question en matière de PRP
Date : 8 mai 2020 15:31:27
Pièces jointes : image001.png
TR Anonymisation du numéro de permis.msg

Allô Jérôme,

À mon avis, les consultants en Inde ne devraient pas utiliser (avoir accès) à des données qui contiennent des renseignements personnels.

70.1. Avant de communiquer à l'extérieur du Québec des renseignements personnels ou de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de détenir, d'utiliser ou de communiquer pour son compte de tels renseignements, l'organisme public doit s'assurer qu'ils bénéficieront d'une protection équivalant à celle prévue à la présente loi.
Si l'organisme public estime que les renseignements visés au premier alinéa ne bénéficieront pas d'une protection équivalant à celle prévue à la présente loi, il doit refuser de les communiquer ou refuser de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de les détenir, de les utiliser ou de les communiquer pour son compte.
2006, c. 22, a. 47.

Nous avions eu la même problématique lors de la L1 et il a avait été décidé par le CD-SAAQ, le 27 février 2018, d'exiger que la conversion se fasse ici au Québec. C'est Catherine à l'époque qui rendait les avis. Je crois même que tout cela était déjà prévu au contrat et l'alliance était bien au fait. De plus, nous avions rencontré Caroline Foldes-Busque au début de la L2 et nous avions réexpliqué toute cette problématique et elle nous avait mentionné qu'une stratégie serait élaboré pour la L2 afin de respecter la Loi sur l'accès.

Gisèle (ou Dominique) pourrait te fournir l'aide-mémoire de ce CD-SAAQ. De mon côté, je n'y ai pas accès.

Par ailleurs, je rappelle que même pour les consultants au Québec, nous avions un grand malaise à ce que la conversion se fasse sans que les données soient anonymisées. Je te joins d'ailleurs une suite de courriel que Catherine t'avait fait parvenir sur ce sujet et la réponse de CASA.

Enfin je demeure disponible pour échanger mais je t'invite également à échanger avec Marc-André qui a repris les dossiers de Catherine pour ces volets.

Salutations!

Nathalie Jacques, directrice, direction de l'accès à l'information et du support juridique
Gauthier, Jacques & Dussault, Direction générale des affaires juridiques, Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-6-1 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Téléphone : [redacted] | Télécopieur : [redacted]
Ce message peut contenir des renseignements confidentiels. Il est à l'usage exclusif de son destinataire. Toute copie ou divulgation de son contenu est interdite.
S'il vous a été transmis par erreur, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt. Merci

---

De : Leclerc, Jérôme [redacted]>
Envoyé : 8 mai 2020 14:46
À : Jacques, Nathalie <[redacted]>
Objet : Question en matière de PRP

Bonjour Nathalie,

Dans le cadre du contrat CASA, on me pose une question relativement aux travaux de conversion de

données. Sans avoir tout le détail des travaux à exécuter, on m'indique que des ressources en Inde pourraient avoir accès à des renseignements personnels. Il n'est pas question ici de transférer comme tel des renseignements là-bas, mais bien de donner un accès à ces renseignements qui demeurent dans les bases habituelles également accessibles aux ressources qui travaillent au Québec.

Je sais que lorsqu'il y a communication de renseignements à l'extérieur du Québec, il faut s'assurer que les lois où seront transférés les renseignements doivent offrir une protection équivalente à celles du Québec. Est-ce que le fait de donner accès à ces renseignements à une personne situées à l'extérieur du Québec équivaut à communiquer un renseignement à l'extérieur du Québec? Si oui, je suppose que les lois de l'Inde n'offrent pas une protection équivalente.

Est-ce que ce serait possible qu'on se parle à ce sujet sous peu? Des discussions du côté de CASA impliquant Karl Malenfant et la sécurité de l'information doivent avoir lieu lundi en fin d'avant-midi. Sans nécessairement avoir un avis étoffé pour ces discussions, ils aimeraient à tout le moins voir si c'est une avenue qui peut continuer à être explorée.

Merci!

Jérôme

Jérôme Leclerc, avocat
Gauthier, Jacques & Dussault, Direction générale des affaires juridiques, Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-6-1 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Téléphone : [redacted] | Télécopieur : [redacted]

Ce message peut contenir des renseignements confidentiels. Il est à l'usage exclusif de son destinataire. Toute copie ou divulgation de son contenu est interdite.
S'il vous a été transmis par erreur, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt. Merci

De :	Zhang, Ke Yuan (Ext)
À :	Salvini, Paolo (Ext); Lejeune, René-Daniel (Ext); Boucher, Mario (Ext); Paradis, Renaud (Ext); Larouche, Stéphane (Ext); Jean, Jacques (Ext); Ouellet-Hotte, Catherine
Cc :	Beauregard, Éric (Ext); Carrier, Claude; Gauthier, Serge (Ext)
Objet :	Compte Rendu : CASA Anonymisation EF3
Date :	26 avril 2019 16:31:41

Bonjour à tous,

Je vous écris tout simplement dans le but de partager les consensus suite à la réunion d'hier sur l'anonymisation pour les essaies fonctionnels 3 étant la nouvelle analyse fonctionnelle du dossier.

Pour Essaie fonctionnel 3 :
Suite aux demandes des IS, on **ne veut pas anonymiser** les informations suivantes :

- Le permis de conduire (uniquement pour les essaie fonctionnel 3)
- L'adresse personnelle : numéro, rue, code postale, ville, pays, province etc.
- La date de naissance

Pour les futurs essaie fonctionnel 4 :

- Le permis de conduire : La première lettre est à anonymiser absolument en concordance avec l'anonymisation des noms, les chiffres ne sont pas à anonymiser, car relié aux dates de naissances.
- Les numéros de références sur les permis de conduire ne sont pas à anonymiser.

N'hésitez pas à ajouter les précisions supplémentaires pour ce sujet important.

Merci,

Ke Yuan Zhang *(Ko)*
Coordonnatrice DEV L1 progressive
Analyste Anonymisation
Solution opérationnelle et informationnelle
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Keyuan.zhang@saaq.gouv.qc.ca
Mobile : [redacted]

Ke Yuan Zhang *(Ko)*
Coordonnatrice DEV L1 progressive
Analyste Anonymisation
Solution opérationnelle et informationnelle
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Keyuan.zhang@saaq.gouv.qc.ca
Mobile : [redacted]

De : Ouellet-Hotte, Catherine
À : Gauthier, Serge (Ext)
Cc : Jacques, Nathalie
Objet : RE: Anonymisation des données dans la cadre du projet CASA
Date : 12 avril 2019 11:07:00

Bonjour Serge,

À la lecture des éléments identifiés qui seront anonymisés, ceci permettra d'avoir une certaine confidentialité des dossiers clients et empêchera l'identification immédiate d'une personne physique lors des essais et des tests. En ce sens, les éléments ressortis conviennent et permettent de répondre au besoin d'anonymisation dans le cadre de CASA.

Je souligne tout de même, à titre d'information, que cette anonymisation reste relative, puisqu'il y aura toujours un risque de « répersonnalisation » des données, compte tenu qu'il est question d'une base de données contenant un nombre important d'informations sur un client. Ainsi, même avec une anonymisation des données d'identification directes, un dossier contenant plusieurs particularités pourrait permettre d'identifier la personne visée par ce dossier, par exemple en croisant certaines données du contenu de ce dossier.

En ce qui concerne le numéro de plaque, je crois qu'il est important d'apporter la nuance à l'effet qu'il a toujours été traité par la Société avec le même niveau de confidentialité qu'un renseignement personnel, tel que le NIP. Nous le considérons comme un identifiant permettant dans nos systèmes de le relier à un individu, détenteur du véhicule. Contrairement au NIV du véhicule qui va « suivre » le véhicule, le numéro de plaque sera toujours attaché à la personne à qui nous avons émis l'immatriculation. Néanmoins, considérant les difficultés techniques et la complexité d'anonymiser les numéros de plaques discutés, je crois que notre risque de ne pas les anonymiser est mitigé par le fait que les dossiers personnes associés à ces numéros seront eux-mêmes anonymisés. En ce sens, il reste tout de même assez difficile d'identifier la personne, malgré le « bon» numéro de plaque.

Finalement, je crois que malgré ce qui précède, une attention particulière restera toujours nécessaire suivant l'évolution de votre équipe dans les bases de données visées par la conversion et l'anonymisation, puisque d'éventuelles nouvelles données pourraient nécessiter un nouveau besoin d'anonymisation. Je pense par exemple aux données PEVL et CVL où il pourrait être nécessaire, selon nous, d'anonymiser les numéros PEVL et CVL.

Je reste disponible pour la suite.

Bonne journée

Catherine Ouellet Hotte, avocate
Direction de l'accès à l'information et du support juridique ● SAAQ
Téléphone : [redacted] ● Télécopieur : [redacted]
[redacted]

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Ce courriel contient des renseignements confidentiels et ne peut être divulgué. Si vous n'êtes pas

le destinataire, veuillez nous en aviser et le détruire.

De : Gauthier, Serge (Ext)
Envoyé : 12 avril 2019 09:24
À : Ouellet-Hotte, Catherine [redacted]>
Objet : Anonymisation des données dans la cadre du projet CASA

Salut Catherine,

Voici la liste de ce que nous anonymiserions dans le cadre des essais de CASA. Tous les éléments qui étaient anonymisés dans les systèmes patrimoniaux seraient également anonymiser dans CASA. Nous avons également ajouté quelques éléments supplémentaires.

- NIP personnes morales ;
- NIP personnes physiques (partiellement anonymisé, voir règle ci-dessous) ;
- Tous les champs contenant le nom et/ou le prénom d'une personne physique ou morale ;
- Numéro civique ;
- Suffixe du numéro civique ;
- Numéro d'appartement ;
- Nom de la rue ;
- Numéro de casier postal ;
- Numéro de téléphone (incluant les numéros de télécopieurs, cellulaire, etc.) ;
- Numéro de permis pour les conducteurs étrangers ;
- Numéro de permis de chauffeur de taxi ;
- Courriel ;
- Numéro de compte bancaire ;
- NAS (normalement, ils sont déjà censés avoir été blanchis il y a plusieurs années, mais nous allons faire une vérification supplémentaire).

Voici la règle qui serait utilisée pour le numéro de permis de conduire des conducteurs québécois (personne physique). Nous anonymiserions le premier caractère pour qu'il corresponde au nom de famille anonymisé. Les positions 2 à 5 constituent le SUNDEX qui est généré à partir du nom complet. Des contraintes techniques nous empêchent de le régénérer. Les positions 6 à 11 contiennent la date de naissance qui n'est pas anonymisée, nous ne l'anonymiserions donc pas dans le numéro de permis de conduire. Finalement, les deux dernières positions (12 et 13) contiennent un numéro séquentiel (chiffre preuve) qui ne serait pas anonymisé. En résumé, seul le premier caractère serait anonymisé dans le numéro de permis. Voici un exemple de ce que cela pourrait donner :

	Non anonymisé	**Anonymisé**
Numéro permis conduire	G123401019901	H123401019901
Nom	Gauthier	HjyRlPTG
Prénom	Serge	aTGHT

Les éléments de données suivants ne seraient pas anonymisés :

- Code postal. Une grande variété de codes postaux différents est requise pour les essais étant

donné que certaines composantes de la tarification sont basées sur cet élément. De plus, le code postal ne permet pas d'identifier un individu ;

- Nom de la ville. Pour la même raison que le code postal. De plus, les villes desservies par un code postal sont des données publiques ;
- Date de naissance. Une grande variété de dates de naissance différentes est requise pour les essais étant donné que de nombreux contrôles sont basés sur l'âge du client. De plus, la date de naissance ne permet pas d'identifier un individu ;
- Le numéro de plaque. Permets d'identifier un véhicule, mais pas un individu. De plus, techniquement difficile en raison de la signification de certains caractères du numéro de plaque.

Fais-moi savoir si ces orientations te conviennent.

Merci et bonne journée!

Serge Gauthier
Division Application et Information
Société de l'assurance automobile du Québec
Tél : [redacted]
[redacted]

De : Ouellet-Hotte, Catherine
À : Jacques, Nathalie; Leclerc, Jérôme
Objet : TR: Anonymisation du numéro de permis
Date : 8 mai 2019 09:09:46
Pièces jointes : Compte Rendu CASA Anonymisation EF3.msg
RE Anonymisation des données dans la cadre du projet CASA.msg

---

PVI

Catherine Ouellet Hotte, avocate, direction de l'accès à l'information et du support juridique
Gauthier, Jacques & Dussault, Direction générale des affaires juridiques, Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-6-45 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Téléphone : [redacted] | Télécopieur : [redacted]
Ce message peut contenir des renseignements confidentiels. Il est à l'usage exclusif de son destinataire. Toute copie ou divulgation de son contenu est interdite.
S'il vous a été transmis par erreur, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt. Merci

---

De : Hudon, Kathleen
Envoyé : 7 mai 2019 09:21
À : Ouellet-Hotte, Catherine <Catherine.Ouellet-Hotte@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Foldes-Busque, Caroline <Caroline.Foldes-Busque@saaq.gouv.qc.ca>; Bois, Jany <Jany.Bois@saaq.gouv.qc.ca>; Plaisance, Michel <Michel.Plaisance@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Anonymisation du numéro de permis

Bonjour,

À titre de responsable des environnement d'essais du projet CASA, je vous informe que suite aux préoccupations soulevées la semaine dernière, nous avons poursuivi l'analyse concernant l'anonymisations des données. L'environnement d'essai n'est donc pas encore disponible aux responsables de la réalisation des essais.

Afin d'assurer les essais fonctionnels du cycle 3 qui doivent débuter cette semaine, des travaux sont en cours pour anonymiser les données d'essais suivantes :

- Les adresses et les numéros de téléphone (Permutation)
- Les adresses de courriel (Caviardage)
- Les données bancaires (Caviardage)

Dès que les travaux seront concluants, l'environnement d'essai sera rendu disponible aux testeurs pour la réalisation des essais.

Bien entendu, cette conclusion s'applique au contexte des essais fonctionnels du cycle 3 (EF3) seulement. Nous devrons revoir l'ensemble de la stratégie d'anonymisation très rapidement, afin d'être prêts avec notre nouvelle recette d'anonymisation pour les prochains essais fonctionnels.

Je demeure disponible pour répondre à tout questionnement.

Bonne journée.

Kathleen Hudon | Leader Intégration et assurance qualité
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Tél. : [redacted] |Cell : [redacted] | [redacted]

De : Foldes-Busque, Caroline
Envoyé : 3 mai 2019 15:24
À : Hudon, Kathleen <[redacted]>
Objet : TR: Anonymisation du numéro de permis

Pti

Caroline Foldes-Busque
Leader Livraison 2 & *Chef de projet par intérim*
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec | 333, Boul. Jean-Lesage, Québec (Québec), G1K 8J6

From: Ouellet-Hotte, Catherine
Sent: 30 avril 2019 08:39
To: Leclerc, Jérôme <[redacted]>
Cc: Jacques, Nathalie [redacted]>; Genois, Claudia <[redacted]>; Salvini, Paolo (Ext) [redacted]>; Zhang, Ke Yuan (Ext) <[redacted]>
Subject: TR: Anonymisation du numéro de permis

Bonjour Jérôme,

Je fais suite au courriel ci-dessous en lien avec l'anonymisation des données pour les essais fonctionnels à venir dans CASA. Je te joins également le compte-rendu d'une rencontre tenue le 25 avril dernier qui portait également sur l'anonymisation des données personnelles d'un dossier personne pour les essais fonctionnels 3 et à venir. Après discussion avec Nathalie, nous avons convenu de te faire part du présent sujet pour évaluer les autres conséquences légales, en dehors de la PRP, par rapport à l'anonymisation des données personnelles pour les essais fonctionnels, notamment au niveau du contrat CASA.

La position de la Direction de l'accès a toujours été de limiter, dans la mesure du possible, l'accès aux renseignements personnels dans la base de données du projet, accessible à l'ensemble des personne dédiées à CASA, et ce, par des règles d'anonymisation. Le tout afin d'être en respect avec les exigences en protection des renseignements personnels, notamment l'article 62 de la Loi sur l'accès qui indique que l'accès aux renseignements personnels doivent être accessibles uniquement à une personne, au sein d'un organismes public qui a la qualité pour y avoir accès et que ces renseignements soient nécessaires dans le cadre des fonctions de l'employé. C'est d'ailleurs pour cette raison que nous recommandions que les données au niveau de la conversion et des environnement d'essais soient des données anonymisées. L'objectif étant de limiter l'accès aux bases de données personnelles pour éviter les bris de confidentialité et les accès à toutes personnes n'ayant pas la qualité et les fonctions pour prendre connaissance de ces données. Néanmoins, lorsqu'il s'avère nécessaire d'avoir accès aux données personnelles ou impossible d'anonymiser une donnée, une certaine mitigation des risques peut être discutée et documentée, tel que discuter dans le second courriel ci-joint.

Le courriel ci-dessous et celui-ci-joint me laissent comprendre qu'il n'y aura pas d'anonymisation des

numéros de permis pour les futurs essais fonctionnels, de même que les adresses pour les essais fonctionnels 3. Les noms et prénoms demeureront anonymisés. On se questionne donc, en dehors de la PRP et des éléments que nous avons déjà mentionnés ci-dessus, s'il pourrait y avoir d'autres conséquences légales de cette position sur les futurs essais fonctionnels, notamment par rapport au contrat CASA.

Je suis disponible pour en discuter.

Bonne journée

Catherine Ouellet Hotte, avocate, direction de l'accès à l'information et du support juridique
Gauthier, Jacques & Dussault, Direction générale des affaires juridiques, Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-6-45 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Téléphone : [redacted] | Télécopieur : [redacted]
Ce message peut contenir des renseignements confidentiels. Il est à l'usage exclusif de son destinataire. Toute copie ou divulgation de son contenu est interdite.
S'il vous a été transmis par erreur, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt. Merci

---

De : Paradis, Renaud (Ext)
Envoyé : 26 avril 2019 18:13
À : Salvini, Paolo (Ext) <[redacted]; Lejeune, René-Daniel (Ext) <[redacted]>; Zhang, Ke Yuan (Ext) <[redacted]>; Ouellet-Hotte, Catherine [redacted]>
Cc : Deschênes, Anne-Marie <[redacted]>; Gaudreault, Andrée-Anne [redacted]>; Daganaud, Corinne (Ext) <C[redacted]>
Objet : Anonymisation du numéro de permis

À tous,

Nous avons fait le suivi avec la tribu Usagers de la route. La préférence demeure de garder le numéro de permis intact, donc non-anonymisé dans les systèmes Q**. Nous savons que pour MEC3, nous aurons de permis non-anonymisés. Les commentaires qui suivent s'applique aux prochains MEC*.

Justifications :

Recherche de données dans le patrimoine et lien avec SAP

Pour les membres de la SAAQ, il est plus facile, rapide et efficace de faire la recherche de cas de figure dans le patrimoine. Cette recherche se fera très souvent pour pouvoir obtenir les cas de figures espérés pour faire les tests. Une fois les cas de figure trouvés, ils seront utilisés dans SAP pour les tests divers (TU, TUF et TI).

Validation des erreurs dans SAP

Il est attendu que nous allons expérimenter des 'erreurs' durant nos tests. Comme la validation des données non-anonymisées ne se fera pas sur 100% de données, il faut avoir des moyens d'éliminer les possibilités que

les erreurs soient associées aux données.

Ces erreurs pourraient provenir de plusieurs sources :

1. Conversion;

Le données du patrimoine ont mal été converties, et l'outil de conversion doit être revu; cette validation se fera en comparant les données de SAP et celles du patrimoine; le numéro de permis doit être le même, non anonymisé;

2. Données du patrimoine;

Il se peut que l'erreur soit due à une donnée du patrimoine qui est en erreur; avec un tel cas, il y aura plusieurs options disponibles pour la correction, encore une fois, la comparaison entre les données de SAP et du patrimoine et

3. Programmes ou autre du côté SAP;

Une fois les points 1 et 2 éliminés, l'effort sera concentré sur le point 3.

Lien entre les documents de renouvellement.

Il se peut qu'il y ait des conséquences à ne plus être synchronisé entre les envois de renouvellement et les numéros de permis. Ceci n'a pas été confirmé par la tribu Véhicules, nous somme en attente.

Merci

Renaud Paradis (VPTI) Team Lead Adjoint CSP-AMD et GRU7-SPS1.6
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
333, Boulevard Jean-Lesage
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : [redacted]
Cell. : [redacted]
[redacted]

De : Paradis, Renaud (Ext)
Envoyé : 26 avril 2019 08:51
À : Deschênes, Anne-Marie [redacted]; Gaudreault, Andrée-Anne <[redacted]>
Cc : Chassé, Gaétan (Ext) [redacted]; Cadoret, Ghislain (Ext) [redacted]; Boucher, Mario (Ext) <[redacted]>; Dubois, Marie [redacted]>
Objet : Suivi - Anonymisation du numéro de permis

Bon matin,

Suivi de la rencontre d'hier :

Pour MEC3 (donc les données qui sont dans Q43 et avec lesquels nous allons faire nos TU), le numéro de permis ne sera pas anonymisé. Seul les noms, prénoms le seront. Le numéro de référence n'est pas anonymisé et ne le sera pas.

Pour MEC4 et suivants (le système QA sera rafraichi), il a été proposé d'anonymiser la lettre du numéro de permis et garder le reste (date de naissance entre autre), avec une règle de transformation. Ex, le A devient F, le B devient L, etc.

Je me suis opposé à ce changement. Les avocats en discutent. Pour faire un suivi, on doit documenter nos arguments. J'en ai parlé à Mario pour l'aspect du renouvellement.

RÉSUMÉ :

- Pour la validation des données qui se fait dans le système QA, les numéros de permis resteront inchangés;
- Une fois la validation complétée, les numéros de permis seront anonymisés selon une règle que nous ne connaitront pas; seule la lettre du permis sera anonymisée;
- La lettre du permis ne correspondra pas au nom anonymisé du BP;
- Pour supporter notre direction, on doit documenter les raisons pour lesquelles nous ne devons pas faire ce changement;

Me faire parvenir, pour la fin de la journée aujourd'hui, les points justificatifs.

Merci

Renaud Paradis (VPTI) Team Lead Adjoint CSP-AMD et GRU7-SPS1.6
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
333, Boulevard Jean-Lesage
Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : [redacted]
Cell. : [redacted]
[redacted]

De : Leclerc, Jérôme
À : Cloutier, Sylvain
Cc : Gauthier, Gisèle
Objet : Travaux en Inde et PRP
Date : 20 mai 2020 14:24:00

Bonjour Sylvain,

Vous nous questionnez sur la possibilité de produire une Demande d'ajustement de projet (DAP) dans le cadre du projet CASA en lien avec des travaux de sécurité.

Le contexte factuel

Lors de la Livraison 1, des préoccupations ont été soulevées quant à l'exécution de travaux de conversion et de sécurité par des ressources travaillant en Inde puisqu'ils impliquent la manipulation de renseignements personnels et confidentiels ou la création de rôles de sécurité pouvant octroyer l'accès à de tels renseignements. À ce moment, l'anonymisation des données semblait plus difficile ou même non réalisable. Dans ces circonstances, la Société a choisi de faire rapatrier ces travaux au Québec.

Lors des négociations précédant la signature du contrat de services, le taux horaire du profil concerné par ces travaux avait été ramené à 82 $ en considération du fait que le taux de ressources situées en Inde est inférieur au taux de ressources situées au Québec. À ce stade-ci, nous ignorons si la Société savait ou aurait dû savoir que des renseignements personnels étaient susceptibles d'être accessibles à ces ressources.

Lors du rapatriement de ces ressources au Québec, un taux horaire de 195 $ a été convenu avec l'Alliance et la DAP 35 a été signée entre les parties prévoyant notamment une augmentation de budget d'un peu plus de 4 M$. Cette DAP concernait le lot 4 de la Livraison 1. Les travaux visés étaient principalement des travaux de conversion.

Pour la Livraison 2, l'Alliance souhaite qu'une nouvelle DAP soit conclue avec la Société pour poursuivre ce qui serait plutôt des travaux de sécurité. L'Alliance estime le coût du rapatriement des ressources concernées à près de 16 M$ pour ces travaux.

Depuis la conclusion de la DAP 35 et les travaux de la Livraison 1, des outils d'anonymisation ont été mis en place. Ceci permettrait de restreindre le nombre de ressources qui devraient avoir accès à des renseignements personnels. L'estimation de l'Alliance ne tiendrait pas compte de cet élément.

Des discussions sont donc à prévoir avec l'Alliance afin d'évaluer si une entente est possible quant à une nouvelle DAP. À cette fin, vous souhaitez avoir l'avis de la DGAJ sur les éléments légaux à prendre en considération dans le cadre de ces discussions.

Les dispositions législatives et contractuelles pertinentes

L'article 70.1 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1) se lit comme suit :

« **70.1** Avant de communiquer à l'extérieur du Québec des renseignements personnels ou de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de détenir, d'utiliser ou de communiquer pour son compte de tels renseignements, l'organisme public doit s'assurer qu'ils bénéficieront d'une protection équivalant à celle prévue à la présente loi.

Si l'organisme public estime que les renseignements visés au premier alinéa ne bénéficieront pas d'une protection équivalant à celle prévue à la présente loi, il doit refuser de les communiquer ou refuser de confier à une personne ou à un organisme à l'extérieur du Québec la tâche de les détenir, de les utiliser ou de les communiquer pour son compte. »

Quant à l'article 2.7 du contrat de services, il prévoit que l'Intégrateur doit respecter les lois et règlements en vigueur au Québec qui sont applicables à l'exécution du contrat.

Finalement, l'Annexe N du contrat de services intitulée *Protection des renseignements personnels et confidentiels*, article 1.2.12, spécifie explicitement que l'Intégrateur s'engage à « obtenir l'autorisation écrite de la Société avant de communiquer ou de transférer quelque donnée que ce soit, même à des fins techniques, hors du Québec. »

Commentaires

Le niveau de protection accordée par les lois de l'Inde

De nos discussions, nous comprenons que dans la mesure où les ressources en sécurité travailleraient effectivement en Inde, il ne s'agirait pas à proprement parler d'un transfert de renseignements personnels ou confidentiels à l'extérieur du Québec. En fait, ces ressources auraient un accès de type VPN aux données pertinentes de la Société. Les données demeureraient au même endroit, mais seraient consultées à distance de l'extérieur du Québec.

Ainsi, cet accès tomberait sous le coup de l'article 70.1 et, avant de l'autoriser, il faudrait s'assurer que les lois de l'Inde accordent aux données personnelles une protection équivalente à celles du Québec. À l'heure actuelle, nous ne sommes pas en mesure de vous confirmer si c'est le cas. Cette analyse demeure à faire si la Société souhaite aller de l'avant avec cette façon de faire.

Le consentement de la Société au transfert de données à l'extérieur du Québec et la possibilité d'augmenter le budget du contrat pour rapatrier les travaux au Québec

Par ailleurs, indépendamment de la question de savoir si les lois de l'Inde offrent une protection équivalente à celles du Québec, le contrat de services et l'Annexe N obligent l'Intégrateur à obtenir l'accord de la Société avant de transférer des données à l'extérieur du Québec.

L'Alliance réclame à ce jour une augmentation de budget de l'ordre de 16 M$ pour rapatrier les travaux au Québec.

Or, pour justifier une augmentation de budget, l'Alliance devrait démontrer les éléments suivants : 1) elle avait prévu faire ces travaux impliquant des données personnelles en Inde, 2) la Société les avait autorisés, 3) la Société a demandé de les rapatrier au Québec et 4) ce rapatriement entraîne des coûts supplémentaires.

C'est au niveau du point 2 qu'il existe un doute, et ce, tel que nous l'avons mentionné plus haut. En effet, nous comprenons qu'à tout le moins, la Société savait que des travaux auraient lieu en Inde. Il semble cependant que la question des renseignements personnels n'aurait pas été abordée spécifiquement. Il faut donc voir si la Société savait ou à tout le moins aurait dû savoir que ces ressources devaient avoir accès à des renseignements personnels.

Le fait que la DAP 35 ait prévu un budget supplémentaire pour le rapatriement des ressources pour la Livraison 1 sera certainement invoqué par l'Alliance comme étant une admission de la part de la Société à cet effet. Cependant, il faut rappeler que l'article 31 du contrat de services prévoit que le fait pour une des parties de ne pas exiger la stricte exécution d'une obligation ne constitue pas une renonciation à l'exécution de celle-ci pour la suite. De plus, la DGAJ avait émis des réserves à ce moment sur l'opportunité d'accorder un budget supplémentaire pour ce rapatriement et la présidente et chef de la direction avait mentionné que cette décision n'équivalait pas à un rapatriement de tous les travaux en Inde.

Ainsi, nous demeurons d'avis que la Société n'a pas consenti, tel que l'exige l'article 1.12.1 de l'Annexe N, à ce que des renseignements personnels puissent être communiqués en Inde à des fins d'exécution de travaux de sécurité. En principe, ces travaux devraient donc être effectués au Québec, et ce, aux frais de l'Alliance.

Toutefois, nous mentionnons « en principe », car nous sommes conscients que les enjeux sont nombreux dans le cadre des discussions portant sur les travaux de réconciliation. Ainsi, si la Société souhaitait faire une concession quelconque en lien avec ces travaux pour tenter de régler d'autres éléments dans le cadre de sa stratégie de négociation, la Société pourrait s'appuyer sur le fait qu'elle savait que l'Alliance prévoyait faire des travaux en Inde et que le contrat mentionnait que la Société pourrait accepter que des renseignements soient communiqués à l'extérieur du Québec dans la mesure où ils pourraient bénéficier d'une protection équivalente. De nouveaux enjeux en matière de protection des renseignements personnels sont apparus depuis la signature du contrat et les organismes sont plus sensibles aux mesures de protection. Ainsi, la Société pourrait peut-être prendre en considération le fait qu'elle ne veut tout simplement plus que des travaux de sécurité se fassent en Inde et accepter de verser un certain dédommagement en lien avec cette décision.

Nous demeurons disponible pour discuter du contenu du présent courriel.

Salutations,

Jérôme Leclerc, avocat
Gauthier, Jacques & Dussault, Direction générale des affaires juridiques, Société de l'assurance automobile du Québec
333, boulevard Jean-Lesage, N-6-1 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Téléphone : [redacted] | Télécopieur : [redacted]

Ce message peut contenir des renseignements confidentiels. Il est à l'usage exclusif de son destinataire. Toute copie ou divulgation de son contenu est interdite.
S'il vous a été transmis par erreur, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt. Merci

From: Lapointe, Rémy [redacted] >
To: Mercier, Stéphane (Ext) [redacted] >, "Malenfant, Karl" <[redacted]>, "Rouleau, Anick" [redacted] >, "Bilodeau, Damien" <[redacted] >
Subject: **TR: Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec**
Date: Mon, 11 May 2020 15:01:32 +0000
Message-ID: <YQXPR01MB240736FBFC5CEE44B4AEF4BCE4A10@YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
X-Email-Status: read,starred
X-Source-Folder: DAP 035_rapatriement travaux de conversion
X-Email-Hash-MD5: 95bdb90ca5742ea037c43b10446376af

Rémy Lapointe
Chef de chapitre de la sécurité CASA
Direction générale de la sécurité numérique (DGSN)
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean Lesage, C-4-32
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone (418) 528-4906
Cellulaire [redacted]

De : Gagné, Martine (Ext) <[redacted] >
Envoyé : 11 mai 2020 10:58
À : Lapointe, Rémy <[redacted] >
Cc : Théberge, Yvon <[redacted] >; Bouchard, Mario (Ext) <[redacted] >; Bilodeau, Damien <[redacted] >
Objet : RE: Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec

Bonjour Rémy,

Le courriel de Alain traite du contexte de permettre le travail hors-site pour les postes avec des accès de nature privilégiée. Le processus d'audit est en place et Mario pourra fournir plus d'information à ce sujet. C'est le rôle joué par Klara.

La société a décidé de ne pas autoriser les travaux de conversion en Inde. Tous les travaux de conversion sont donc complétés par des ressources sur site ou au CIC de Montréal. C'est ce à quoi Alain fait référence dans son courriel concernant les données sensibles et non-anonymisées.

J'en ai discuté avec Yvon ce matin. Je pense qu'une présentation de la part de l'équipe d'infrastructure sur tout ce qui concerne le rôle des BASIS est nécessaire. Beaucoup de processus et autorisations associées ont été implantés au cours des 3 dernières années. Il y a eu des audits également. Cela ne veut pas dire qu'on a plus besoin de revoir ces rôles mais une mise à niveau sur les rôles privilégiés serait de mise, je crois. Bruno/JF Rannou devraient prendre le lead pour cette présentation.

En ce qui concerne l'équipe de sécurité applicative, Mario et Alex pourraient également préparer une présentation pour mettre tout le monde à jour.

Qu'en pensez-vous?

Martine Gagné
Projet CASA
Leader Adjoint – Livraison 2
[redacted]
418-528-3333 (Poste 81564)

De : Lapointe, Rémy [redacted]
Envoyé : 8 mai 2020 15:43
À : Gagné, Martine (Ext) [redacted] >
Cc : Théberge, Yvon <[redacted] >; Bouchard, Mario (Ext) [redacted] >; Bilodeau, Damien [redacted]
Objet : RE: Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec

Bonjour Martine,

Merci beaucoup! Nos courriels se sont croisés je crois.

Toutefois, malgré ces informations, le contexte où Alain a écrit ce message à Karl me semble différent de celui actuel. De plus, la prémisse de l'enjeu n'y est pas. C'est donc difficile d'utiliser ce message dans le dossier actuel selon moi. J'ai plusieurs questions.

Le sujet apparaît être en lien avec les travaux de l'équipe de conversion, mais je ne crois pas que les intrants et les décisions soient les mêmes pour l'équipe de la sécurité.
Est-ce que je me trompe? Est-ce que ça a déjà été discuté et existe-t-il des documents autres spécifiques aux travaux en lien avec les activités liées à la sécurité des solutions et des systèmes?

Il y a aussi des références pour les ressources internes, distinctes que pour les « hors Québec » donc, comment gérer les basis interne par exemple, tel que présenté dans l'analyse d'hier, qui auraient des accès privilégiés ce qui amène des risques supplémentaires non négligeables?

Finalement, il est mentionné un plan de déploiement. Est-ce qu'il est encore d'actualité? Qui est le porteur? Tant du côté conversion que de l'équipe sécurité. Dans ma présence dans le projet pour L0 et L1, je n'ai pas eu d'information sur cette initiative à l'époque.

C'est beaucoup d'élément, je m'en excuse, mais c'est selon moi des éléments importants à adresser et qui pourraient être soulevés par Caroline et/ou Karl.

SAAQ0272VPEN00015_TR Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec.pdf

Merci beaucoup!

Rémy Lapointe
Chef de chapitre de la sécurité CASA
Direction générale de la sécurité numérique (DGSN)
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean Lesage, C-4-32
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone (418) 528-4906
Cellulaire [redacted]

De : Gagné, Martine (Ext) [redacted]
Envoyé : 8 mai 2020 14:43
À : Bilodeau, Damien [redacted] >; Théberge, Yvon [redacted] ; Bouchard, Mario (Ext) <[redacted] >; Lapointe, Rémy <[redacted]
Objet : TR: Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec

Bonjour,

Voici le courriel de Alain Dubé concernant les ressources hors Québec.

Martine Gagné
Projet CASA
Leader Adjoint – Livraison 2
[redacted]
418-528-3333 (Poste 81564)

De : Dubé, Alain [redacted]
Envoyé : 22 janvier 2019 17:00
À : Malenfant, Karl <[redacted]
Objet : Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec

Bonjour,
Voici le statut des décisions concernant le sujet en titre :

Considérant que :

- Rien dans la soumission n'empêche une telle pratique;
- La Société a mis en place des mesures de mitigation du risques associées à une telle pratique. Ces mesures sont :
  - Donner ces accès qu'en cas d'absolue nécessité;
  - Exiger une Attestation d'antécédents judiciaires pour ces équipiers;
  - Faire une analyse périodique et continue des journaux d'accès de ces équipiers afin de détecter toute activité non conforme à la tâche demandée. (Cette mesure est partiellement en place, un plan de déploiement doit être déposé par l'Équipe de la sécurité informatique).

La Société **permet** une telle pratique dans le cadre de CASA.

Elle **ne permet pas** par contre la présence d'équipiers de l'alliance hors Québec dont la tâche fait en sorte qu'ils doivent visualiser des données sensibles ou confidentielles non anonymisées dans le cadre normal de leurs activités. Ceci irait à l'encontre des règles en vigueur. On vise ici les équipiers de la Conversion des données.

Espérant le tout conforme,

Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[redacted] – Cell.
[redacted]

SMTP Header

Received: from YQXPR01MB3448.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM (2603:10b6:c01:2::12) by YQXPR01MB3637.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM with HTTPS via YQBPR01CA0040.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM; Mon, 11 May 2020 15:01:33 +0000
Authentication-Results: saaq.gouv.qc.ca; dkim=none (message not signed) header.d=none;saaq.gouv.qc.ca; dmarc=none action=none header.from=saaq.gouv.qc.ca;
Received: from YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM (52.132.91.33) by YQXPR01MB3448.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM (52.132.93.19) with Microsoft SMTP Server (version=TLS1_2, cipher=TLS_ECDHE_RSA_WITH_AES_256_GCM_SHA384) id 15.20.2979.33; Mon, 11 May 2020 15:01:33 +0000
Received: from YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM ([fe80::990d:265c:781c:147]) by YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM ([fe80::990d:265c:781c:147%7]) with mapi id 15.20.2979.033; Mon, 11 May 2020 15:01:33 +0000
Content-Type: multipart/alternative; boundary="----=_NextPart_000_0006_A25BCA9D.727C48AC"
From: Lapointe, Rémy <[redacted]>
To: Mercier, Stéphane (Ext)<S[redacted]>, "Malenfant, Karl"

SAAQ0272VPEN00015_TR Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec.pdf

[redacted]>, "Rouleau, Anick" [redacted]>, "Bilodeau, Damien" <[redacted]>

Subject: **TR: Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec**
Thread-Topic: Accès privilégiés aux équipiers de l'alliance qui sont hors Québec
Thread-Index: AdSynIPZ1sPgAd3fREGBm/l0NywsuVyy9OMAAAAhx4AAjZ+/oAABXIGw
Date: Mon, 11 May 2020 15:01:32 +0000
Message-ID: <YQXPR01MB240736FBFC5CEE44B4AEF4BCE4A10@YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
References: <YQXPR0101MB0758D08D608799D3E1CB44D09E980@YQXPR0101MB0758.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
<YQXPR01MB28407B87161899DA043B9316E1A20@YQXPR01MB2840.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
<YQXPR01MB2407C66C7F67C396B1710DE0E4A20@YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
<YQXPR01MB28407F264CD2A9245EA99734E1A10@YQXPR01MB2840.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
In-Reply-To: <YQXPR01MB28407F264CD2A9245EA99734E1A10@YQXPR01MB2840.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
Accept-Language: fr-CA, en-US
Content-Language: fr-FR
X-MS-Exchange-Organization-SCL: -1
X-MS-TNEF-Correlator: <YQXPR01MB240736FBFC5CEE44B4AEF4BCE4A10@YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM>
MIME-Version: 1.0
X-MS-Exchange-Organization-MessageDirectionality: Originating
X-MS-Exchange-Organization-AuthSource: YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM
X-MS-Exchange-Organization-AuthAs: Internal
X-MS-Exchange-Organization-AuthMechanism: 04
X-Originating-IP: [198.168.234.110]
X-MS-Exchange-Organization-Network-Message-Id: 67ef77c8-b4c6-455c-59aa-08d7f5bc3190
X-MS-PublicTrafficType: Email
Return-Path: [redacted]
X-MS-Exchange-Organization-ExpirationStartTime: 11 May 2020 15:01:33.0523 (UTC)
X-MS-Exchange-Organization-ExpirationStartTimeReason: OriginalSubmit
X-MS-Exchange-Organization-ExpirationInterval: 1:00:00:00.0000000
X-MS-Exchange-Organization-ExpirationIntervalReason: OriginalSubmit
X-MS-Office365-Filtering-Correlation-Id: 67ef77c8-b4c6-455c-59aa-08d7f5bc3190
X-MS-TrafficTypeDiagnostic: YQXPR01MB3448:
X-MS-Oob-TLC-OOBClassifiers: OLM:663;
X-Microsoft-Antispam: BCL:0;
X-Forefront-Antispam-Report: CIP:255.255.255.255;CTRY:;LANG:fr;SCL:-1;SRV:;IPV:NLI;SFV:SKI;H:YQXPR01MB2407.CANPRD01.PROD.OUTLOOK.COM;PTR:;CAT:NONE;SFTY:;SFS:;DIR:INB;SFP:;
X-MS-Exchange-AntiSpam-MessageData: r0mQzzXCCyVh+EFcTTMweCj7CTKqP6XnwloVNjP …
X-MS-Exchange-CrossTenant-OriginalArrivalTime: 11 May 2020 15:01:32.9115 (UTC)
X-MS-Exchange-CrossTenant-FromEntityHeader: Hosted
X-MS-Exchange-CrossTenant-Id: 4df32e45-efd8-40c1-93ea-d0041b95d83b
X-MS-Exchange-CrossTenant-Network-Message-Id: 67ef77c8-b4c6-455c-59aa-08d7f5bc3190
X-MS-Exchange-CrossTenant-MailboxType: HOSTED
X-MS-Exchange-CrossTenant-UserPrincipalName: POU/nh0rJLK0AuzPkgjiuku7MfLajwFsTlrLQjgOvBzpJJ+Atv6Dy8Rp6959O3R2BpRowTX/Orkv8n9x0nWc9Mvo3rXWkBaJlm0Y6bSjSoA=
X-MS-Exchange-Transport-CrossTenantHeadersStamped: YQXPR01MB3448
X-MS-Exchange-Transport-EndToEndLatency: 00:00:00.4989782
X-MS-Exchange-Processed-By-BccFoldering: 15.20.2979.027
X-Microsoft-Antispam-Mailbox-Delivery: ucf:0;jmr:0;auth:0;dest:I;ENG:(750127)(520011016)(706158)(944506383)(944626516);
X-Microsoft-Antispam-Message-Info: LTDptXNJP5UvRvvUlylSjMXDvJk3Qw7idzhFTS9E …

Salut Karl,

Avant de documenter cette DAP (Utilisation des ressources off-shore - conversion et sécurité), je voulais avoir ton niveau de confort sur l'angle à prendre.

En effet, comme il s'agit d'un sujet légèrement politique (rappelons-nous que l'AO prévoyait des travaux offshore en sécurité/conversion, mais que c'est la société qui a demandé à rapatrier ces travaux).

Ainsi, pour les suites, il serait logique de poursuivre dans la même veine. Sinon comment expliquer la décision prise lors de la L1.

Sur cette base j'ai demandé à Stéphane d'estimer les coûts dans une optique de rapatriement des travaux jusqu'à la fin de la L2 en ne ciblant que les ressources concernées par la sécurité et conversion et en respect des ratios onsite/offshore de la soumission.

Globalement , pour t'aider dans ta décision , on parle d'un montant de 1,5M$ pour la conversion et de 2.1M$ pour la sécurité.

Ainsi, l'on serait d'avis d'injecter un montant additionnel d'environ 3.6M$. Les calculs sont en révision du côté de Stéphane, mais disons qu'au maximum, on parle d'un montant de 5M$.
L'alliance parlait d'un mon montant de 14,9M$.

Bref, je désire savoir si tu es à l'aise avec cet axe de documentation.
Je cherche à éviter, dans un scénario catastrophe, que l'on doive s'expliquer sur une décision prise en L1 que l'on ne considérerait plus requise pour les suites.
Ça pourrait susciter des questions.

Merci.

Sylvain Cloutier
Directeur général de l'agilité et de la performance
Centre 2, bureau 2.210
Société de l'assurance automobile du Québec
[redacted]

Société de l'assurance automobile
Québec

Vice-présidence aux technologies de l'information

Québec, le 27 février 2019

Monsieur Bernard Roy
VP – Chef du Québec, Services d'affaires mondiaux – IBM Canada et
Président de groupe LGS
1, place Ville Marie, 22e étage
Montréal (Québec) H3B 3M4

OBJET : Résultat final de l'exercice de planification de la livraison 2

Monsieur,

Le 14 juin 2017, la Société de l'assurance automobile du Québec (ci-après : « Société ») et Société conseil groupe LGS (ci-après « Intégrateur ») ont conclu, dans le cadre du programme de transformation organisationnelle de la Société, un *Contrat de services professionnels et de vente d'équipements* (ci-après : « Contrat »).

La conclusion du Contrat faisait suite à la publication par la Société de l'appel d'offres P22899.

La livraison 2 du projet est composée de six lots soit les lots 8, 9, 10, 11, 12 et 13. Conformément au Contrat, une entente de lot doit être signée par les parties à l'égard de chacun des lots. Les lots 8 et 9 ont déjà fait l'objet d'une entente de lot.

Quant au lot 10, deux ententes de lot provisoires ont été conclues afin de débuter les travaux dans l'attente de la finalisation de l'exercice de planification de la livraison 2. Elles ont été signées le 31 décembre 2018 et le 5 février 2019. La première entente provisoire couvrait la période du 3 au 31 janvier 2019. La deuxième entente provisoire visait à prolonger cette période jusqu'au 28 février 2019. Toutefois, aucune entente de lot en bonne et due forme n'a été signée.

Sur proposition de l'Intégrateur, la Société a accepté de participer à des ateliers afin que les parties s'entendent sur l'ampleur des efforts devant être fournis par chacune d'elles pour la réalisation des lots 10, 11, 12 et 13. Ces ateliers ont été tenus au cours des dernières semaines avec les experts de l'Intégrateur (« Tiger Team » et « Quality and Delivery Excellence »), les experts de projet IBM et les experts de la Société, incluant la Direction de la vérification interne et de l'évaluation des programmes.

Case postale 19600
333, boul. Jean-Lesage N-2-11
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : 418 528-3070
Télécopieur : 418 644-4539
www.saaq.gouv.qc.ca

Au terme de ces ateliers, les parties ont convenu que les efforts à être fournis par la Société et l'Intégrateur sont évalués à 1 405 552 heures. Pour des fins de planification, les parties ont aussi convenu que les efforts seront répartis entre les différents lots et les différents chantiers en respectant la répartition des efforts et stratégie de réalisation contenue dans la soumission amendée et reflétée dans le bordereau révisé.

Conformément au Contrat, la réalisation de ces lots fera l'objet d'un partage de risques.

Les parties reconnaissent que l'écart actuel en nombre d'heures totales entre le bordereau révisé et le résultat des travaux est de l'ordre de 56 %. L'intégrateur reconnaît aussi que le contrat stipule qu'il pourrait avoir à réaliser des travaux à taux réduits, lors de l'utilisation de la contingence et à taux nul par la suite. Conséquemment, les parties s'engagent conjointement à poursuivre la gestion rigoureuse de ces efforts afin de limiter l'utilisation de la contingence.

La signature de M. Roy, en remplacement de M. Nabil Aboutanos, est requise au moment de la remise de cette lettre en main propre alors que celle de M. Guay est requise au plus tard le 8 mars 2019.

Une copie de la présente lettre comportant les signatures originales de MM. Guay et Roy devra être retournée à Mme Nathalie Tremblay, présidente et chef de la direction.

Veuillez agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments les meilleurs.

Et j'ai signé, à Québec, ce 27 février 2019

[redacted]

Par : Karl Malenfant
Titre : Vice-président aux technologies de l'information - SAAQ

En l'absence de Nabil Aboutanos, je, soussigné Bernard Roy, dûment autorisé à contresigner pour l'Intégrateur la présente lettre, déclare en avoir pris connaissance et être en accord avec son contenu.

Et j'ai signé, à Québec, ce 27 février 2019

[redacted]

Par : Bernard Roy
Titre : VP-Chef du Québec, Services d'affaires mondiaux – IBM Canada et Président de groupe LGS

Je, soussigné, Claude Guay, dûment autorisé à contresigner pour l'Intégrateur la présente lettre, déclare en avoir pris connaissance et être en accord avec son contenu.

Et j'ai signé, à _____ , ce _____ mars 2019

_____

Par : Claude Guay
Titre : Directeur général – Services d'affaires mondiaux IBM Canada

c. c. M. Gratien Côté, Société conseil groupe LGS
M. Claude Guay, IBM Canada
Mme Nathalie Tremblay, PCD - SAAQ

PLAN DE QUALITÉ PROGRAMME

PROJET CASA

Version 1.0

2 octobre 2017

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Table des matières

1. CADRE D'APPLICATION 6
Objet, domaine et champ d'application 6
Terminologie 7
Définitions 7
Équivalences 7
Représentants désignés par les parties 8
2. PORTÉE DE CASA 9
Portée d'acquisition des services professionnels de l'Alliance 9
Portée fonctionnelle de la solution 11
Synthèse de la portée fonctionnelle de la solution (au 11 septembre 2017) 12
Portée des processus Contrôle routier Québec (CRQ) 16
Portée des développements CDP (Custom Development Program) 17
Portée informationnelle de la solution (Intelligence d'affaires) 18
Couverture des besoins informationnels des processus opérationnels 18
Couverture des besoins de reddition de comptes de la SAAQ 19
Couverture des besoins informationnels actuariels 20
Portée technologique de la solution – grands vecteurs technologiques 20
Site miroir 20
Maintien des services 21
Performance 21
Approche de gouvernance alignée sur l'infonuagique « cloud readiness » 22
3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE, CALENDRIERS ET SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS 23
Stratégie de mise en Œuvre 23
Calendrier de réalisation 24
Plan global 24
Calendrier de réalisation des CDP 25
Sommaire de la portée des livraisons 25
Livraison 0 – Conception globale 25
Livraison 1 – Finance et Fondation 26
Livraison 2 – Principalement Permis et Immatriculation 27
Livraison IR – Indemniser et Réadapter 29
Livraisons de Soutien, maintenance et d'exploitation durant la période de mise en oeuvre 30

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

4. GESTION DES BÉNÉFICES 31
Bénéfices escomptés (cas d'affaires CASA) 31
Cadre de gestion des bénéfices 33
5. GESTION DES RISQUES 35
6. EFFORTS ET COÛTS 36
Efforts de projets de la Société et de l'Alliance 36
Coûts de projet de la Société et de l'Alliance 41
7. GRILLE DE TAUX DE L'ALLIANCE 47
8. ASSURANCE QUALITÉ 48
Plan Assurance Qualité 48
Processus d'approbation des livrables 48
9. RESSOURCES HUMAINES 49
Types de ressources CASA 49
Transfert de connaissances 49
Ratio des sous-traitants vs employés de l'Alliance 50
Ressources stratégiques de l'Alliance 50
Approbation de l'affectation et du remplacement d'une ressource de l'Alliance 52
Ressources hors site de l'Alliance 53
L'accueil et le départ d'une ressource 53
Ressources de l'Alliance 53
Ressources de la Société 53
Listes des ressources CASA 53
Accès informatiques privilégiés 54
Définition 54
Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés 54
Attestation de sécurité 55
Mécanismes d'assurance qualité de la prestation des conseillers de l'Alliance 56
Interactions avec le personnel de la Société 57
10. FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES 58
Description générale de la formule de partage de risques 58
Modalités et situations spécifiques d'application de l'entente de partage de risques 58
Enveloppe de partage de risques 58
Modalités de gestion du « en banque » 59
Gestion de la contingence 59

11. ORGANISATION DU PROGRAMME 65
Principes d'organisation 65
Organigramme 66
Rôles et responsabilités 67
Obligations et responsabilité de la Société 67
Rôle des Leaders adjoints à la direction (« Coachs ») 67
Rôle des Leaders adjoints 68
Gouvernance 69
Organisation des équipes scrums 71
Scrums à large échelle 72
Calendrier des Comités et des scrums 73
12. MÉTHODOLOGIE, ACCÉLÉRATEURS ET OUTILS 74
Méthodologie 74
Liste des outils et accélérateurs 75
13. MÉCANISMES DE GESTION 76
Gestion des ententes de lots 76
Structure d'un lot 76
Amendement à une entente de lot 77
Définition de Terminé 77
Approbation d'un sprint 77
Acceptation provisoire d'un lot 78
Acceptation définitive 79
Gestion opérationnelle des lots 79
Mécanismes de suivi des travaux hors site 79
Planification, suivi et contrôle 80
Mécanismes de facturation 92
Facturation 93
Mécanismes de suivi du contrat 94
Processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance 95
Gestion des ajustements à la Solution 98
Gestion des ajustements au projet 99
Gestion documentaire 100
14. LISTE DES ANNEXES 103
15. SIGNATURE 104

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Contrôle et Suivi des modifications du document..... 105

1. CADRE D'APPLICATION

OBJET, DOMAINE ET CHAMP D'APPLICATION

Le « Plan de Qualité Programme » (PQP) constitue le document principal qui résume les lignes directrices du projet CASA et constitue la référence pour les modalités de gestion.[1]

Il vise a encadrer la réalisation des travaux par les équipiers de l'Alliance et de la Société pendant la Phase de mise en œuvre, soit la période de 49 mois définie initialement pour les Livraisons 1, 2 et IR.

Il ne couvre pas les éléments suivants :

- Les infrastructures matérielles et logicielles ;[2]
- Les services spécialisés de l'équipementier ;[3]
- Les progiciels tiers ;
- La banque de jours pour présence d'expertise pendant la période suivant la Phase de mise en œuvre.

Le PQP précise les éléments relatifs à l'organisation, aux modalités et aux mécanismes de gestion du projet. Il remplace les Annexes A2, A3 et A4 du Contrat dont le contenu peut évoluer dans le temps.

Le PQP est donc un document évolutif qui doit être enrichi et ajusté tout au long de la durée du projet sans pour autant en changer la portée, les efforts et les coûts globaux.[4] Une version officielle du PQP signée par les représentants désignés des parties sera produite semestriellement.

---

[1] *Réf. : Soumission de l'Alliance, cahier réponse 3, p. 1519.*

[2] *Les ajustements à la nomenclature produit (« Bill of Material) seront gérées via le processus de « Gestion des ajustements aux paramètres du projet » et feront l'objet, le cas échéant, d'avenants au contrat.*

[3] *Sujet à l'approbation de la Société.*

[4] *Réf. : Clause 7.3.3 du Contrat de Services professionnels.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

TERMINOLOGIE

Cette section vise à préciser la définition de certains termes utilisés dans le PQP et à établir l'équivalence entre certains termes utilisés dans les documents contractuels.

Définitions

« **Alliance** » désigne le partenariat IBM/LGS – SAP;

« **Contrat** » désigne le Contrat cadre, le Contrat de licence, et le Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, dans le cas de l'Intégrateur, ou le Contrat cadre dans de cas de l'Éditeur ;

« **Éditeur**» désigne la firme SAP ;

« **Intégrateur** » désigne la firme IBM/LGS ;

« **Ressources de l'Intégrateur** » désigne les Ressources internes de l'Intégrateur, les pigistes retenus par l'Intégrateur et les employés et pigistes des sous-traitants impliqués dans l'exécution du Contrat de Services professionnels ;

« **Ressources internes de l'Intégrateur** » désigne les employés de l'Intégrateur et de ses filiales ou des entités liées à l'Intégrateur ;

« **Phase de mise en œuvre** » : période entre la signature du Contrat et l'acceptation définitive de tous les lots de travail de toutes les Livraisons ;

« **Solution** » signifie une solution d'affaires complète et conforme aux orientations, exigences et besoins de la Société énoncés dans les Documents Contractuels.

Équivalences

« **Contrat de services professionnels** » : Pour les fins du PQP, « Contrat de services professionnels » est équivalent à « Contrat de services professionnels et de vente d'équipements »

« **Leader adjoint à la direction**» est équivalent à « Coach » pour les ressources de l'Alliance en binôme avec le chef de projet CASA, le leader du chantier Solution d'affaires et le leader du chantier Solution technologique ;

« **Lot**» : Pour les fins du PQP, « Lot » est équivalent à « Lot de travail »

« **Projet** » : Pour les fins du PQP, « projet » est équivalent à la Phase de mise en œuvre.

REPRÉSENTANTS DÉSIGNÉS PAR LES PARTIES

Le Contrat stipule que « *La Société et l'Intégrateur pourront désigner des représentants respectifs dans le cadre et aux fins des ententes de lots* »[5].

En ce qui a trait au PQP et aux ententes de lot, les représentants des parties sont :

- Karl Malenfant : Chef de projet CASA;
- Nabil Aboutanos : Leader adjoint à la direction.

Pour tout changement à la portée, au règlement d'un différend ou de tout autres sujets nécessitant une décision de niveau exécutif, les représentants des parties sont :

- Karl Malenfant : Chef de projet CASA;
- Nabil Aboutanos : Leader adjoint à la direction.

[5] *Réf. : Clause 7.3.4.3 du Contrat de Services professionnels.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

2. PORTÉE DE CASA

Cette section traite des éléments suivants relatifs à la portée de CASA :

- Portée des services professionnels ;
- Portée fonctionnelle de la Solution ;
- Portée informationnelle de la Solution ;
- Portée technologique de la Solution (grands vecteurs technologiques).

Cette section sera mise à jour tout au long de CASA pour tenir compte des ajustements sans pour autant en changer la portée globale, ni les efforts et les coûts globaux du chantier. À titre d'exemple, il est possible que le découpage de la portée fonctionnelle soit révisé à la fin de la phase de conception.

PORTÉE D'ACQUISITION DES SERVICES PROFESSIONNELS DE L'ALLIANCE

La portée des services professionnels de l'Alliance comprend :

1. Les services professionnels pour les phases **conception, réalisation, implantation, soutien postimplantation et exploitation**, et pour **les processus opérationnels** qui font partie de la portée de la solution, incluant les éléments suivants :
    a. Intégration fonctionnelle ;
    b. Intégration technologique ; [6]
    c. Gestion du changement, communication et formation, pour toutes les clientèles impactées par la Solution.

    ***À l'exception** :*

    - *Des processus opérationnels « **Indemniser et réadapter** », pour lesquels les services requis **uniquement pour la phase conception**, sont :*
        - Intégration fonctionnelle ;
        - Intégration technologique ;
        - Gestion du changement (principalement l'analyse des impacts).

[6] *La Société est ouverte à un modèle de gestion des infrastructures caractérisé par une approche de type « service ». À cet égard, elle est disposée à considérer une offre « clé en main » si celle-ci lui permet de capitaliser avantageusement sur les opportunités qu'amènent l'évolution des technologies et les nouvelles pratiques en TI.*

- *Des services d'affaires « **Gestion des ressources humaines** » (SOR4) pour lesquels les services requis **uniquement pour la phase conception**, sont :* [7]
    - Intégration fonctionnelle ;
    - Intégration technologique ;
    - Gestion du changement (principalement l'analyse des impacts).

2. Une période de soutien de 3 mois suivant l'implantation d'une livraison, et ce, pour toutes les livraisons de la Phase de mise en oeuvre.

3. L'assistance à la gestion et Intégration & Assurance-qualité, incluant l'assurance-qualité (AQ) de l'éditeur.

4. La formation initiale de l'équipe principale de projet selon la stratégie d'intégration des ressources.

5. Le centre d'expertise de la solution :
    a. La conception du modèle d'organisation, An 1- Livraison 0 ;
    b. La mise en place et l'opération du Centre de support à la suite de la période de support de la 1re livraison et jusqu'à la fin de la période de support de la dernière livraison excluant la livraison « *Indemniser et réadapter* ». Obtention de la certification par l'éditeur.

6. Les services spécialisés de l'Éditeur, autres que ceux requis pour l'assurance qualité, autorisés par la SAAQ pour la réalisation de la portée de la Solution. Ces services seront financés par la banque d'heures prévue à cette fin au contrat.

7. Les services professionnels pour les phases **réalisation**, **implantation, soutien postimplantation et exploitation** de la solution pour les processus opérationnels d'« **Indemniser et réadapter** », incluant les éléments suivants :
    a. Intégration fonctionnelle ;
    b. Intégration technologique ;
    c. Gestion du changement, communication et formation, pour toutes les clientèles impactées par la Solution.

    La décision d'aller de l'avant avec la Livraison IR, et l'utilisation du budget prévu au bordereau de prix à cette fin, est sujette à l'approbation de la Société suite à l'analyse du cas d'affaires déposé à la fin du Lot 2.

8. Les services professionnels pour les phases **réalisation**, **implantation, soutien postimplantation et exploitation** de la solution pour les processus opérationnels de « **Gestion des ressources humaines** » , incluant les éléments suivants :
    a. Intégration fonctionnelle ;

[7] *L'inclusion de ce processus à la Solution est conditionnelle à l'approbation de la Société. Le cas échéant, ces services seront financés par les « Réserves pour travaux complémentaires » sous la rubrique « Mise en œuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4) »*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

b. Intégration technologique ;
c. Gestion du changement, communication et formation, pour toutes les clientèles impactées par la Solution.

9. Les **améliorations/évolutions** de la solution, autres que celles requises pour mettre en œuvre les processus opérationnels identifiés dans la portée de la solution. Ces services devront faire l'objet d'autorisations spécifiques de la part de la SAAQ. Les Parties devront s'entendre sur la portée, le calendrier de réalisation ainsi que sur les efforts et les coûts reliés à ces travaux. [8]

10. Les services visant à mettre à profit l'Intelligence d'affaires et les traitements « Big data » pour intégrer et analyser des données externes et pour faire quelques percées, par exemple, sous forme de preuve de concept ou de projet pilote, lorsque les besoins se préciseront, notamment pour améliorer les comportements sécuritaires des usagers de la route. [9]

PORTÉE FONCTIONNELLE DE LA SOLUTION

Le PQP précise la nature de la portée fonctionnelle de la Solution qui pourra être modulée dans le temps en fonction des décisions et approbations concernant les travaux complémentaires.

Le tableau ci-après donne une description de la portée des travaux à réaliser pour le volet fonctionnel de la Solution. [10]

La phase de conception permettra de mesurer la couverture des processus d'affaires de la Société par la solution de l'Éditeur et de confirmer les RICEFW [11] à développer. Ces items feront partie du carnet de produits des lots de réalisation de chaque livraison.

---

[8] *Ces services sont sujets à l'approbation de la Société et seront, au besoin, financés par les« Réserves pour travaux complémentaires » prévus dans la rubrique « Amélioration/Évolution ».*

[9] *Ces services sont sujets à l'approbation de la Société et seront, au besoin, financés par les « Réserves pour travaux complémentaires » prévus dans la rubrique « Intelligence d'affaires - Traitements « Big data ».*

[10] *La grille F.1 COUVERTURE DES PROCESSUS, se trouvant dans la section 3.2.2 des amendements à la soumission, contient une description plus détaillée.*

[11] *RICEFW : **R**apports, **I**nterfaces, **C**onversion (objets de), développements (**E**nhancements), **F**ormulaires, flux de travail (**W**orkflow)*

La portée fonctionnelle sera confirmée à l'issu de la phase de conception des différentes livraisons et pourra évoluer également tout au long des travaux pour prendre en compte diverses décisions ou orientations d'affaires ou d'architecture.

Synthèse de la portée fonctionnelle de la solution (au 11 septembre 2017)

ID	Description	Référence AO P22899-3	L0	L1	L2	IR
AMD1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées	Annexe D section 7 CR section 2.4.2			X	
AMD2	Gérer les permis de chauffeur de taxi	Annexe D section 7 CR section 2.4.2			X	
CSP1	Évaluer la capacité de conduire vs l'état de santé	Annexe D section 4 CR section 2.4.3			X	
CSP2	Administrer les examens de conduite	Annexe D section 4 CR section 2.4.3			X	
CSP3	Délivrer le privilège de conduire	Annexe D section 4 CR section 2.4.3			X	
CSP4	Suivre le comportement des conducteurs	Annexe D section 4 CR section 2.4.3 A#4-Q#29			X	
CSV1	Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV2	Traiter les adhésions à l'IRP	Annexe D section 5 CR section 2.4.4 A#4-Q#30-32-33-34			X	
CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV5	Gérer la saisie des véhicules	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV7	Émettre plaquette NIV	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
CSV8	Traiter les autorisations particulières	Annexe D section 5 CR section 2.4.4			X	
GOR4	Soutenir l'intelligence d'affaires	AO section 2.6.3 CR section 2.5		X	X	X
GRP1	Développer une relation partenaires	Annexe D section 8 CR section 2.4.5 A#5-Q#54 A#12-Q#109		X		
GRP2	Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents	Annexe D section 8 CR section 2.4.5		X		
GRP3	Saisir et gérer les termes de l'obligation	Annexe D section 8 CR section 2.4.5 A#5-Q#55		X		
GRP4	Confirmer les obligations financières	Annexe D section 8 CR section 2.4.5 A#5-Q#56-57-58		X		
GRU1	Accueillir et renseigner le client	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU2	Prendre en charge les demandes et les documents	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU3	MAJ de l'identité et préférences du client	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

ID	Description	Référence AO P22899-3	L0	L1	L2	IR
GRU4	Traiter les plaintes	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU5	Gérer les contestations devant les tribunaux	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU6	Répondre aux demandes d'accès à l'information	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
GRU7	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	Annexe D section 3 CR section 2.4.6 A#5-Q#53 A#7-Q#84 A#12-Q#110			X	
GRU8	Diffuser les informations des registres de la Société	Annexe D section 3 CR section 2.4.6 A#12-Q#111			X	
GRU9	Gérer les rendez-vous	Annexe D section 3 CR section 2.4.6			X	
SOR3.1	Assurer la qualité des processus et des solutions	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X	X	X
SOR4 *	Gestion des ressources humaines	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.1	Percevoir et recouvrer les sommes dues	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.2	Payer les sommes dues	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.4	Gérer la trésorerie	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.5	Gérer le budget	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.6	Préparer les états financiers	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.8	Autoriser les dépenses et la facturation	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR5.9	Évaluer le passif actuariel Prévoir les efforts des travaux requis pour assurer la continuité de ce processus.	Annexe D section 9 CR section 2.4.8 A#10-Q#91 A#24-Q#150		X		
SOR5.10	Établir la tarification des contributions d'assurance Prévoir les efforts des travaux requis pour assurer la continuité de ce processus.	Annexe D section 9 CR section 2.4.8 A#10-Q#91 A#24-Q#150		X		
SOR6.1	Entretenir les locaux et les espaces de travail	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR6.3	Gérer le matériel	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR6.4	Assurer la gestion intégrée des documents	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR8.1	Gérer les demandes	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SOR8.2	Gérer les projets	Annexe D section 9 CR section 2.4.8		X		
SPS1.1	Gérer les effectifs et les assignations	Annexe D section 10 CR section 2.4.9 A#5-Q#59 A#12-Q#104-105-106-107-108 A#13-Q#115-116 A#15-Q#126 A#16-Q#128		X	X	
SPS1.3	Prévention de la fraude	Annexe D section 10 CR section 2.4.9		X	X	X

ID	Description	Référence AO P22899-3	L0	L1	L2	IR
SPS1.5	Gérer les communications écrites	Annexe D section 10 CR section 2.4.9 A#5-Q#60-61-62-63 A#18-Q#139		X	X	
SPS1.6	Gérer les caisses et les points de service	Annexe D section 10 CR section 2.4.9 A#6-Q#65			X	
SPS3.1	Assister la prestation de services	Annexe D section 10 CR section 2.4.9		X	X	
SPS4.1	Gestion des connaissances	Annexe D section 10 CR section 2.4.9		X	X	
SPS4.2	Gérer la formation et le développement des compétences	Annexe D section 10 CR section 2.4.9 A#11-Q#98-99		X	X	X
SPS5	Gérer la sécurité	AO section 2.7.11 CR section 2.10 A#4-Q#28 A#5-Q#44-47-48-49-50-51-52		X	X	X
GEN	Alerte	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
GEN	Annulation de service	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Compte-client	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Dossier-client	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Dossier-partenaire	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X		
GEN	Dossier véhicule	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Évènement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
GEN	Limitation d'agir	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
GEN	Localisation géographique / Gestion centrale des adresses	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	PAS-Prestation autonome de services	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#11-Q#97 A#30-Q#166			X	
GEN	Reddition de compte de la Société Production de l'information requise pour le rapport annuel	AO section 2.6.3.2 CR section 2.4.1 A#26-Q#157		X		
GEN	*Reddition de compte de la Société Production de l'information requise pour le bilan routier*	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#26-Q#157		X		
GEN	Redressement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
GEN	Renouvellement	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#13-Q#122			X	
GEN	ROC (reconnaissance optique de caractères)	Annexe D section 2 CR section 2.4.1 A#7-Q#85 A#12-Q#113 A#17-Q#136		X		
GEN	Simulation	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

ID	Description	Référence AO P22899-3	L0	L1	L2	IR
GEN	Sondage	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Tarification	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Visite	Annexe D section 2 CR section 2.4.1			X	
GEN	Workflow	Annexe D section 2 CR section 2.4.1		X	X	X
IND1 *	Initier le traitement de la demande d'indemnité	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#17-Q#136 A#38-Q#191				X
IND2 *	Autoriser et rembourser un frais	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191				X
IND3 *	Traiter les indemnités versées sous forme de rentes	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191				X
IND4 *	Traiter les indemnités forfaitaires	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191				X
IND5 *	Soutenir la réintégration	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191				X
IND6 *	Traiter la demande de révision	Annexe D section 6 CR section 2.4.7 A#38-Q#191				X

* *L'inclusion de ces processus à la Solution est sujette à l'approbation de la Société*

Portée des processus Contrôle routier Québec (CRQ)

Le tableau ci-après illustre comment le chaînage de processus tels que notamment GRU, CSP, CSV et GRP pourraient supporter les activités du CRQ, à l'exception de ce qui concernent la technologie installée dans les postes véhiculaires.

Bien que cette clientèle n'ait pas été précisée à l'appel d'offres, la Société est très confiante du niveau d'adéquation.

Référence processus		Description	Séquence de bout en bout des processus correspondant couverts par la Solution et desservant le CRQ
CST	CST1	Suivre le comportement des propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules lourds (PECVL)	GRU1 – Accueillir et renseigner le client GRU2 – Prendre en charge les demandes et documents *CST1.1 – Analyser les informations* [A] *CST1.2 – Créer et communiquer les résultats* [A]
CST	CST2	Effectuer une activité de contrôle	GRU1 – Accueillir et renseigner le client GRU2 – Prendre en charge les demandes et documents *CST2.1 & CST3.1 – Analyser les informations* [A] *CST2.2 & CST3.2 – Créer et communiquer les résultats* [A] GRU7 –Percevoir, rembourser ou payer les services rendus CSP4 – Suivre le comportement des conducteurs CSV3 – Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler CSV1 – Contrôler la conformité mécanique et l'état mécanique des véhicules GRP3 – Saisir et gérer les termes de l'obligation
CST	CST3	Réaliser les activités d'enquête	

[A] *Activités similaires aux activités CSP4*

Au même titre que l'ensemble des unités administratives de la SAAQ, le CRQ aura aussi recours aux processus transversaux de soutien à la prestation de service (SPS) et aux opérations (SOR).

Cette position, de même que la faisabilité de la solution pour le CRQ seront confirmées lors de la phase de conception de la Livraison 0 et les impacts évalués, le cas échéant.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Portée des développements CDP (Custom Development Program)

Les développements CDP (Custom Development Program) assurent la couverture de fonctionnalités pointues et associées aux domaines d'affaires spécifiques à la SAAQ. L'éditeur SAP réalisera le développement de composants majeurs reliés au dossier client (Business Partner) pour combler des requis précis identifiés. [12]

Les références à la description initiale de la portée des trois (3) composants développés par l'éditeur ainsi que la description des travaux réalisés par l'intégrateur sont fournis ci-dessous :

Nº CDP	Identification des développements réalisés par l'éditeur pour combler des écarts	Références de la description du périmètre initial des développements par l'éditeur	Références de la description préliminaires des travaux réalisés de l'intégrateur
1	Points d'inaptitude	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION CAHIER RÉPONSES_P1 Pages 126 à 140	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION CAHIER RÉPONSES_P1 Pages 140 à 143
2	Sanctions		
3	Dossier médical	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION CAHIER RÉPONSES_P1 Pages 136 à 140	AMENDEMENTS À LA SOUMISSION CAHIER RÉPONSES_P1 Pages 143 à 146

La portée des trois composants réalisés par l'Éditeur et des travaux réalisés par l'Intégrateur sera détaillée et fixée à l'étape de Conception de la Livraison 0.

[12] *Ref. : Grille F.1 et grilles fonctionnelles F.2.*

PORTÉE INFORMATIONNELLE DE LA SOLUTION (INTELLIGENCE D'AFFAIRES)

La portée des travaux à réaliser au niveau du volet informationnel de la Solution comprend les 3 axes suivants : [13]

1. Couverture des besoins informationnels des processus opérationnels ;
2. Couverture des besoins de reddition de comptes de la SAAQ ;
3. Couverture des besoins informationnels actuariels.

Il est à noter que la liste des modules et composants de la solution informationnelle est disponible dans le document intitulé « **Description des produits SAP composant la Solution** » et que des précisions au niveau du BI sont fournies dans la grille F.1 des amendements à la soumission.

Couverture des besoins informationnels des processus opérationnels

Le tableau suivant présente la couverture des besoins informationnels des processus opérationnels à l'exception des processus SOR4 de « Gestion des ressources humaines » qui seront précisés lors de la phase de conception : [14]

#	Référence processus Description		Description	Rapports	Requêtes	Cubes	Tableaux de bord
1	AMD	AMD1	Gérer les vignettes pour personnes handicapées	x	x	x	x
2	AMD	AMD2	Gérer les permis de chauffeur de taxi	x	x	x	x
3	CSP	CSP1	Évaluer la capacité de conduire vs l'état de santé	x	x	x	x
4	CSP	CSP2	Administrer les examens de conduite	x	x	x	x
5	CSP	CSP3	Délivrer le privilège de conduire	x	x	x	x
6	CSP	CSP4	Suivre le comportement des conducteurs	x	x	x	x
7	CSV	CSV1	Contrôler la conformité et l'état mécanique des véhicules	x	x	x	x
8	CSV	CSV2	Traiter les adhésions à l'IRP	x	x	x	x
9	CSV	CSV3	Immatriculer le véhicule et délivrer le privilège de circuler	x	x	x	x
10	CSV	CSV4	Contrôler la couverture d'assurance du véhicule	x	x	x	x
11	CSV	CSV5	Gérer la saisie des véhicules	x	x	x	x

[13] *La portée des travaux à réaliser au niveau du volet informationnel de la Solution s'exprime initialement à la section 2.6.3 de l'Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés (P-22899) (pages 65 à 70 incluant les annexes référées) et les grandes orientations sont précisés à la section 2.3.2 (page 20) et à la page 29 de la section 2.5.5.1.*

[14] *La portée informationnelle est décrite dans la grille F.1 des amendements à la soumission.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

#	Référence processus Description		Description	Rapports	Requêtes	Cubes	Tableaux de bord
12	CSV	CSV7	Émettre plaquette NIV	x	x	x	x
13	CSV	CSV8	Traiter les autorisations particulières	x	x	x	x
14	GRP	GRP1	Développer une relation partenaires	x	x	x	x
15	GRP	GRP2	Identifier le partenaire et aiguiller les demandes et les documents	x	x	x	x
16	GRP	GRP3	Saisir et gérer les termes de l'obligation	x	x	x	x
17	GRP	GRP4	Confirmer les obligations financières	x	x	x	x
18	GRU	GRU1	Accueillir et renseigner le client	x	x	x	x
19	GRU	GRU2	Prendre en charge les demandes et les documents	x	x	x	x
20	GRU	GRU3	MAJ de l'identité et préférences du client	x	x	x	x
21	GRU	GRU4	Traiter les plaintes	x	x	x	x
22	GRU	GRU5	Gérer les contestations devant les tribunaux	x	x	x	x
23	GRU	GRU6	Répondre aux demandes d'accès à l'information	x	x	x	x
24	GRU	GRU7	Percevoir, rembourser ou payer les services rendus	x	x	x	x
25	GRU	GRU8	Diffuser les informations des registres de la Société	x	x	x	x
26	GRU	GRU9	Gérer les rendez-vous	x	x	x	x
27	IND	IND1	Initier le traitement de la demande d'indemnité	x	x	x	x
28	IND	IND2	Autoriser et rembourser un frais	x	x	x	x
29	IND	IND3	Traiter les indemnités versées sous forme de rentes	x	x	x	x
30	IND	IND4	Traiter les indemnités forfaitaires	x	x	x	x
31	IND	IND5	Soutenir la réintégration	x	x	x	x
32	IND	IND6	Traiter la demande de révision	x	x	x	x
33	SOR3	SOR3.1	Assurer la qualité des processus et des solutions	x	x	x	x
34	SOR5	SOR5.1	Percevoir et recouvrer les sommes dues	x	x	x	x
35	SOR5	SOR5.2	Payer les sommes dues	x	x	x	x
36	SOR5	SOR5.4	Gérer la trésorerie	x	x	x	x
37	SOR5	SOR5.5	Gérer le budget	x	x	x	x
38	SOR5	SOR5.6	Préparer les états financiers	x	x	x	x
39	SOR5	SOR5.8	Autoriser les dépenses et la facturation	x	x	x	x
40	SOR5	SOR5.9	Évaluer le passif actuariel	x	x	x	x
41	SOR5	SOR5.10	Établir la tarification des contributions d'assurance	x	x	x	x
42	SOR5	SOR5.11	Assurer le suivi des politiques de placement et de capitalisation	x	x	x	x
43	SOR6	SOR6.1	Entretenir les locaux et les espaces de travail	x	x	x	x
44	SOR6	SOR6.3	Gérer le matériel	x	x	x	x
45	SOR6	SOR6.4	Assurer la gestion intégrée des documents	x	x	x	x
46	SOR8	SOR8.1	Gérer les demandes	x	x	x	x
47	SOR8	SOR8.2	Gérer les projets	x	x	x	x
48	SPS1	SPS1.1	Gérer les effectifs et les assignations	x	x	x	x
49	SPS1	SPS1.3	Prévention de la fraude	x	x	x	x
50	SPS1	SPS1.5	Gérer les communications écrites	x	x	x	x
51	SPS1	SPS1.6	Gérer les caisses et les points de service	x	x		
52	SPS3	SPS3.1	Assister la prestation de services	x	x	x	x
53	SPS4	SPS4.1	Gestion des connaissances	x	x	x	x
54	SPS4	SPS4.2	Gérer la formation et le développement des compétences	x	x	x	x
55	SPS5	SPS5	Gérer la sécurité	x	x	x	x

Couverture des besoins de reddition de comptes de la SAAQ

Le tableau ci-dessous liste les références décrivant la portée et les travaux à réaliser pour couvrir les besoins de reddition de comptes de la SAAQ.

No	Description
1	Rapport officiel - Rapport annuel de gestion (RAG) incluant la Déclaration de services aux citoyens (#1)
2	Rapport officiel - Bilan routier (#2)
3	Suivi de la réalisation des bénéfices escomptés.

Couverture des besoins informationnels actuariels

Le tableau ci-dessous liste les références décrivant la portée et les travaux à réaliser pour d'assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels de la SAAQ listés dans la colonne « Description ».

No	Description
1	La stratégie de mise en œuvre de la solution permet de : Assurer la pérennité et la continuité des processus actuariels en fournissant l'information requise au système ACT. Il s'agit des processus : • SOR5.9 – Évaluer le passif actuariel • SOR5.10 – Établir la tarification des contributions d'assurance

PORTÉE TECHNOLOGIQUE DE LA SOLUTION – GRANDS VECTEURS TECHNOLOGIQUES

Cette section précise la portée des grands vecteurs technologiques reliés à l'infrastructure à mettre en place pour assurer la continuité des opérations de la Société et permettre l'évolution de la Solution.

Site miroir

1. L'Alliance doit opérationnaliser le concept de site miroir et, conséquement, déployer les composants logiciels et matériels requis au maintien des opérations en toute circonstance.

2. Il est de la responsabilité de la Société d'indiquer à l'Alliance la localisation géographique où doivent être déployés les équipements supportant le concept de site miroir. Par ailleurs, l'aménagement physique de la salle, les aspects mécaniques s'y rapportant ainsi que la

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

dimension de la télécommunication reliant le site secondaire au site principal sont aussi sous la responsabilité de la Société.

3. L'Alliance doit concevoir la solution technologique et le cadre d'exploitation soutenant le site miroir de manière à respecter le délai maximal de remise en service (bascule) établi à quatre-vingt-dix (90) minutes. Outre le respect du délai imparti, la solution proposée doit en tout temps, maintenir l'intégrité des actifs informationnels et ce, en toute circonstance (à la normale, en bascule et au retour à la normale).

4. L'Alliance doit intégrer à son plan d'évolution ainsi qu'à ses exercices de planification de capacité, l'ensemble des composants d'infrastructure logiciels et matériels soutenant le site miroir.

Maintien des services

1. Mode étendu :

   L'Alliance doit concevoir l'architecture et configurer les composants (fonctionnels et technologiques) de la solution de manière à pouvoir soutenir une livraison des services d'affaires selon un horaire étendu (réf : 24/7). De plus, le cadre d'exploitation soutenant la solution, dont la production est sous la responsabilité de l'Alliance, devra être adapté à ce contexte de livraison.

2. Rétablissement de service – Panne :

   L'Alliance doit concevoir la solution de telle sorte qu'elle soit en mesure de récupérer automatiquement une situation d'anomalie technique et de maintenir ainsi la disponibilité des services au niveau convenu en annexe C12 du devis d'appel d'offres initial.

   L'architecture soutenant la solution ne doit donc présenter aucun point de défaillance unique qui pourrait mettre en péril l'atteinte de objectifs de services. De plus, le recouvrement des anomalies techniques impliquant les composants d'infrastructure doivent s'articuler autour de mécanismes automatisés limitant ainsi les interventions humaines.

Performance

1. Temps de service recherché :

   L'Alliance doit concevoir l'architecture et paramétrer la solution de manière à pouvoir atteindre ou même améliorer les temps de service associés aux 12 principaux évènements d'affaires de la Société présentés au devis d'appel d'offres initial (section 2.6.2.1).

2. Temps réponse transactionnel :

La solution doit être livrée de manière à pouvoir offrir à l'utilisateur un temps réponse transactionnel inférieur à cinq (5) secondes.

Approche de gouvernance alignée sur l'infonuagique « *cloud readiness* »

1. L'Alliance doit proposer une solution qui, au plan fonctionnel et technique, puisse être compatible avec l'offre infonuagique de l'industrie.

2. L'Alliance doit, par ailleurs, effectuer le déploiement de l'infrastructure technologique sur site, en s'inspirant des pratiques de l'infonuagique ainsi qu'en tirant profit des outils et technologies appropriés.

3. En accord avec le point précédent, l'Alliance doit s'assurer que :
    a. Le coffre à outils requis au soutien de l'approche « *Cloud readiness* » soit mis en place et opérationnalisé ;
    b. Toutes les adaptations nécessaires au cadre d'exploitation soient apportées pour y faire refléter les spécificités associées à l'approche « *Cloud readiness* ».

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE, CALENDRIERS ET SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS

STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

La stratégie de mise en œuvre du prévoit que le projet s'étendra sur une durée totale de 49 mois et se découpe en :

- Quatre (4) livraisons distinctes :
  - Livraison 0 (L0) - Conception globale
  - Livraison 1 (L1) – Finance et Fondation
    - *Processus SOR 4 (RH) à confirmer à la fin de la conception (Lot 2)*
  - Livraison 2 (L2) – Principalement Permis et Immatriculation
  - Livraison IR (LIR) – Indemniser et Réadapter (IR)

- Dix-huit (18) lots disctints de réalisation du projet :
  - Lot 0 – Formation initiale du projet
    - *À fait l'objet d'une entente préliminaire avant la signature du contrat*
  - Lot 1 – Planification du projet
    - *À fait l'objet d'une entente préliminaire avant la signature du contrat*
  - Lot 2 – Conception de la solution pour L1 et L2; Cas d'affaires pour LIR
  - Lot 3 – Conception du modèle de d'organisation du CoE
  - Lot 4 – Réalisation L1
  - Lot 5 – Réalisation L1 (suite)
  - Lot 6 – Déploiement L1
  - Lot 7 – Post-implantation L1
  - Lot 8 – Conception L2 (suite)
  - Lot 9 – Réalisation L2
  - Lot 10 – Réalisation L2 (suite)
  - Lot 11 – Réalisation L2 (suite)
  - Lot 12 – Déploiement L2
  - Lot 13 – Post-implantation L2
  - Lot 14 – Préparation LIR
  - Lot 15 – Conception LIR
  - Lot 16 – Réalisation LIR
  - Lot 17 – Déploiement LIR
  - Lot 18 – Post-implantation LIR

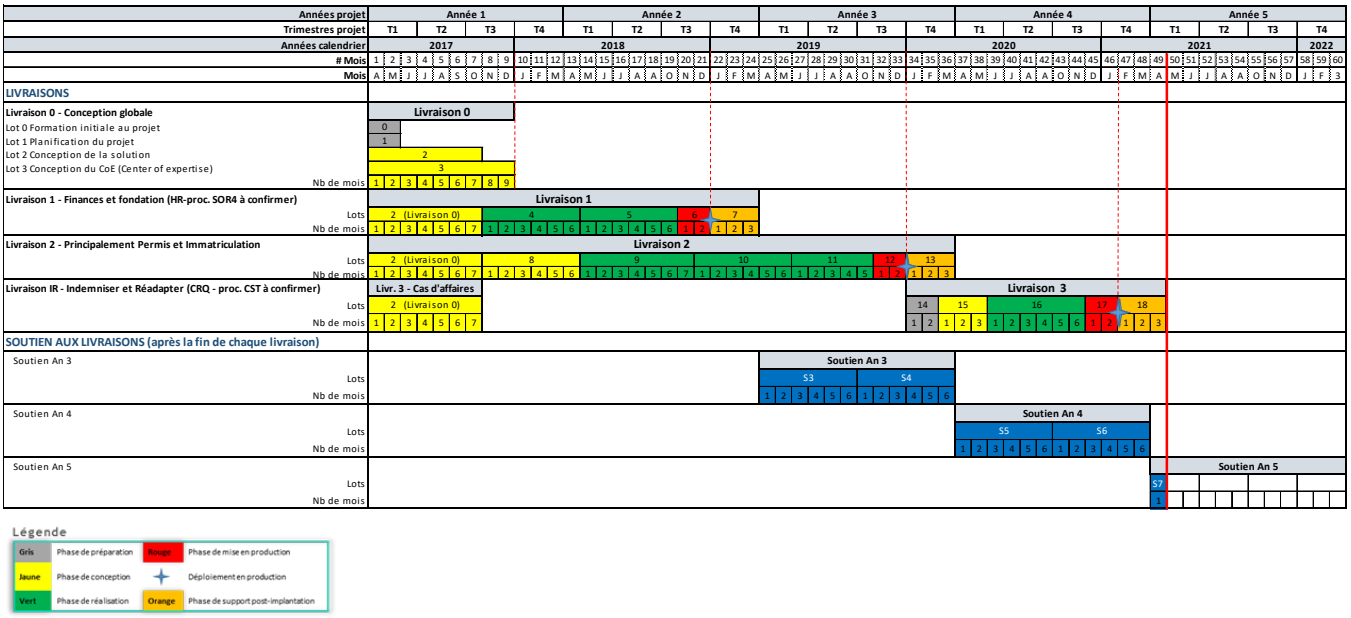
- Cinqu (5) lots disctints de soutien pendant la Phase de mise en oeuvre :
  - Lot S3 – Soutien, maintenance et exploitation L1 (an 3.1)
  - Lot S4 – Soutien, maintenance et exploitation L1 (an 3.2)

- Lot S5 – Soutien, maintenance et exploitation L1, L2 (an 4.1)
- Lot S6 – Soutien, maintenance et exploitation L1, L2 (an 4.2)
- Lot S7 – Soutien, maintenance et exploitation L1, L2 (an 5.1)

CALENDRIER DE RÉALISATION

Le tableau ci-après décrit le calendrier de réalisation pour la Phase de mise en oeuvre. Il sera révisé à la fin de la conception des livraisons 1 et 2.

Calendrier de réalisation CASA - v2 Septembre 2017



PLAN GLOBAL

Le Plan global détaille les principaux jalons, activités et livrables qui composent le plan de réalisation en lien avec les diffentes livraisons du projet et les grandes activités transverses telles la gestion des environnements informatiques.

Le Plan global est évolutif et sert de canevas à l'élaboration des ententes de lots. En moyenne, une version principale du Plan global est produite une fois par mois.

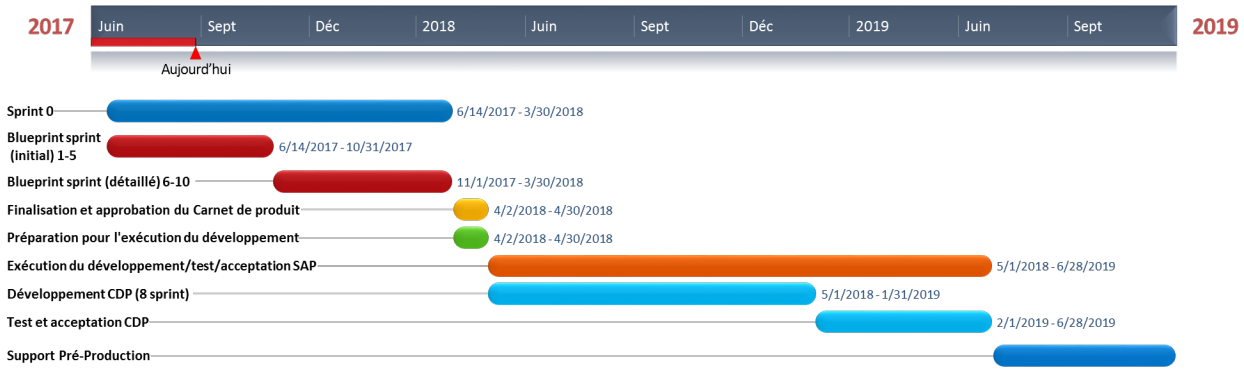
Pour des raisons pratiques, le plan global est maintenu à jour indépendemment du PQP.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

CALENDRIER DE RÉALISATION DES CDP

Le tableau ci-après décrit le calendrier de réalisation initial des CDP.



SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS

Cette section résume la portée initiale des livraisons de réalisation du chantier et sera mise à jour à fréquence régulière, notamment à la fin des lots de conception.

Livraison 0 – Conception globale

Lots 0 et 1 – Démarrage et planification

Compte tenu des délais reliés à la négociation finale du contrat avec l'Alliance, les lots 0 et 1 ont été combinés et ont fait l'objet d'ententes temporaires qui ont permis de réaliser les activités suivantes :

- Mise en place de la structure de gouvernance du projet;
- Montée en charge des ressources de l'Alliance et de la Société;
- Début du design et du déploiement des infrastructures et des environnements nécessaires à la Livraison 1;
- Accès à un environnement temporaire pour le début de la phase de conception;
- Mise en place des outils et gabarits pour la phase de conception, y compris SGPE pour le suivi de projet;
- Formation intiale des ressources du projet (« Boot Camp »);
- Planfication du lot 2 et rédaction de l'entente du Lot 2.

Lot 2 – Conception de la solution

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs spécifiques par sprint du Lot 2 sont détaillés dans l'entente de lot.

Le niveau de détail pour la phase de conception varie selon la livraison :

- L1 : Conception très détaillée de la solution à mettre en place (Finances et fondation)
- L2 : Conception à un niveau intermédiaire de la solution de la Livraison 2 (principalement, permis et immatriculations)
- LIR : Conception à haut niveau pour réaliser un cas d'affaires dans le but de démontrer la faisabilité et la rentabilité de la solution qui serait, éventuellement, implantée lors de la Livraison IR pour le volet Indemnisation et Réadaptation.

Le Lot 2 inclut une revue de la Solution par l'éditeur pour confirmer les choix architecturaux permettant de répondre aux besoins d'affaires de la Société, que cette solution est complète, flexible, efficace et évolutive, et que les dimensions d'intégration sont bien adressées.

Lot 3 – Conception du modèle d'organisation du centre d'excellence - SAAQ

Les objectifs généraux et les objectifs par sprint du Lot 3 sont détaillées dans l'entente de lot.

Le lot 3 consiste à faire la conception globale du Centre d'excellence - SAAQ ainsi que la planification détaillée pour la mise en place progressive du centre dans le cadre du chantier. Celui-ci comprend deux (2) phases principales soit un Centre de support - SAAQ à la fin de Livraison 1 transitant vers le Centre d'excellence – SAAQ à la fin de la Livraison 2.

Le graphique suivant décrit la stratégie initiale de mise en place du Centre l'excellence – SAAQ.

Livraison 1 – Finance et Fondation

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison 1 seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 4, 5, 6 et 7.

L'exercice de confirmation de la portée, du calendrier de réalisation et du budget de la Livraison 1 sera réalisée à la fin du Lot 2. Cet exercice peut donner lieu à un redécoupage des lots de la livraison induisant une nouvelle ventilation des efforts et des coûts.

La Livraison 1 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de soutien à l'organisation pour l'ensemble des ressources de l'organisation :
  - Gérer les ressources financières (SOR5) ;
  - Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6) ;
  - Gérer la relation avec les partenaires (GRP) ;
  - Soutien à la prestation de services (SPS) ;
- Le déploiement du processus Gérer les ressources humaines (SOR4), si approuvé par la Société à la fin du Lot 2.
- La mise en place du Centre de support – SAAQ.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Au niveau de la Solution déployée à la Livraison 1 :

- L'installation du volet gestion des effectifs (SPS) avec SAP SuccessFactor et de « Concur Travel and Expense » pour la gestion des allocations de dépenses et des frais de voyage.
- La mise en place de l'ensemble des fonctionnalités de la solution informationnelle pour supporter complètement la Société dans le processus GOR en lien avec SAS et lui permettre l'exploitation de ses données informationnelles à l'aide des outils modernes livrés avec la nouvelle solution.
- Mise en oeuvre des fonctions financières de la solution [redacted] soit : la charte comptable, les comptes clients, les comptes fournisseurs, le budget, la trésorerie, la facturation et le décaissement, la comptabilité, l'immobilisation et le système de suivi de projet.
- Le déploiement des fonctionnalités reliées au soutien de la prestation de services dans [redacted], soit la gestion des locaux et édifices, la gestion du matériel, la gestion des inventaires, la gestion du travail de même que l'assignation et les effectifs ainsi que le module « Supplier Relationship Management (SRM) » qui permet la gestion des approvisionnements du secteur public (PPS).
- Le déploiement initial des modules communs et incrémental pour les livraisons subséquentes. Il s'agit notamment de la gestion des communications écrites et la gestion documentaires (OpenText), la gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM), la gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning), et les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

Livraison 2 – Principalement Permis et Immatriculation

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison 2 seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 8, 9, 10, 11, 12 et 13.

La conception détaillée de la Livraison 2, démarrée en Lot 2, sera finalisée dans le Lot 8.

L'exercice de confirmation de la portée, du calendrier de réalisation et du budget de la Livraison 2 sera réalisée vers la fin du Lot 8. Cet exercice peut donner lieu à un redécoupage des lots de la livraison induisant une nouvelle ventilation des efforts et des coûts.

La Livraison 2 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de mission de la Société pour l'ensemble des clientèles internes et externes impactées, notamment :

  - Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau public (CSP) incluant les processus Réaliser les autres mandats confiés à la Société (AMD);
  - Contrôler et surveiller les véhicules pouvant emprunter les routes du Québec (CSV).

- La mise en œuvre des processus de soutien à l'organisation qui sont requis pour supporter l'exécution des processus de bout en bout, notamment :
  - Les processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU);
  - Les processus de soutien à l'organisation (SOR).

Au niveau de la Solution déployée à la livraison 2 :

- Le déploiement des fonctionnalités reliées aux processus de mission CSP-AMD, CSV et GRU, notamment dans [redacted], SAP CRM, FICA/FSCD, BRF+ pour les règles d'affaires.
- Le développement de composants majeurs (CDP) reliés au dossier client (Business Partner) par l'éditeur SAP :
  - Points d'inaptitudes
  - Sanctions
  - Dossier médical
- Le déploiement du module MRS pour la prise de rendez-vous et la gestion des effectifs.
- La refonte de la solution de gestion des points de services (POS) afin de permettre son intégration avec la solution SAP.
- L'intégration des services électroniques aux citoyens composant la prestation autonome de services (PAS) à la solution Hybris Commerce.
- L'intégration des nouvelles données gérées au sein de la solution du nouvel environnement informationnel de la Société sous [redacted].
- L'intégration des interfaces externes d'échanges de données avec les partenaires d'affaires de la Société pour les données associées aux processus CSP et CSV.
- L'intégration et l'accroissement du contenu des modules communs déployés à la livraison 1,notamment :
  - La gestion documentaire et des communications écrites (OpenText);
  - La gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM);
  - La gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning);
  - Les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).
- La simulation lors de la phase de préparation de la mise en production, afin de mitiger les risques associés à un déploiement de type « big bang » dans les sites de la Société. Cette stratégie et ses impacts seront analysés durant le Lot 2 (Conception).

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Livraison IR – Indemniser et Réadapter

Le cas d'affaires réalisé en Lot 2 (Conception), permettra de statuer sur le bien fondé, la faisabilité et la rentabilité de réaliser la Livraison IR.

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison IR seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 14, 15, 16, 17 et 18.

Compte tenu du délai entre la réalisation du cas d'affaires (octobre 2017) et le début planifié de la réalisation de la Livraison IR (premier trimestre 2020), le lot 14 sera dédié à la préparation de la livraison et le lot 15 à la conception détaillée.

La livraison IR comprend la mise en oeuvre du processus de mission de l'organisation Indemniser et réadapter (IND) pour l'ensemble des clientèles impactées.

La livraison IR inclut également des processus de soutien à l'organisation qui sont requis pour supporter l'exécution des processus de bout en bout, notamment :

- Les processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU)
- Les processus de soutien à l'organisation (SOR).

Au niveau de la Solution déployée à la livraison IR :

- L'implantation de l'ensemble des fonctionnalités des composants FS-Claims.
- L'intégration aux solutions financières (déployées lors de la livraison 1).
- L'intégration aux solutions de Permis et immatriculation (déployés lors de la livraison 2).
- L'intégration aux dossiers client (Business Partner) ainsi que leurs informations médicales et leur dossier de conduite (Sanction et Infractions), développés par l'éditeur.
- La mise en oeuvre d'une nouvelle version majeure de la Solution ([redacted] version la plus récente).
- Le déploiement d'une nouvelle gamme de services en ligne dans la PAS pour le processus d'indemnisation et de réadaptation.
- L'intégration des nouvelles données gérées au sein de la solution au nouvel environnement informationnel de la Société sous [redacted].
- L'intégration et l'accroissement du contenu des modules communs déployés à la livraison 1, notamment :
    - La gestion documentaire et des communications écrites (OpenText);
    - La gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM);
    - La gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning);
    - Les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

Livraisons de Soutien, maintenance et d'exploitation durant la période de mise en oeuvre

Les efforts de soutien, maintenance et exploitation prévus à la suite des phases de support post-implantation de trois (3) mois des Livraisons 1 et 2 sont répartis dans les lots S3 à S7 pour les domaines de services professionnels suivants :

- Intégration fonctionnelle;
- Intégration technologique;
- Assistance à la gestion / Intégration & Assurance-qualité.

Le soutien, la maintenance et l'exploitation de la nouvelle solution pendant la période de réalisation sera assurée par le Centre de support mis en place à la fin de la Livraison 1.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

4. GESTION DES BÉNÉFICES

Compte tenu de l'importance du chantier CASA pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques, la Société doit s'assurer que le chantier atteindra les objectifs d'affaires fixés et le niveau de bénéfices anticipé.

La gestion des bénéfices s'appuie sur trois (3) principes directeurs :

- Arrimer le programme avec la vision et les orientations stratégiques de CASA ;
- Responsabiliser les propriétaires opérationnels, les propriétaires des bénéfices et les équipiers chargés de la réalisation de CASA ;
- Récupérer les bénéfices générés par les investissements consentis à CASA.

La gestion des bénéfices exige l'imputabilité conjointe de toutes les parties prenantes. Les bénéfices identifiés doivent être mesurables et récupérables, et doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux tout au long du projet et par la suite en exploitation afin d'en assurer la récupération.

Les ajustements qui pourraient survenir pendant la phase de mise en œuvre de la Solution devront aussi être évalués en fonction des bénéfices potentiels ou de la sauvegarde des bénéfices déjà identifiés.

Bénéfices escomptés (cas d'affaires CASA)

La liste des bénéfices escomptés du projet est un des facteurs importants qui a servi au découpage de la stratégie de mise en œuvre et à la notion de priorité accordée aux livraisons.

Le tableau ci-après présente la répartition des bénéfices identifiés dans le cas d'affaires initial.[15]

[15] *Ref. : Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés P22899-3*

Ventilation des bénéfices (cas d'affaires)

Prévisions globales	Prévisions au début du programme	Prévisions actualisées après la phase de conception	Prévisions actualisées après la phase de réalisation	Prévisions actualisées après la phase de mise en production
Bénéfices «Affaires»				
Facturation du privilège de circuler	**66 744 000**			
Création d'un compte client (bénéfices SAAQ et FAAQ)	**57 249 890**			
Création d'un compte client (bénéfices gouv.)	**67 263 302**			
Communication électronique avec la clientèle	**87 660 838**			
Regroupement du permis et de l'immatriculation sur la même facture	**49 310 543**			
Mise en place de services web	**49 132 649**			
Mise en place d'un outil «workflow» - volet médical	**8 331 817**			
Mise en place d'un dossier client	**6 504 210**			
Mise en place d'un compte client, volet partenaires	**5 686 200**			
SAGIR (à déterminer) *Nouveau*	**0**			
Unités de support - PROVISOIRE *Nouveau*	**29 821 600**			
Bénéfices «Affaires INDEM»				
Bénéfices administratifs - VPIA *Nouveau*	**5 842 299**			
Bénéfices régimes - VPIA *Nouveau*	**41 191 709**			
Réduction du plan d'investissement				
Investissement Plan de base	**169 307 065**			
Ajustement pour réinvestissement récurrence	**(6 000 000)**			
Bénéfices supplémentaires à obtenir				
Bénéfices supplémentaires à obtenir *Nouveau*	**0**			
Total bénéfices reliés à l'investissement	**638 046 121**			
Investissements annuels	**375 402 669**			
Surplus (perte) investissement	**262 643 452**			
Récurrence TI				
Agilité technologique - bénéfices TI (à inclure dans 2.14)	**7 500 000**			
Ratio des ressources internes / externes	**18 437 442**			
Impact solution PGI sur les opérations (TI et pilotage)	**116 106 885**			
Bénéfices activités récurrentes (délestage PFC, ↓ ETC)	**262 624 470**			
Total récurrence TI	**404 668 797**			

Le tableau ci-après présente les bénéfices escomptés du chantier CASA qui ont été calculés à haut niveau sur un horizon de 12 ans :

BÉNÉFICE « SOLUTIONS D'AFFAIRES »	**638 M$**
BÉNÉFICE « RÉCURRENCE TI »	**441 M$**

Le détail est fourni à l'Annexe A.

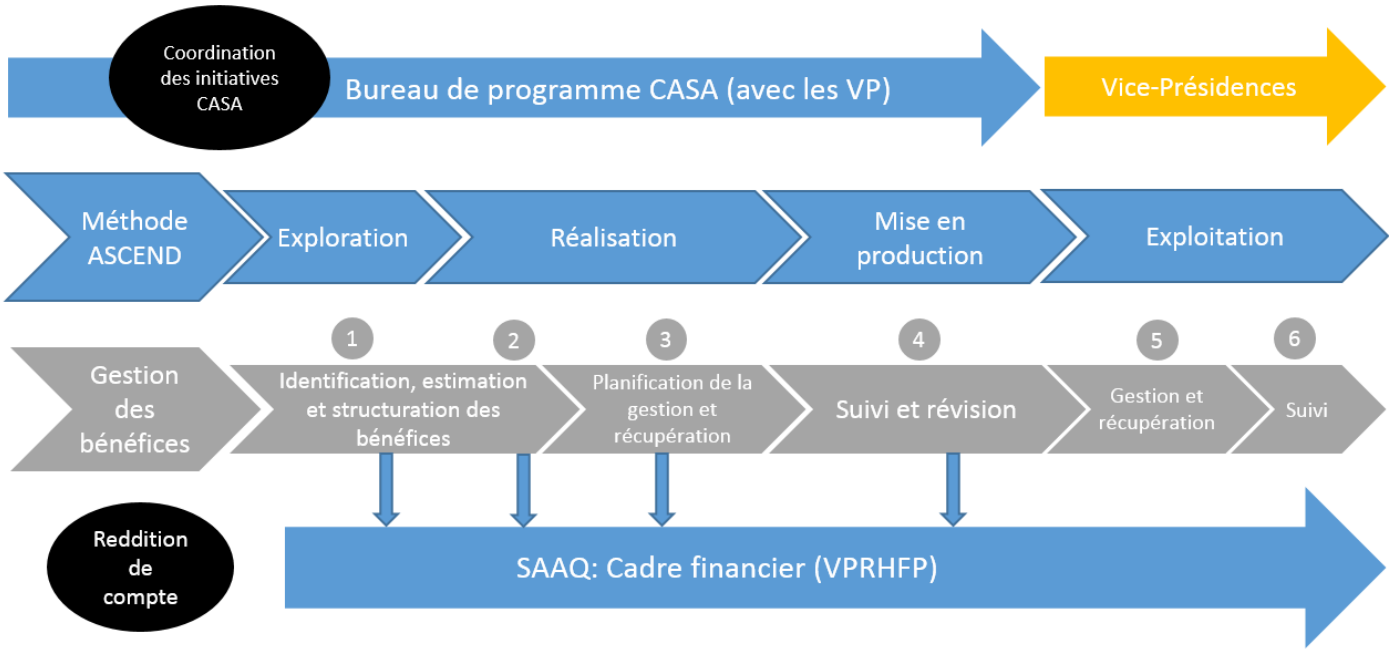
La stratégie de mise en œuvre vise à récupérer les bénéfices escomptés le plus rapidement possible. L'Annexe B présente le lien entre le début de la période de récupération des bénéfices et les livraisons.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Cadre de gestion des bénéfices

Pour la période de réalisation du chantier, la stratégie d'actualisation des bénéfices s'appuie en bonne partie sur l'identification des pistes d'efficience reliées à l'optimisation et l'automatisation des processus opérationnels de la Société. Pour y parvenir, le cadre de gestion des bénéfices CASA est arrimé à la méthodologie IBM Ascend.



L'actualisation des bénéfices escomptés est basée sur les analyses d'impacts des processus opérationnels pendant la phase Exploration (conception de la solution).

Le processus d'actualisation des bénéfices est itératif et incrémental. Les principaux jalons de confirmation des bénéfices escomptés seront indiqués dans le calendrier de contrôle (voir section Assurance qualité).

Le processus de gestion des bénéfices s'étend au-delà de la période de réalisation du chantier. Il comprend six (6) étapes :

1. Identification et estimation des bénéfices
2. Structuration des bénéfices
3. Planification de la gestion et de la récupération des bénéfices
4. Suivi et révision des bénéfices durant la mise en production
5. Gestion et récupération des bénéfices après l'implantation
6. Suivi et revue de la récupération des bénéfices

Les documents de définition de processus et les grilles d'analyse d'impacts serviront d'intrants principaux à l'identification, l'estimation et la structuration des bénéfices.

Le propriétaire des processus (PO) identifiera les secteurs et sous-processus touchés pour chacun de ses processus opérationnels et aidera l'équipe a s'auto-organiser pour identifier et structurer les bénéfices.

Les étapes à suivre sont les suivantes :

1. Identification des activités et sous-activités touchées par le changement
2. Identification des écarts entre la situation actuelle et la solution cible
3. Identification des sources potentielles et de la nature des bénéfices
4. Établissement des hypothèses préliminaires de calcul

Les bénéfices potentiels et les hypothèses de calcul seront documentés par processus d'affaires dans la « fiche des bénéfices ».

L'équipe d'intégration / AQ et les conseillers d'affaires pourront aussi aider à identifier l'essentiel des liens intra et inter processus qui permettent le bon appariement des bénéfices et aussi d'éviter la double comptabilité.

Lors de l'étape de structuration, le PO ainsi que ses collaborateurs revoient les estimations passées et terminent l'identification des activités touchées et les valeurs de référence des bénéfices. Ils ventilent ensuite les bénéfices récurrents et non récurrents dans la fiche des bénéfices du processus opérationnel.

La fiche des bénéfices d'un processus opérationnel peut donc contenir plusieurs bénéfices distincts structurés individuellement par bénéfice mais toujours inscrits dans la seule et même fiche des bénéfices du processus opérationnel en question. Enfin, le PO s'assure que ses équipiers inscrivent leurs bénéfices ainsi estimés dans la liste de tous les bénéfices de CASA qui servira à préparer la reddition de comptes par la DBAR.

À cet effet, le PO se réfère à la procédure de gestion des bénéfices, à savoir qu'il confirme les dépôts d'information dans SharePoint à la DBAR et au BP puis nomme un intervenant responsable.

La DBAR consulte et valide les fiches des bénéfices au fil des dépôts, effectue les corrections s'il y a lieu avec le PO qui dépose la liste et la fiche corrigée des bénéfices dans SharePoint, et ce, au plus tard 1 semaine après le début de la validation.

Le PO confirme les dépôts d'information corrigés dans SharePoint à la DBAR et au BP qui saisit et complète les informations de la liste dans le registre des bénéfices SharePoint, produit les rapports de bénéfices et d'indicateurs des bénéfices prévisionnels jusqu'à l'étape de mise en production et informe la DBAR et les équipiers du PO[2].

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

5. GESTION DES RISQUES

Le cadre de gestion des risques est présenté à l’Annexe C.

6. EFFORTS ET COÛTS

Cette section présente les efforts et les coûts de la dernière version du bordereau de prix pour les fins du PQP.

Les coûts représentent l'enveloppe budgétaire maximale autorisée pour les ressources de la Société et de l'Alliance qui participent à la réalisation du projet.

Le bordereau de prix comprend aussi les efforts et les coûts des ressources de la SAAQ qui ont été ajoutées à la demande de la Société suite à l'adjudication du contrat. Il inclut la contingence, les réserves pour travaux supplémentaires et les livraisons de soutien des années 3 à 5.

Les ajustements à la ventilation du borderau de prix (transferts d'efforts et de coûts d'un lot à l'autre ou d'une livraison à l'autre) devront faire l'objet d'avenants au Contrat.

Le bordereau de prix sera mis à jour dans le PQP et servira de base de référence pour les ententes de lot.

Les coûts qui dépasseront les enveloppes budgétaires des ententes de lot seront gérés via la formule de partage risques.

Efforts de projets de la Société et de l'Alliance

Efforts totaux - Phase de mise en oeuvre

SOMMAIRE DES EFFORTS TOTAUX DE PROJET - RESSOURCES DE LA SAAQ ET DE L'ALLIANCE (en heures)			
	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
Livraison 0	91 830	72 377	164 207
Livraison 1	166 164	320 736	486 900
Livraison 2	341 108	535 519	876 627
Livraison Indemniser et réadapter (IR)	120 991	224 492	345 483
Livraison de soutien (an 2 à 5)	73 718	146 308	345 483
Total des efforts de projet	***793 811***	***1 299 432***	***2 218 700***

Efforts - Livraison 0

Livraison 0 - Travaux à positionner par l'alliance			
	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
Lot 0 - Formation initiale au projet	6 535	676	7 211
Lot 1 - Planification du projet	10 139	9 938	20 077
Lot 2 - Conception de la solution	73 925	58 685	132 610
Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	1 231	3 078	4 309
Total Livraison 0	***91 830***	***72 377***	***164 207***

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Efforts – Livraison 1

Livraison 1 - Finances et fondation			
Lot 4 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	21 951	36 287	58 238
2 - Intégration technologique	17 290	63 978	81 268
3 - Gestion du changement	1 629	1 884	3 513
4 - Communication	1 023	954	1 977
5 - Formation	3 248	5 502	8 750
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	9 558	8 559	18 117
Total Lot 4	***54 699***	***117 164***	***171 863***
Lot 5 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	29 382	37 020	66 402
2 - Intégration technologique	17 644	65 786	83 430
3 - Gestion du changement	1 441	1 884	3 325
4 - Communication	811	954	1 765
5 - Formation	3 851	6 128	9 979
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	11 964	13 121	25 085
Total Lot 5	***65 093***	***124 893***	***189 986***
Lot 6 - Préparation de la mise en production (Déploiment)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	11 423	11 194	22 617
2 - Intégration technologique	5 420	19 150	24 570
3 - Gestion du changement	480	628	1 108
4 - Communication	262	318	580
5 - Formation	5 842	1 166	7 008
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 704	1 956	4 660
Total Lot 6	***26 131***	***34 412***	***60 543***
Lot 7 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	8 815	15 791	24 606
2 - Intégration technologique	6 704	23 671	30 375
3 - Gestion du changement	515	942	1 457
4 - Communication	260	477	737
5 - Formation	350	480	830
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	3 597	2 906	6 503
Total Lot 7	***20 241***	***44 267***	***64 508***
Total Livraison 1	***166 164***	***320 736***	***486 900***

Efforts – Livraison 2

Livraison 2 - Permis et Immatriculation			
Lot 8 - Conception			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	20 645	17 892	38 537
2 - Intégration technologique	12 196	45 123	57 319
3 - Gestion du changement	1 217	1 884	3 101
4 - Communication	683	954	1 637
5 - Formation	764	1 280	2 044
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	6 085	5 279	11 364
Total Lot 8	***41 590***	***72 412***	***114 002***
Lot 9 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	26 813	25 834	52 647
2 - Intégration technologique	15 920	60 436	76 356
3 - Gestion du changement	1 328	2 198	3 526
4 - Communication	677	1 113	1 790
5 - Formation	1 904	3 779	5 683
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	9 341	9 614	18 955
Total Lot 9	***55 983***	***102 974***	***158 957***
Lot 10 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	38 684	35 405	74 089
2 - Intégration technologique	22 467	74 752	97 219
3 - Gestion du changement	1 940	2 669	4 609
4 - Communication	1 167	1 590	2 757
5 - Formation	3 748	6 156	9 904
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	14 442	14 398	28 840
Total Lot 10	***82 448***	***134 970***	***217 418***
Lot 11 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	44 370	37 834	82 204
2 - Intégration technologique	24 564	73 552	98 116
3 - Gestion du changement	2 199	2 668	4 867
4 - Communication	1 556	1 908	3 464
5 - Formation	4 386	5 964	10 350
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	17 766	16 871	34 637
Total Lot 11	***94 841***	***138 797***	***233 638***
Lot 12 - Préparation de la mise en production (Déploiment)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	14 306	12 158	26 464
2 - Intégration technologique	7 373	23 189	30 562
3 - Gestion du changement	524	469	993
4 - Communication	530	477	1 007
5 - Formation	15 482	1 571	17 053
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	4 358	3 486	7 844
Total Lot 12	***42 573***	***41 350***	***83 923***
Lot 13 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	11 060	13 685	24 745
2 - Intégration technologique	7 375	27 655	35 030
3 - Gestion du changement	496	468	964
4 - Communication	358	397	755
5 - Formation	422	480	902
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	3 962	2 331	6 293
Total Lot 13	***23 673***	***45 016***	***68 689***
Total Livraison 2	***341 108***	***535 519***	***876 627***

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Efforts – Livraison IR

Livraison Indemniser et réadapter (IR)			
Lot IR14 - Planification et vision			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	2 573	2 348	4 921
2 - Intégration technologique	2 705	9 277	11 982
3 - Gestion du changement	236	312	548
4 - Communication	144	318	462
5 - Formation	236	737	973
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 370	2 918	5 288
Total Lot IR14	***8 264***	***15 910***	***24 174***
Lot IR15 - Conception			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	6 092	4 541	10 633
2 - Intégration technologique	6 526	22 453	28 979
3 - Gestion du changement	540	625	1 165
4 - Communication	316	396	712
5 - Formation	739	1 632	2 371
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	5 434	6 345	11 779
Total Lot IR15	***19 647***	***35 992***	***55 639***
Lot IR16 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	20 794	25 994	46 788
2 - Intégration technologique	18 282	57 783	76 065
3 - Gestion du changement	1 597	1 878	3 475
4 - Communication	853	948	1 801
5 - Formation	2 299	3 800	6 099
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	15 033	16 182	31 215
Total Lot IR16	***58 858***	***106 585***	***165 443***
Lot IR17 - Préparation de la mise en production (Déploiment)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	6 238	7 867	14 105
2 - Intégration technologique	5 516	18 855	24 371
3 - Gestion du changement	538	626	1 164
4 - Communication	290	316	606
5 - Formation	5 830	1 084	6 914
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 822	1 764	4 586
Total Lot IR17	***21 234***	***30 512***	***51 746***
Lot IR18 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	4 766	10 049	14 815
2 - Intégration technologique	4 886	20 697	25 583
3 - Gestion du changement	488	702	1 190
4 - Communication	186	474	660
5 - Formation	369	933	1 302
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 293	2 638	4 931
Total Lot IR18	***12 988***	***35 493***	***48 481***
Total Livraison Indemniser et réadapter (IR)	***120 991***	***224 492***	***345 483***

Efforts - Livraisons de soutien (phase de mise en œuvre)

Livraison Soutien an 2 (S)

Lot S1 - Soutien, maintenance et exploitation (an 2.1)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	0	0	0
2 - Intégration technologique	0	0	0
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	0	0
Total Lot S1	***0***	***0***	***0***

Lot S2 - Soutien, maintenance et exploitation (an 2.2)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	1 179	1 428	2 607
2 - Intégration technologique	337	3 015	3 352
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	169	520	689
Total Lot S2	***1 685***	***4 963***	***6 648***
Total Livraison Soutien an 2 (S)	***1 685***	***4 963***	***6 648***

Livraison Soutien an 3 (S)

Lot S3 - Soutien, maintenance et exploitation (an 3.1)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	6 889	7 139	14 028
2 - Intégration technologique	1 969	16 102	18 071
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	986	2 601	3 587
Total Lot S3	***9 844***	***25 842***	***35 686***

Lot S4 - Soutien, maintenance et exploitation (an 3.2)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	6 138	4 910	11 048
2 - Intégration technologique	1 753	12 932	14 685
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	878	1 787	2 665
Total Lot S4	***8 769***	***19 629***	***28 398***
Total Livraison Soutien an 3 (S)	***18 613***	***45 471***	***64 084***

Livraison Soutien an 4 (S)

Lot S5 - Soutien, maintenance et exploitation (an 4.1)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	16 244	15 031	31 275
2 - Intégration technologique	4 641	26 964	31 605
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 321	5 475	7 796
Total Lot S5	***23 206***	***47 470***	***70 676***

Lot S6 - Soutien, maintenance et exploitation (an 4.2)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	18 204	13 201	31 405
2 - Intégration technologique	5 202	24 419	29 621
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	2 602	4 808	7 410
Total Lot S6	***26 008***	***42 428***	***68 436***
Total Livraison Soutien an 4 (S)	***49 214***	***89 898***	***139 112***

Livraison Soutien an 5 (S)

Lot S7 - Soutien, maintenance et exploitation (an 5.1)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	2 944	1 802	4 746
2 - Intégration technologique	841	3 517	4 358
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	421	657	1 078
Total Lot S7	***4 206***	***5 976***	***10 182***

Lot S8 - Soutien, maintenance et exploitation (an 5.2)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	0	0	0
2 - Intégration technologique	0	0	0
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0	0	0
Total Lot S8	***0***	***0***	***0***
Total Livraison Soutien an 5 (S)	***4 206***	***5 976***	***10 182***

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Coûts de projet de la Société et de l'Alliance

Coûts totaux - Phase de mise en oeuvre

SOMMAIRE DES COÛS TOTAUX DE PROJET - RESSOURCES DE LA SAAQ ET DE L'ALLIANCE (en $)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
Livraison 0	8 819 353 $	17 008 595 $	25 827 948 $
Livraison 1	15 958 391 $	39 989 685 $	55 948 076 $
Livraison 2	32 760 012 $	68 261 475 $	101 021 487 $
Livraison Indemniser et réadapter (IR)	11 620 712 $	29 550 439 $	41 171 151 $
Contingence contractuelle L1, L2, L3, LIR	1 722 000 $	12 385 000 $	14 107 000 $
Livraisons de soutien (an 2 à 5)	7 371 800 $	19 016 608 $	26 388 408 $
Contingence Livraisons de soutien	295 000 $	1 522 000 $	1 817 000 $
Réserve pour travaux complémentaire			46 500 000 $
Total des coûts - Phase de mise en œuvre	***78 547 268 $***	***187 733 802 $***	***312 781 070 $***

Coûts - Livraison 0

Livraison 0 - Travaux à positionner par l'alliance			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
Lot 0 - Formation initiale au projet	627 621 $	158 860 $	786 481 $
Lot 1 - Planification du projet	973 750 $	2 335 430 $	3 309 180 $
Lot 2 - Conception de la solution	7 099 757 $	13 790 975 $	20 890 732 $
Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise	118 225 $	723 330 $	841 555 $
Contingence contractuelle - livraison 0	177 000 $	1 361 000 $	1 538 000 $
Total Livraison 0	***8 996 353 $***	***18 369 595 $***	***27 365 948 $***

Coûts – Livraison 1

Livraison 1 - Finances et fondation			
Lot 4 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	2 108 174 $	5 782 698 $	7 890 872 $
2 - Intégration technologique	1 660 532 $	5 687 376 $	7 347 908 $
3 - Gestion du changement	156 449 $	324 744 $	481 193 $
4 - Communication	98 249 $	133 560 $	231 809 $
5 - Formation	311 938 $	770 280 $	1 082 218 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	917 950 $	1 822 826 $	2 740 776 $
Total Lot 4	***5 253 292 $***	***14 521 484 $***	***19 774 776 $***
Lot 5 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	2 821 847 $	5 972 256 $	8 794 103 $
2 - Intégration technologique	1 694 530 $	5 908 384 $	7 602 914 $
3 - Gestion du changement	138 394 $	329 436 $	467 830 $
4 - Communication	77 888 $	135 468 $	213 356 $
5 - Formation	369 850 $	870 176 $	1 240 026 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 149 023 $	2 042 123 $	3 191 146 $
Total Lot 5	***6 251 532 $***	***15 257 843 $***	***21 509 375 $***
Lot 6 - Préparation de la mise en production (Déploiment)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	1 097 065 $	1 816 560 $	2 913 625 $
2 - Intégration technologique	520 537 $	1 738 832 $	2 259 369 $
3 - Gestion du changement	46 099 $	109 812 $	155 911 $
4 - Communication	25 162 $	45 156 $	70 318 $
5 - Formation	561 066 $	165 572 $	726 638 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	259 692 $	418 502 $	678 194 $
Total Lot 6	***2 509 621 $***	***4 294 434 $***	***6 804 055 $***
Lot 7 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	846 593 $	2 572 840 $	3 419 433 $
2 - Intégration technologique	643 852 $	2 188 766 $	2 832 618 $
3 - Gestion du changement	49 461 $	164 718 $	214 179 $
4 - Communication	24 970 $	67 734 $	92 704 $
5 - Formation	33 614 $	68 160 $	101 774 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	345 456 $	853 706 $	1 199 162 $
Total Lot 7	***1 943 946 $***	***5 915 924 $***	***7 859 870 $***
Contingence contractuelle - livraison 1	428 000 $	3 199 000 $	3 627 000 $
Total Livraison 1	***16 386 391 $***	***43 188 685 $***	***59 575 076 $***

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Coûts – Livraison 2

Livraison 2 - Permis et Immatriculation			
Lot 8 - Conception			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	1 982 746 $	3 023 448 $	5 006 194 $
2 - Intégration technologique	1 171 304 $	4 141 266 $	5 312 570 $
3 - Gestion du changement	116 881 $	324 744 $	441 625 $
4 - Communication	65 595 $	133 560 $	199 155 $
5 - Formation	73 375 $	179 200 $	252 575 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	584 403 $	1 461 606 $	2 046 009 $
Total Lot 8	***3 994 304 $***	***9 263 824 $***	***13 258 128 $***
Lot 9 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	2 575 121 $	4 329 520 $	6 904 641 $
2 - Intégration technologique	1 528 957 $	5 539 025 $	7 067 982 $
3 - Gestion du changement	127 541 $	384 342 $	511 883 $
4 - Communication	65 019 $	158 046 $	223 065 $
5 - Formation	182 860 $	536 618 $	719 478 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	897 110 $	1 840 098 $	2 737 208 $
Total Lot 9	***5 376 607 $***	***12 787 649 $***	***18 164 256 $***
Lot 10 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	3 715 211 $	5 941 540 $	9 656 751 $
2 - Intégration technologique	2 157 731 $	6 889 329 $	9 047 060 $
3 - Gestion du changement	186 318 $	485 084 $	671 402 $
4 - Communication	112 079 $	227 052 $	339 131 $
5 - Formation	359 958 $	878 128 $	1 238 086 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 387 010 $	2 740 833 $	4 127 843 $
Total Lot 10	***7 918 306 $***	***17 161 966 $***	***25 080 272 $***
Lot 11 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	4 261 295 $	6 435 016 $	10 696 311 $
2 - Intégration technologique	2 359 127 $	6 906 312 $	9 265 439 $
3 - Gestion du changement	211 192 $	510 672 $	721 864 $
4 - Communication	149 438 $	274 752 $	424 190 $
5 - Formation	421 231 $	858 816 $	1 280 047 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 706 247 $	3 123 702 $	4 829 949 $
Total Lot 11	***9 108 530 $***	***18 109 270 $***	***27 217 800 $***
Lot 12 - Préparation de la mise en production (Déploiment)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	1 373 948 $	2 043 944 $	3 417 892 $
2 - Intégration technologique	708 103 $	2 132 312 $	2 840 415 $
3 - Gestion du changement	50 325 $	99 088 $	149 413 $
4 - Communication	50 901 $	68 688 $	119 589 $
5 - Formation	1 486 891 $	226 224 $	1 713 115 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	418 542 $	649 827 $	1 068 369 $
Total Lot 12	***4 088 711 $***	***5 220 083 $***	***9 308 794 $***
Lot 13 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	1 062 202 $	2 326 740 $	3 388 942 $
2 - Intégration technologique	708 295 $	2 521 888 $	3 230 183 $
3 - Gestion du changement	47 636 $	99 274 $	146 910 $
4 - Communication	34 382 $	57 326 $	91 708 $
5 - Formation	40 529 $	69 440 $	109 969 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	380 510 $	644 015 $	1 024 525 $
Total Lot 13	***2 273 555 $***	***5 718 683 $***	***7 992 238 $***
Contingence contractuelle - livraison 2	820 000 $	5 461 000 $	6 281 000 $
Total Livraison 2	***33 580 012 $***	***73 722 475 $***	***107 302 487 $***

Coûts - Livraison IR

Livraison Indemniser et réadapter (IR)			
Lot IR14 - Planification et vision			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	247 111 $	448 784 $	695 895 $
2 - Intégration technologique	259 788 $	905 492 $	1 165 280 $
3 - Gestion du changement	22 665 $	65 872 $	88 537 $
4 - Communication	13 830 $	45 792 $	59 622 $
5 - Formation	22 665 $	106 128 $	128 793 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	227 615 $	473 084 $	700 699 $
Total Lot IR14	***793 675 $***	***2 045 152 $***	***2 838 827 $***
Lot IR15 - Conception			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	585 076 $	862 336 $	1 447 412 $
2 - Intégration technologique	626 757 $	2 151 912 $	2 778 669 $
3 - Gestion du changement	51 862 $	133 426 $	185 288 $
4 - Communication	30 349 $	57 498 $	87 847 $
5 - Formation	70 974 $	237 290 $	308 264 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	521 881 $	1 005 554 $	1 527 435 $
Total Lot IR15	***1 886 898 $***	***4 448 016 $***	***6 334 914 $***
Lot IR16 - Réalisation			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	1 997 056 $	4 467 480 $	6 464 536 $
2 - Intégration technologique	1 755 803 $	5 650 641 $	7 406 444 $
3 - Gestion du changement	153 376 $	402 528 $	555 904 $
4 - Communication	81 922 $	138 408 $	220 330 $
5 - Formation	220 796 $	554 800 $	775 596 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	1 443 769 $	2 724 204 $	4 167 973 $
Total Lot IR16	***5 652 722 $***	***13 938 061 $***	***19 590 783 $***
Lot IR17 - Préparation de la mise en production (Déploiment)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	599 098 $	1 364 724 $	1 963 822 $
2 - Intégration technologique	529 757 $	1 849 037 $	2 378 794 $
3 - Gestion du changement	51 670 $	134 176 $	185 846 $
4 - Communication	27 852 $	46 136 $	73 988 $
5 - Formation	559 913 $	158 264 $	718 177 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	271 025 $	459 180 $	730 205 $
Total Lot IR17	***2 039 313 $***	***4 011 517 $***	***6 050 830 $***
Lot IR18 - Mise en production et support postimplantation (3 mois)			
	Ressources SAAQ	***Ressources de l'alliance***	***Total***
1 - Intégration fonctionnelle	457 727 $	1 780 888 $	2 238 615 $
2 - Intégration technologique	469 251 $	2 136 344 $	2 605 595 $
3 - Gestion du changement	46 868 $	167 282 $	214 150 $
4 - Communication	18 600 $	69 520 $	88 120 $
5 - Formation	35 439 $	136 840 $	172 279 $
6 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	220 220 $	816 819 $	1 037 039 $
Total Lot IR18	***1 248 104 $***	***5 107 693 $***	***6 355 797 $***
Contingence contractuelle - livraison Indemniser et réadapter (IR)	297 000 $	2 364 000 $	2 661 000 $
Total Livraison Indemniser et réadapter (IR)	***11 917 712 $***	***31 914 439 $***	***43 832 151 $***

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Coûts – Livraisons de soutien (phase de mise en œuvre)

Livraison Soutien an 2 (S)

Lot S1 - Soutien, maintenance et exploitation (an 2.1)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	0 $	0 $	0 $
2 - Intégration technologique	0 $	0 $	0 $
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0 $	0 $	0 $
Total Lot S1	***0 $***	***0 $***	***0 $***

Lot S2 - Soutien, maintenance et exploitation (an 2.2)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	117 900 $	238 508 $	356 408 $
2 - Intégration technologique	33 700 $	300 232 $	333 932 $
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	16 900 $	85 088 $	101 988 $
Total Lot S2	***168 500 $***	***623 828 $***	***792 328 $***
Contingence contractuelle - Livraison Soutien an 2 (S)	7 000 $	50 000 $	57 000 $
Total Livraison Soutien an 2 (S)	***175 500 $***	***673 828 $***	***849 328 $***

Livraison Soutien an 3 (S)

Lot S3 - Soutien, maintenance et exploitation (an 3.1)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	688 900 $	1 208 270 $	1 897 170 $
2 - Intégration technologique	196 900 $	1 605 800 $	1 802 700 $
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	98 600 $	432 846 $	531 446 $
Total Lot S3	***984 400 $***	***3 246 916 $***	***4 231 316 $***

Lot S4 - Soutien, maintenance et exploitation (an 3.2)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	613 800 $	830 858 $	1 444 658 $
2 - Intégration technologique	175 300 $	1 260 924 $	1 436 224 $
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	87 800 $	297 409 $	385 209 $
Total Lot S4	***876 900 $***	***2 389 191 $***	***3 266 091 $***
Contingence contractuelle - Livraison Soutien an 3 (S)	74 000 $	451 000 $	525 000 $
Total Livraison Soutien an 3 (S)	***1 935 300 $***	***6 087 107 $***	***8 022 407 $***

Livraison Soutien an 4 (S)

Lot S5 - Soutien, maintenance et exploitation (an 4.1)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	1 624 400 $	2 577 284 $	4 201 684 $
2 - Intégration technologique	464 100 $	2 833 618 $	3 297 718 $
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	232 100 $	924 860 $	1 156 960 $
Total Lot S5	***2 320 600 $***	***6 335 762 $***	***8 656 362 $***

Lot S6 - Soutien, maintenance et exploitation (an 4.2)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	1 820 400 $	2 263 388 $	4 083 788 $
2 - Intégration technologique	520 200 $	2 551 026 $	3 071 226 $
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	260 200 $	812 304 $	1 072 504 $
Total Lot S6	***2 600 800 $***	***5 626 718 $***	***8 227 518 $***
Contingence contractuelle - Livraison Soutien an 4 (S)	197 000 $	957 000 $	1 154 000 $
Total Livraison Soutien an 4 (S)	***5 118 400 $***	***12 919 480 $***	***18 037 880 $***

Livraison Soutien an 5 (S)

Lot S7 - Soutien, maintenance et exploitation (an 5.1)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	294 400 $	313 056 $	607 456 $
2 - Intégration technologique	84 100 $	368 314 $	452 414 $
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	42 100 $	112 823 $	154 923 $
Total Lot S7	***420 600 $***	***794 193 $***	***1 214 793 $***

Lot S8 - Soutien, maintenance et exploitation (an 5.2)

	Ressources SAAQ	*Ressources de l'alliance*	*Total*
1 - Intégration fonctionnelle	0 $	0 $	0 $
2 - Intégration technologique	0 $	0 $	0 $
3 - Assistance à la gestion, bureau de programme, intégration et assurance qualité	0 $	0 $	0 $
Total Lot S8	***0 $***	***0 $***	***0 $***
Contingence contractuelle - Livraison Soutien an 5 (S)	17 000 $	64 000 $	81 000 $
Total Livraison Soutien an 5 (S)	***437 600 $***	***858 193 $***	***1 295 793 $***

Coûts – Réserve pour travaux complémentaires

A - Réserve pour travaux complémentaires	
	Réserve ($)
Amélioration/Évolution	35 000 000 $
Mise en oeuvre du processus Gestion des ressources humaines (SOR4)	7 000 000 $
Intelligence d'affaires - Traitements « Big data »	4 500 000 $
Total A - Réserve pour travaux complémentaires	***46 500 000 $***

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

7. GRILLE DE TAUX DE L'ALLIANCE

Le tableau suivant présente les taux utilisés pour les ressources de l'Alliance pendant la phase de mise en œuvre.

GRILLE DE TAUX DE L'ALLIANCE

LIVRAISON 0

		Taux - Période de réalisation				
Domaine	**Type de ressources**	**An 1**	**An 2**	**An 3**	**An 4**	**An 5**
Lot 0 - Formation initiale au projet	Toutes les ressources	235 $	235 $	235 $	235 $	235 $
Lot 1 - Planification du projet		235 $	235 $	235 $	235 $	235 $
Lot 2 - Conception de la solution		235 $	235 $	235 $	235 $	235 $
Lot 3 - Conception du modèle d'organisation du Centre d'expertise (CoE)		235 $	235 $	235 $	235 $	235 $

LIVRAISON 1, 2, IR
Soutien, maintenance et exploitation pendant la période de réalisation

		Taux - Période de réalisation				
Domaine	**Type de ressources**	**An 1**	**An 2**	**An 3**	**An 4**	**An 5**
Intégration fonctionnelle	Équipiers	150 $	152 $	154 $	156 $	158 $
	Leaders adjoints	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Intégration technologique	Équipiers	82 $	83 $	84 $	85 $	86 $
	Leaders adjoints	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Gestion du changement	Équipiers	140 $	142 $	144 $	146 $	148 $
	Leaders adjoints	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Communication	Équipiers	140 $	142 $	144 $	146 $	148 $
	Leaders adjoints	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Formation	Équipiers	140 $	142 $	144 $	146 $	148 $
	Leaders adjoints	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $
Assistance à la gestion, Bureau de programme, Intégration et AQ	Leaders adj au chef de projet et leaders chantier	367 $	372 $	377 $	382 $	387 $
	Expertise de pointe	350 $	355 $	360 $	365 $	370 $
	Équipiers	115 $	116 $	118 $	120 $	122 $
	Leaders adjoints	272 $	276 $	280 $	284 $	288 $

8. ASSURANCE QUALITÉ

Plan Assurance Qualité

Le Plan Assurance Qualité décrit les mécanismes par lesquels l'assurance qualité du projet sera assurée. Ces mécanismes sont regroupés en 4 volets :

- Revue de la Gestion et Gouvernance du programme exécutée par un tiers parti (E&Y);
- Revue par l'éditeur;
- Revue par l'intégrateur;
- Revue par l'équipe de projet, y compris le processus d'approbation des biens livrables.

Chaque volet est composé de types d'interventions exécutés par différents groupes tout au long du chantier CASA.

Type d'intervention	Tiers parti (E&Y)	Editeur (SAP)	Intégrateur	SAAQ
Revue des biens livrables		✓	✓	✓
Revue par les pairs			✓	✓
Revue des résultats des essais			✓	✓
Revue des jalons			✓	✓
Gestion des Anomalies		✓	✓	✓
Revue de Qualité de l'éditeur		✓		
Revue d'intégrité des systèmes		✓	✓	✓
Revue de la gestion et gouvernance de projet	✓			
Vérification interne				✓
Revue de préparation du milieu au déploiement			✓	✓

Le Plan Assurance Qualité est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'Annexe D.

Processus d'approbation des livrables

Le Processus d'approbation des livrables est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'Annexe E *(à finaliser par l'équipe Intégration & Assurance Qualité).*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

9. RESSOURCES HUMAINES

TYPES DE RESSOURCES CASA

Ressources de la Société :

- Employés ou consultants de la SAAQ (qui ne font pas partie de l'Alliance) affectées à au projet et qui ont fait l'objet d'une entente de prêt de personnel.

Ressources de l'Alliance sur site

- Ressources de l'Alliance affectées au projet qui travaillent à partir des locaux de la Société. Ces ressources saisissent leur feuille de temps dans SGPE.

Ressources de l'Alliance hors-site

- Ressources de l'Alliance affectées au projet qui travaillent à l'extérieur des locaux de la Société mais qui peuvent accéder à distance au réseau de la Société et aux environnements informatiques du projet. Ces ressources saisissent leur feuille de temps dans SGPE.

Ressources de l'Alliance « déconnectées »

- Ressources de l'Alliance affectées pour des courtes périodes au projet. Ces ressources n'ont pas accès au réseau de la Société et transmettent leur feuille de temps via la boîte de courriel « CASA- Ressources déconnectées » (casa.deconnecte@saaq.gouv.qc.ca). Les conseillers en gestion de projet saisissent les feuilles de temps de ces ressources dans SGPE.

TRANSFERT DE CONNAISSANCES

La structure de gouvernance et l'organisation du projet sont conçues, notamment, pour assurer qu'un transfert de connaissances optimal s'effectue entre les ressources de L'Alliance et celles de la Société.

Le niveau du transfert de connaissances entre l'Alliance et la Société sera évalué tout au long du projet via les critères d'acceptation définis pour les différents lots.

Suite à la mise en opération de la Solution pour une livraison, le partage initial des efforts d'entretien et d'exploitation entre la Société et l'Alliance sera d'environ 30% et de 70%.

Ce ratio s'inversera graduellement sur une période d'environ 40 mois suivant la première livraison. Ainsi, à la fin de la période de transition, le partage des efforts d'entretien et d'exploitation entre la Société et l'Alliance sera d'environ 70% et de 30%.

Suivant le plan de transition, les efforts d'entretien et d'exploitation de la Société et de l'Alliance seront estimés par livraison et seront consolidés pour former les lots de soutien. Ils serviront aussi à estimer l'utilisation de la banque de jours pour présence d'expertise pendant la période suivant la Phase de mise en œuvre (années 5 à 10).

RATIO DES SOUS-TRAITANTS VS EMPLOYÉS DE L'ALLIANCE

L'Intégrateur devra produire à chaque semestre un rapport présentant la liste des ressources de l'Intégrateur affectées au projet, ainsi que le pourcentage de ressources internes de l'Intégrateur parmi les ressources de l'Intégrateur. [16]

Les ressources de l'Intégrateur assignés à la prestation des services professionnels doivent être majoritairement des ressources internes de l'Intégrateur.

RESSOURCES STRATÉGIQUES DE L'ALLIANCE

Le processus de remplacement des ressources stratégiques est décrit dans la section « Approbation de l'affectation et du remplacement d'une ressource de l'Alliance ». [17]

Le tableau ci-après présente la liste des ressources stratégiques de l'Alliance. [18]

[16] *Ref. Clause 7.7 du Contrat de services professionnels.*

[17] *Les articles de la section 8.5 et 8.6 du Contrat encadrent les modalités particulières relatives au remplacement d'une ressource humaine stratégique.*

[18] *Annexe D du contrat.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

No.	Position	Nom
1	Leader adjoint au chef de projet CASA *	Nabil Aboutanos
2	Leader adjoint au leader du Chantier Solution d'affaires *	Vincent Robert
3	Leader adjoint au leader du Chantier Solution technologique *	Martine Gagné
4	Leader adjoint Bureau de Programme	Mario Rodier
5	Leader adjoint Intégration et Assurance Qualité	Rachid Hamady
6	Leader adjoint GCC / Formation et processus de gestion des compétences	Ruth Fernandez
7	Leader adjoint Architecture	Tobi Aouad
8	Leader adjoint Solution opérationnelle et informationnelle	Alvaro Jimenez
9	Leader adjoint Conversion des données	Guy Beaupré
10	Leader adjoint Infrastructure et exploitation	*À préciser*
11	Leader adjoint GRU/GRP	Dominique Paquay
12	Leader adjoint CSP/AMD	David Coyles
13	Leader adjoint CSV	Mario Boucher
14	Leader adjoint SOR/SPS/GRU	Marc Simard
15	Leader adjoint SPS/SOR	Nancy Paré
16	Leader adjoint GOR (BI)	Mohammed Chitaouy
17	Leader adjoint - Architecture de la Solution (Intégration AQ)	Brigitte Bracken

** Leaders adjoints de direction*

Le processus de remplacement des ressources stratégiques est décrit dans la section « Approbation de l'affectation et du remplacement d'une ressource de l'Alliance ». [19]

Départ d'une ressource stratégique

Pendant toute la durée de la Phase de mise en oeuvre, l'Alliance est tenue d'affecter les ressources stratégiques listée ci-haut. Aucune de ces ressourcess ne pourra être remplacée à partir du démarrage des travaux ont elle est responsable.

En cas de départ d'une ressource humaine stratégique, le représentant désigné de l'Alliance doit fournir par courriel les informations suivantes au leader du Bureau de programme au minimum trois (3) semaines avant le départ prévu de la ressource :

- Le nom de la ressource stratégique ;
- La fonction occupée ;
- La date prévue du départ ;
- Le nom de la ressource de remplacement ;
- La date prévue d'entrée en fonction de la ressource de remplacement ;
- Le statut du processus d'approbation de la ressource par la Société ;

[19] *Les articles de la section 8.5 et 8.6 du Contrat encadrent les modalités particulières relatives au remplacement d'une ressource humaine stratégique.*

- La dates prévues de la période de transfert de connaissance.

La ressource humaine stratégique devra être remplacée par une autre ayant un niveau de compétence et d'expérience équivalent ou supérieur (son CV devra être soumis et une entrevue réalisée tel que spécifié dans le processus de remplacement d'une ressource de l'Alliance).

Une période minimale de deux (2) semaines de compagnonnage est effectuée entre les deux (2) ressources humaines stratégiques pour la mise à niveau et/ou le transfert de connaissance du projet.

En cas de défaut, la Société pourra :

a) Obliger l'Alliance à conserver la ressource stratégique initiale pour la durée de la Phase de mise en oeuvre; ou,
b) Lui infliger une pénalité de dix (10%) de la valeur du Contrat de services professionnels jusqu'à 150 000 $ pour le remplacement de la ressource pour la durée de la Phase de mise en œuvre; ou,
c) Passer outre au défaut de l'Alliance, lorsqu'elle propose une ressource de remplacement que la Société juge équivalente à celle intialement prévue, sous la condition qu'elle assure adéquatement, à ses frais, le transfert des connaissances de l'une à l'autre.

Le leader du Bureau de programme doit aviser par courriel le représentant désigné de l'Alliance de la décision de la Société.

En cas de pénalité, le leader du Bureau de programme doit envoyer un préavis par écrit adressé à l'Alliance, qui en mentionne le motif et le montant et lui indique que, faute d'exécuter son obligation dans le délai imparti, elle lui sera automatiquement appliquée et pourra être déduite des sommes qui lui sont dues.

APPROBATION DE L'AFFECTATION ET DU REMPLACEMENT D'UNE RESSOURCE DE L'ALLIANCE

Toute nouvelle ressource, ou toute ressource de remplacement de l'Alliance s'intégrant au chantier doit être approuvée au préalable par la Société[20].

Le processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance est présenté à l'Annexe F.

Le processus de remplacement et de départ d'une ressource est présenté à l'Annexe G.

[20] *Réf. : Section 8.2 du Contrat de services professionnels.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Les modalités concernant de remplacement de ressources à la demande de la Société ou de l'Alliance sont définies au Contrat de services professionnels.[21]

Ressources hors site de l'Alliance

Compte tenu des contraintes géographiques et, dans certains cas comme en Inde, de l'utilisation d'un bassin de ressources, les équipiers de l'Alliance qui travailleront à l'extérieur des locaux de la Société ne feront pas l'objet d'un processus d'approbation formel. Toutefois, dans certains cas spécifiques, le processus décrit à l'Annexe F pourrait s'appliquer à la demande de la Société.

L'ACCUEIL ET LE DÉPART D'UNE RESSOURCE

Ressources de l'Alliance

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de l'Alliance est détaillé dans un guide présenté à l'Annexe H.

Le processus d'accueil et de départ pour les ressource de l'Alliance est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet.

Ressources de la Société

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société est détaillé dans un guide présenté à l'Annexe I. Le document est intitulé « Assignation et accueil des équipiers ».

Le processus d'accueil et de départ pour les ressource de la Société est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet.

Listes des ressources CASA

En lien avec les processus d'accueil et de départ des ressources de l'Alliance et de la Société, une liste des ressources CASA contenant les informations suivantes sera maintenue à jour par le Bureau de programme :

Énumérer les informations.

[21] *Réf. : Section 8.7 du Contrat de services professionnels.*

ACCÈS INFORMATIQUES PRIVILÉGIÉS

Définition

Un **accès informatique privilégié** octroie des pouvoirs d'intervention supplémentaires sur une ou des composantes ciblées des actifs informationnels (TI) de la Société. Ces privilèges sont associés à un compte usager en fonction du rôle assuré par ce dernier et des ressources informatiques qui lui sont requises pour assurer ses responsabilités.

Les comptes disposant des privilèges (droits d'accès) d'administrateur (réseaux, exploitation, domaine, données, etc.), ou autre fonction hautement sensible, permettent à leur titulaire, entre autres, d'effectuer des changements sur le plan de la configuration et de l'exploitation d'un système d'information et, par conséquent, d'influer considérablement sur la sécurité, l'intégrité et la disponibilité dudit système.

Par exemple, ces comptes permettent d'exécuter les actions suivantes :

- Attribuer ou retirer des droits d'accès aux utilisateurs ;
- Modifier les configurations des systèmes ;
- Démarrer ou mettre hors de service des composants (serveurs, services, applications, etc.) ;
- Consulter, modifier ou détruire directement des données nominatives (hors contexte applicatif).

Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés

Dans le cadre du projet CASA, l'attribution des accès informatiques privilégiés s'intègre au processus d'attribution et de maintenance de **l'ensemble** des accès. Plus spécifiquement :

- Les accès sont définis **pour le projet** et pour les environnements Bacs à sable (SBX) et développement (DEV). Le passage en QA et Production nécessitera une autre définition des droits et une mise à jour à ce document le moment venu ;
- Les rôles de chaque grande fonction (= équipes du projet) sont identifiés et associés à chacune des composantes de l'écosystème SAP qu'ils utiliseront ;

  La matrice fournie à l'Annexe K consolide cette définition des droits.
- Lorsque l'équipier est titulaire d'un rôle, tous les accès associés à ce rôle lui sont automatiquement attribués. Pour les fins du projet, la ségrégation générale suivante est appliquée :

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

- Sécurité (attribution des accès) ;
- BASIS ;
- Développeur (ABAP) ;
- Processus de la fonction sans restriction.

- Les rôles identifiés et les accès qui leur sont attribués sont approuvés, en mode continu, par les leaders et leaders adjoints du projet ;
- Le processus mis de l'avant tient compte autant des arrivées que des départs des équipiers.

Relativement aux accès privilégiés :

Dans l'immédiat, les accès privilégiés (administrateurs) sont attribués :

- À certains BASIS ;
- SAP_All (administrateur) est attribué de façon **restrictive** sur approbation préalable du groupe I&AQ ainsi que des leaders et leaders adjoints concernés ;
- Aux architectes de données de l'Alliance impliqués dans la conversion.

Le processus d'attribution des accès ainsi que la matrice des rôles du projet CASA versus les composantes SAP sont présentés aux Annexes J et K.

Attestation de sécurité

L'Alliance fournira systématiquement une attestation de sécurité de niveau « antécédents judiciaires » pour toute personne travaillant sur le chantier CASA, peu importe sa localisation.

Cette attestation devra être transmise à la Société sous enveloppe cachetée avec la mention « PERSONNEL ET CONFIDENTIEL » au plus tard trois (10) jours ouvrables après la date prévue d'entrée en fonction de la ressource et ne pas avoir été émise plus de trois (3) mois avant la date prévue d'entrée en fonction de la ressource.

L'Alliance devra aviser la Société dans les plus brefs délais, de tout évenement pouvant entraîner une modification au résultat de la vérification d'antécédants judiciaires obtenue préalablement à l'entrée en fonction de la ressource.

MÉCANISMES D'ASSURANCE QUALITÉ DE LA PRESTATION DES CONSEILLERS DE L'ALLIANCE

Cette section décrit les mécanismes mis en place par l'Alliance pour assurer la qualité de la prestation des ressources affectées au chantier CASA.

- Sélection des conseillers de l'Alliance
  - Évaluation de l'expertise et des qualifications nécessaires;
  - Sélection d'un conseiller répondant aux critères évalués et au profil recherché;
  - Première entrevue complétée par l'Alliance;
  - Proposition du CV du candidat à la Société pour approbation;
  - Entrevue du candidat par la Société (au besoin);
  - Processus d'embauche du candidat.

- Processus d'intégration, incluant le transfert de connaissances au conseiller par ses collègues de l'Alliance sur :
  - Les processus d'affaires de la Société;
  - Les mécanismes gouvernance et de contrôle du projet;
  - Le calendrier de livraison;
  - Les biens livrables;
  - L'avancement des travaux de la livraison en cours;
  - Etc.

- Parrainage du conseiller par une ressource de l'alliance afin de faciliter et accélérer son intégration au sein de l'équipe.

- Évaluation périodique de la qualité de la prestation ainsi que des livrables produits par le conseiller. Ce processus inclut la participation des gestionnaires et de ses pairs. Le cas échéant, les ajustements nécessaires sont implantés et, si le redressement n'est pas jugé satisfaisant, le conseiller est remplacé.

  L'évaluation des conseillers est étroitement liée au processus de contrôle de la qualité des biens livrables et au respect des échéanciers établis pour compléter les tâches assignées.

Le processus de contrôle de la qualité de la prestation des ressources de l'Alliance inclut également l'implantation des recommandations documentées aux rapports d'assurance-qualité produits par l'éditeur, aux rapports des revues de programme formelles de la firme externe EY ainsi qu'aux rapports résultant du processus d'assurance-qualité de l'intégrateur.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Interactions avec le personnel de la Société

Afin de s'assurer que les conseillers rencontrent les attentes de la Société en matière d'interactions, le processus d'évaluation de la prestation de services des conseillers de l'alliance inclura la participation des gestionnaires de la Société assignés au projet.

10. FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES[22]

DESCRIPTION GÉNÉRALE DE LA FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES

La Société et l'Alliance s'engagent ensemble à partager les risques financiers de la réalisation du projet. Elles s'entendent notamment pour partager les risques financiers de chacun des lots.

Conceptuellement, cela signifie que les économies réalisées par les parties seront retournées également à chacun dans son « *en banque* » jusqu'à concurrence d'un plafond maximum défini par le % accordé à une enveloppe de partage de risque. À l'inverse, les surplus de coûts seront financés par les économies accumulées par les parties. Si les économies accumulées dans son « *en banque* » sont insuffisantes, le solde du surplus de coûts sera financé par une contingence contractuelle. Enfin, s'ils devaient excéder la contingence contractuelle de la livraison, les travaux seront réalisés à coûts nuls.

L'utilisation de la contingence contractuelle entrainera des réductions de tarifs pour l'Alliance selon des paliers prédéfinis alors qu'à l'inverse, le solde inutilisé de la contingence permettra à l'Alliance, à la fin du projet, d'annuler partiellement les travaux à coûts nuls (selon le 3^{ième} palier de réduction des tarifs) et d'encaisser une somme de 10% sur le solde inutilisé de la contingence. Toujours à la fin du projet, les économies accumulées seront également versées à l'Alliance. Le mécanisme de suivi des coûts et celui concernant l'émission des avis de réduction des tarifs sont décrits au PQP.

MODALITÉS ET SITUATIONS SPÉCIFIQUES D'APPLICATION DE L'ENTENTE DE PARTAGE DE RISQUES

Enveloppe de partage de risques

L'enveloppe de partage de risques d'un lot correspond à 10 % du budget du lot. Ce montant ne s'ajoute pas au budget du lot, mais en fait partie. Il correspond au montant maximal qui pourra

[22] *Réf. : clause 7.4 et Annexe G du Contrat.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

être partagé dans le cas où les parties réalisent un lot de travail à un coût moindre que le budget du lot. Si l'économie s'avérait plus grande que l'enveloppe à partage de risques, la portion excédentaire serait portée en totalité à la Contingence contractuelle.

Pour chacun des lots, le budget du lot et l'enveloppe de partage de risques seront spécifiés à l'entente spécifique du lot signée par les représentants désignés des parties.

Modalités de gestion du « *en banque* »

- Les « *en banque* » sont initialisés à 0 $ au début du chantier;
- lors d'économie, il y a accumulation à 50 %/50 % dans le « *en banque* » de l'Alliance et de la Société;
- lors de dépassement de coûts, les « *en banque* » sont imputés en fonction des inducteurs de coûts (selon l'écart de chacun) jusqu'à concurrence de l'écart net;
- à la fin d'une livraison, les « *en banque* » sont transférés vers une autre livraison;
- À la fin du chantier, l'Alliance reçoit paiement du solde de son « *en banque* ».

Gestion de la contingence

Les tarifs convenus pour les ressources de l'Alliance s'appliquent tant que le budget du lot n'est pas dépassé ou, en cas de dépassement, le « en banque » de l'Alliance peut être utilisé pour combler sa part de l'écart.

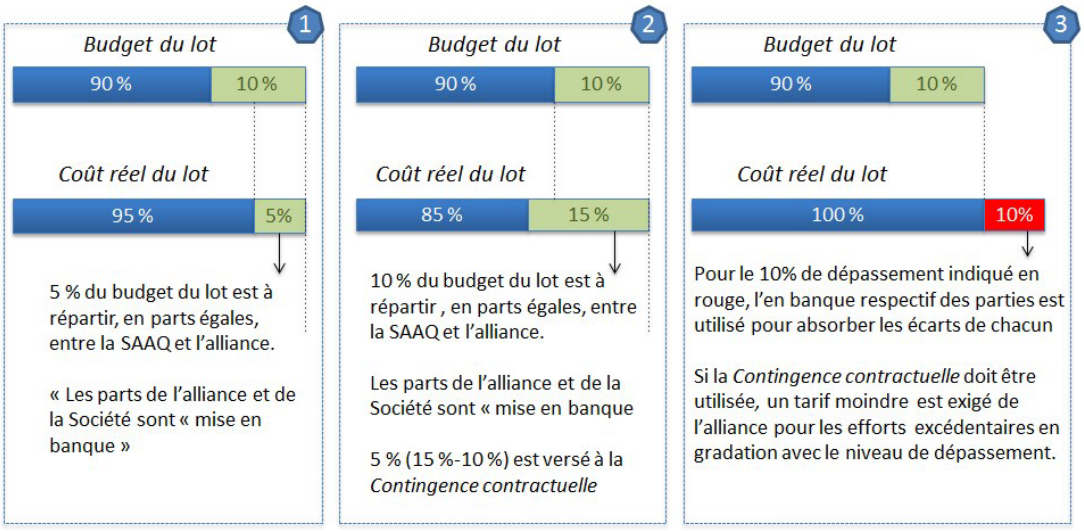
La contingence contractuelle est gérée de façon globale, c'est-à-dire qu'elle est constituée de la somme de la contingence évaluée pour la Société ainsi que la contingence évaluée pour l'Alliance.

Si la contingence contractuelle d'une livraison doit être utilisée pour combler en partie ou en totalité le dépassement global des coûts des deux parties, les taux des ressources de l'Alliance pour chacun des domaines seront réduits de la manière suivante :

- Premier palier de réduction des tarifs (15 %) pour les travaux subséquents jusqu'à concurrence de 25 % de la valeur de la contingence contractuelle de la livraison;
- second palier de réduction des tarifs de (20 %) pour les travaux subséquents jusqu'à concurrence de 75 % de la valeur de la contingence contractuelle de la livraison;
- troisième palier de réduction des tarifs de (30 %) pour les travaux subséquents.

Troisième palier de réduction des tarifs (30 %)	de 75 % à 100 %
Second palier de réduction des tarifs (20 %)	de 25 % à 75 %
Premier palier de réduction des tarifs (15 %)	< à 25 %

Pour faciliter la compréhension de la formule de partage de risques, le graphique ci — après illustre son fonctionnement à travers trois (3) situations spécifiques.



Dans cette formule de partage de risques :

- Il y a partage des économies si les parties réussissent à réaliser un lot à un coût moindre que celui prévu au budget du lot.

Le partage s'effectue ainsi :

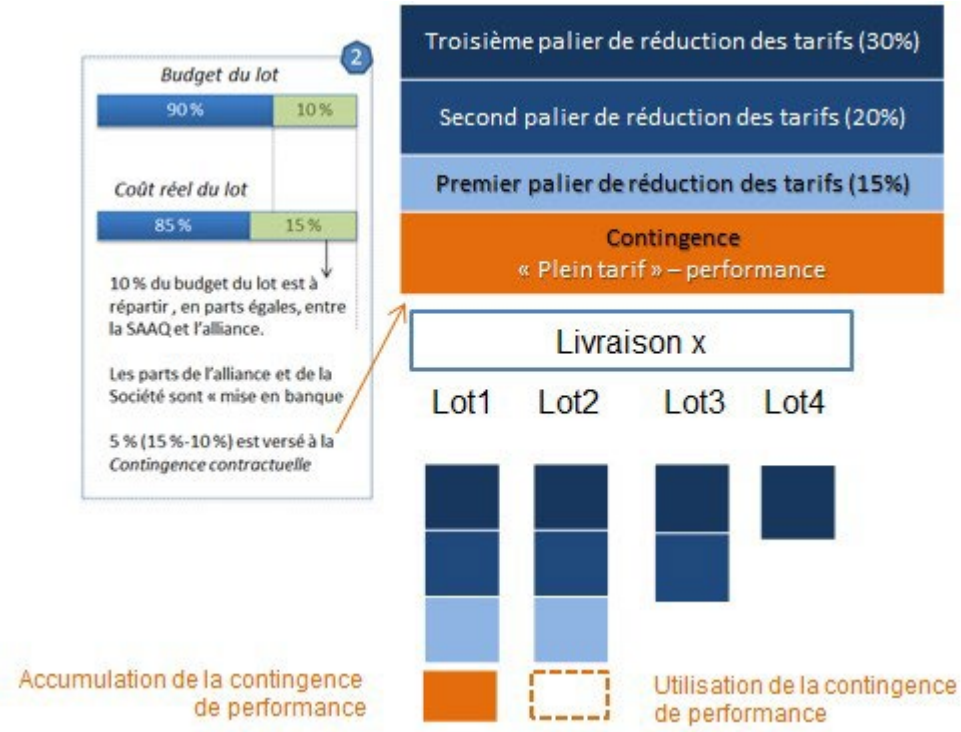
- Si l'économie est à l'intérieur de l'enveloppe à partage de risques, cette économie est répartie à parts égales entre l'Alliance et la Société et la portion de l'Alliance est mise « *en banque* » — ***Situation #1***.
- Lors d'une économie supérieure à l'enveloppe de partage de risques due à une performance accrue, le premier 10 % est d'abord distribué également entre les parties dans le « *en banque* ». Le 5 % additionnel est ensuite versé dans la contingence. Les parties pourront éventuellement utiliser ce montant à plein tarif - ***Situation #2***.
  - La portion accumulée due à la performance est isolée dans la contingence « Contingence plein tarif - performance ».

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Le schéma suivant représente :

- Une performance accrue dans le Lot 1;
- dn dépassement dans le Lot 2 et utilisation de la portion « plein tarif ».



- Si le budget d'un lot est dépassé, le dépassement respectif de chaque partie est financé par l' « *en banque* » de chacun jusqu'à concurrence de l'écart net si le solde le permet. Chaque partie peut donc d'abord utiliser son « en banque » pour financer le surcoût. Dans le cas contraire, la Contingence contractuelle globale est utilisée, ce qui veut dire que la Société débourse des montants supplémentaires non prévus pour ce lot et l'Alliance subit une diminution de ses tarifs pour les services requis pour compléter ce lot de travail. Le pourcentage de réduction varie selon l'ampleur de l'écart - ***Situation #3***.

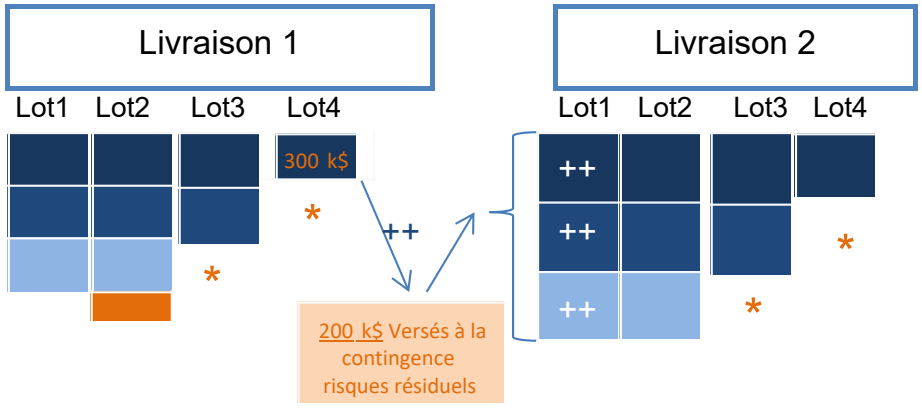
Afin de mieux préciser l'utilisation de la contingence, d'autres situations de gestion de l'en banque, de la contingence et de démonstrations correspondantes sont décrites ci-après.

Solde positif de la contingence à la fin d'une livraison

A. Le solde de contingence de performance (plein tarif) est transféré à la livraison suivante.
B. Lorsque le solde de la contingence est positif à la fin des travaux d'une livraison et que des risques résiduels sont identifiés dans la prochaine livraison, un montant pourra être transféré dans la contingence.

Le schéma suivant présente :

a) Un solde de 300 k$ dans la contingence de la Livraison 1.
b) L'évaluation de la contingence résiduelle à transférer est calculée **en fonction des risques résiduels de cette livraison** (comme lors de l'évaluation initiale de la contingence). Dans ce cas, on transfère seulement 200 k$ aux paliers de réduction prévus.



		Initiale	Révisée
Troisième palier de réduction des tarifs (30 %)	de 75 % à 100 %	de 600 k$ à 800 k$	de 750 k$ à 1 M$
Second palier de réduction des tarifs (20 %)	de 25 % à 75 %	de 200 k$ à 600 k$	de 250 k$ à 750 k$
Premier palier de réduction des tarifs (15 %)	< à 25 %	< à 200 k$	< à 250 k$
Total de la contingence		800 k$	1 M$

* Application des paliers de réduction des tarifs

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Solde de contingence insuffisant pour financer le dépassement d'un lot de travail

Les dépassements de coûts respectifs sont à la charge de chacune des parties :

- Ajout d'un palier à coûts nuls (au-delà de 100 % du montant de la contingence).
- La comptabilisation des efforts réalisés est toujours requise dans un objectif de remboursement potentiel à la toute fin du programme si le solde de contingence le permet. Le remboursement s'effectue en appliquant la réduction du 3e palier de réduction des tarifs.

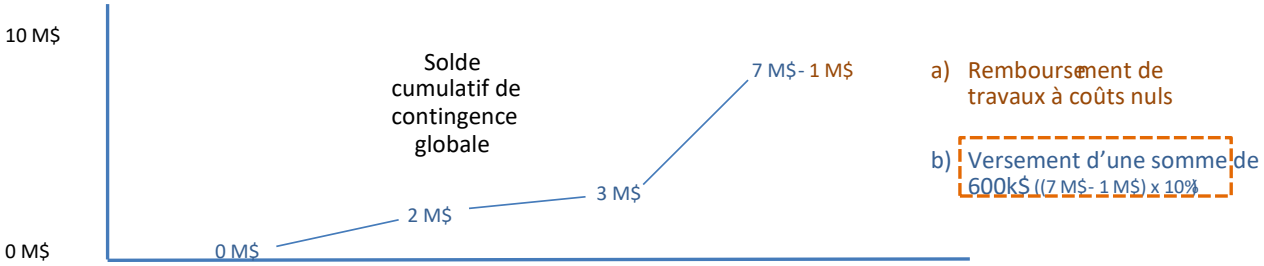
Quatrième palier de réduction des tarifs (100 %) travaux à coûts nuls	> à 100 %
Troisième palier de réduction des tarifs (30 %)	de 75 % à 100 %
Second palier de réduction des tarifs (20 %)	de 25 % à 75 %
Premier palier de réduction des tarifs (15 %)	< à 25 %
Contingence « Plein tarif » – performance	S. O.

Solde de contingence à la fin du programme

a) Remboursement du dépassement des travaux effectués à coûts nuls des lots précédents. Le remboursement s'effectue en appliquant le 3e palier de réduction des tarifs.

b) Paiement d'une somme de 10% ***versée à l'Alliance*** sur le solde de la contingence globale ***à l'acceptation définitive de travaux*** au titre de contrôle de risques.

	Livraison 1	Livraison 2	Livraison 3	Livraison 4
Solde de contingence par livraison	0 M$	2 M$	1 M$	4 M$
Travauxà coûts nuls	1 M$	0 M$	0 M$	0 M$



Écarts à l'étape de la planification

Cette section décrit la façon de traiter les écarts à l'étape de la planification détaillée d'un prochain lot comparativement à la planification de référence globale effectuée à l'étape « conception », et préalablement à la signature de l'entente de lot.

a) Situation de transfert de travaux ou de devancement de travaux prévus ultérieurement :

- Ajuster l'enveloppe de partage de risques;
- Refaire les planifications de références des lots concernés.

b) Situations résultant de la performance de réalisation (complexité, estimation, etc.) :

- Dépassement
  - Projeter les écarts par rapport au bordereau révisé afin de déterminer le financement requis (contingence, en banque) et appliquer les baisses de tarifs;
  - Conserver l'enveloppe initiale de partage de risques (demeure intacte);
- Économie
  - Projeter les écarts par rapport au bordereau révisé afin de déterminer le montant à transférer vers la contingence de performance
  - Recalculer l'enveloppe de partage de risques en fonction du nouveau montant du lot de travail.

L'Annexe L présente des démonstrations relatives à l'application du partage de risques.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

11. ORGANISATION DU PROGRAMME

PRINCIPES D'ORGANISATION[23]

Dans les différentes équipes du programme, les « *Leaders adjoints* » de l'Alliance interviennent en binôme « ***Two in a box*** » du chef de projet et les leaders de la Société. Ces experts et spécialistes de l'Alliance s'intègrent aux équipes de la Société afin d'offrir l'encadrement souhaité par celle-ci et constituer des équipes complémentaires agissant collectivement pour atteindre les objectifs de mise en œuvre du projet. Cet échange de connaissances et d'expertise, alliée à un engagement mutuel de réussite, soutient également un partenariat « *gagnant-gagnant* ».

De plus, pour l'ensemble de ces services, l'Alliance a pour responsabilité de réaliser un ***transfert de connaissances continu*** permettant ainsi aux ressources de la Société de développer leur autonomie quant à la Solution.

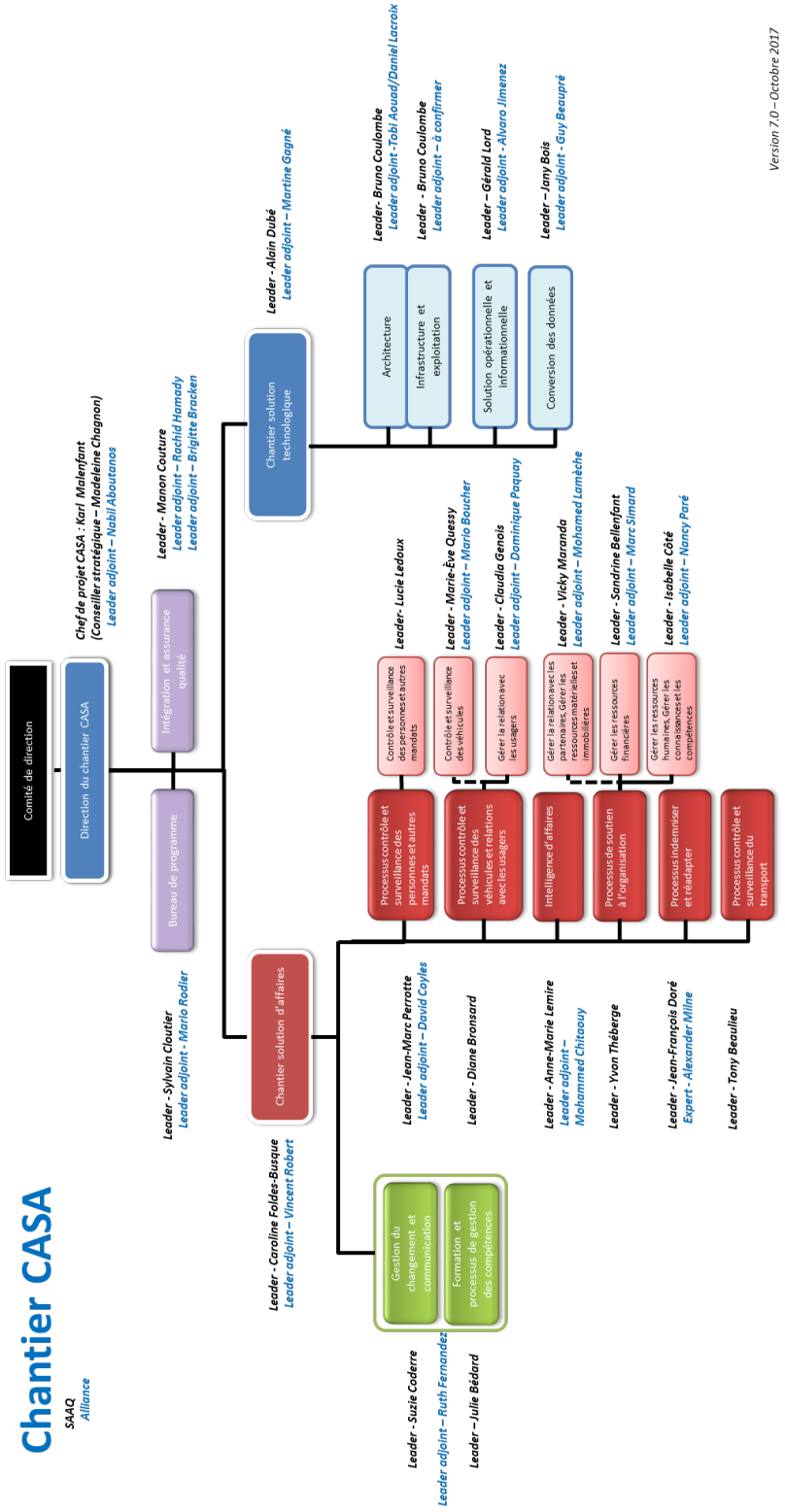
Cette transformation en profondeur de la Société est guidée notamment par :

- L'intégration des processus d'affaires et des applications autour d'une suite PGI standardisée au maximum ;
- L'organisation du programme de transformation alignée sur des équipes naturelles des chantiers d'affaires et technologiques ainsi que des services de support à la transformation et à la gestion pour améliorer l'efficience et accélérer les prises de décisions ;
- La complémentarité des expertises et connaissances des ressources de la Société et de l'Alliance dans chacune des équipes du programme ;
- Le support de l'innovation dans les besoins d'affaires par une solution évolutive et des méthodes de travail agile.

L'organisation de l'équipe de l'Alliance est calquée sur la structure adoptée par la Société pour la composition et la gouvernance de ses équipes. Ainsi, la structure des équipes de l'Alliance et son fonctionnement en ***mode matriciel*** consolident le partenariat avec la Société, renforcent l'esprit de collaboration et surtout assurent la complémentarité des équipes de la Société et de l'Alliance.

[23] *Réf. : Clause 7.1 et Annexe H du Contrat.*

Organigramme



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Obligations et responsabilité de la Société[24]

Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du projet CASA

La Société assume la gestion de la transformation organisationnelle à savoir l'établissement des objectifs du projet CASA, son calendrier et le budget qui lui est consacré ainsi que l'établissement des priorités et le suivi de la valeur créée par le projet (la « Maîtrise d'ouvrage »).

La Société assume la gestion de la conception et le de la réalisation des différents sous-projets nécessaires à la concrétisation de la transformation (« Maîtrise d'œuvre »).

Responsabilité de la Société

La Société sera responsable et s'assurera que :

- L'envergure du projet, le budget et le calendrier sont respectés ;
- Les impacts sur son personnel sont gérés dans le respects des individus ;
- Les impacts sur la cilentèle sont gérés avec le souci d'accroître leur satisfaction ;
- Les économies anticipés se réalisent.

Plus spécifiquement, la Société assurmera, entre autres, les responsabilités suivantes :

- Établissement des objectifs poursuivis et des besoins d'affaires ;
- Gestion des bénéfices ;
- Gestion des risques et des plans d'atténuation ;
- Gestion de l'envergure du projet ;
- Gestion de ses ressources assignées au projet ;
- Approbation de tous les plans, budgets et calendriers de projet ;
- Approbation des changements aux processus d'affaires ;
- Approbation des changements aux progiciels.

Rôle des Leaders adjoints à la direction (« Coachs »)

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du programme, il est important que les gestionnaires de la Société jouant un rôle de premier plan dans la direction du chantier (Chef de projet CASA, Leader du chantier *Solution d'affaires*, Leader du chantier *Solution*

[24] *Réf. : Section 6. du Contrat de Services professionnels.*

Technologique) soient soutenus par des leaders adjoints à la direction chevronnés de l'Alliance. Ceux-ci apportent leur expertise tant sur la solution SAP elle-même et sa couverture des besoins que sur les modalités de mise en œuvre d'un grand programme de transformation organisationnelle soutenu par l'implantation d'une suite PGI.

Les leaders adjoints appuient les leaders de la Société selon une approche de gestion jumelée « ***Two-in-a-box*** » qui favorise une complémentarité décisionnelle basée sur les expertises et compétences respectives. Cette approche est fondée sur l'établissement d'une vision commune, la communication et la confiance mutuelle, principes directeurs de la relation « *gagnant-gagnant* » que la Société souhaite établir avec l'alliance.

Cependant, il faut rappeler que la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage sont sous la responsabilité de la Société.

Les leaders adjoints assument la responsabilité des équipes de l'Alliance. Ils y jouent un rôle clé pour assurer la qualité des travaux réalisés ainsi que la cohérence et la cohésion. Pour ce faire, les leaders adjoints travaillent en étroite collaboration avec tous les autres leaders adjoints qui sont leurs principaux points de relais en termes de leadership et de communications à destination particulière des équipes de services professionnels de l'Alliance.

Rôle des Leaders adjoints

Au sein de son équipe, le Leader adjoint de l'Alliance agit à titre de chargé de projet et assure les activités suivantes en collaboration avec le leader de la Société :

- Gestion du service; coordination et suivi de la capacité et des compétences ;
- Apport d'expertises spécifiques à son domaine en termes de pratique et support méthodologique de mise en œuvre des solutions PGI ;
- Participation et suivi de la qualité des biens livrables ;
- Réalisation du transfert de connaissances ;
- Communication avec le reste du programme à travers les différentes instances de gouvernance.

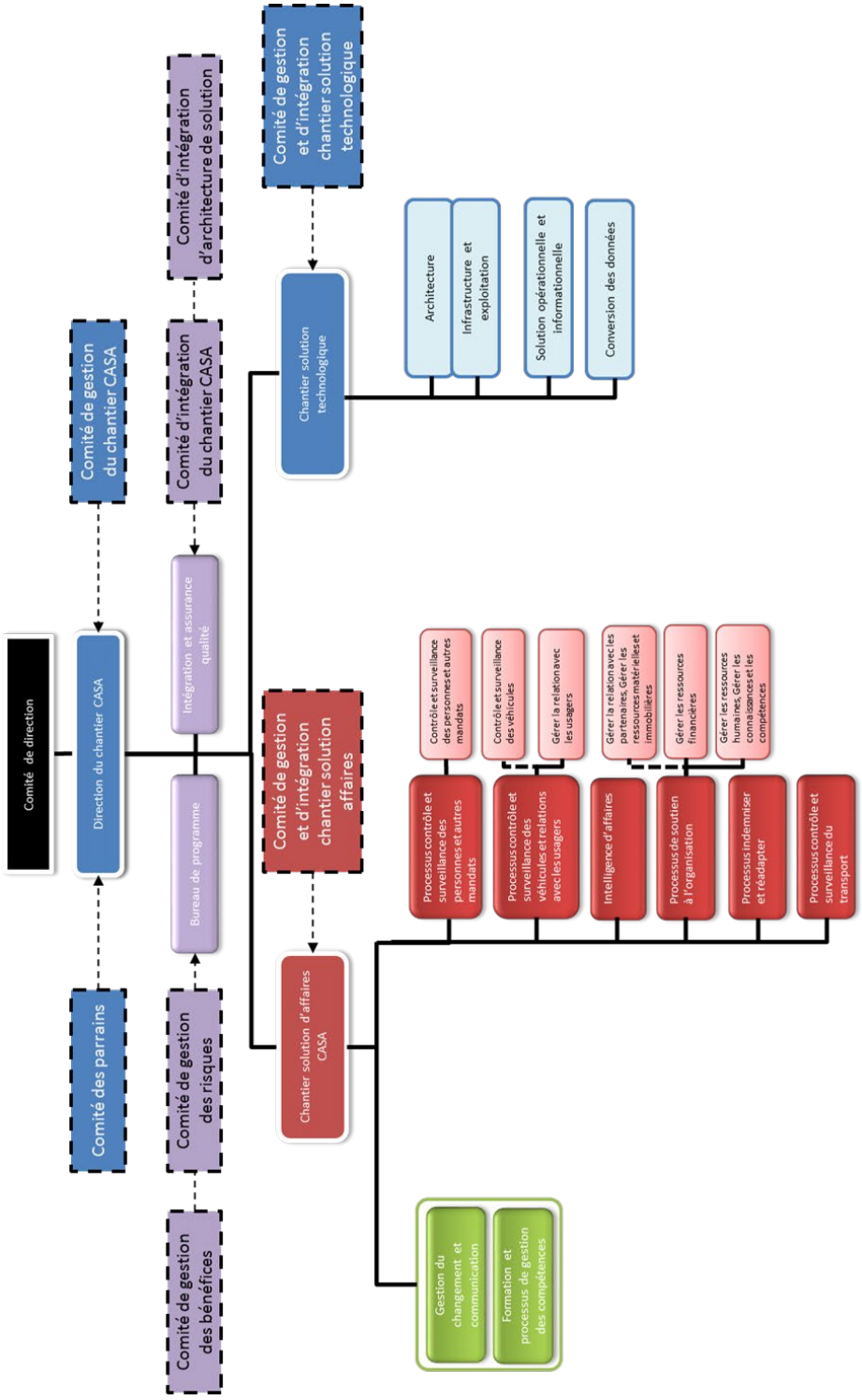
Dans le cadre de l'organisation fonctionnelle du travail, les Leaders adjoints peuvent également assumer le rôle de « *Scrum Master* ». Dans certains cas, plusieurs groupes de travail sont nécessaires afin de traiter parallèlement plusieurs processus d'un même domaine (Ex. : CSP). Une organisation de type « *Scrum de Scrums* » est alors mise en place sous l'égide du Leader adjoint du domaine correspondant qui est chargé de la coordination de ces groupes (voir la section Scrum à large échelle).

Un des rôles importants du leader adjoint est de superviser la prise en charge et la réalisation de la liste des besoins rattachés à son domaine qui constituent le carnet de produits (*Backlog*). Il représente également son groupe de travail dans les comités visant à assurer l'intégration fonctionnelle et technique de la solution.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

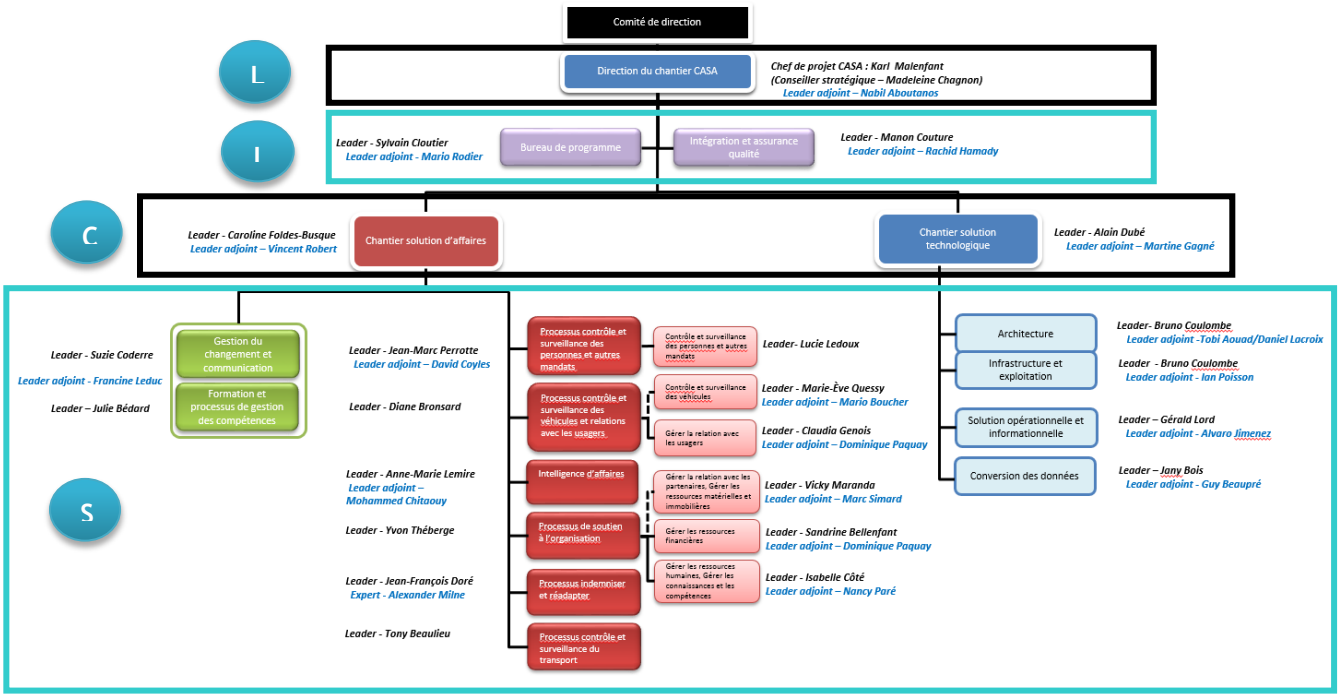
GOUVERNANCE



Comités	Fréquence / Moment	Participants	Principales responsabilités
Comité de direction SAAQ	**Aux 4 à 6 semaines (selon le calendrier établi)**	• Membre du comité de direction SAAQ • Chef du projet CASA • Leader adjoint au chef de projet CASA • Exécutifs représentant l'Alliance	• Communication des orientations pour le chantier • Approbation de la reddition de compte (incluant les budgets, calendrier, risques majeurs, bénéfices etc.) • Approbation finale des livraisons et des mises en production • Approbation finale du chantier • Approbation des demandes de modifications majeures • Suivi de l'atteinte des bénéfices
Comité des parrains	**Aux 3 à 4 semaines (selon le calendrier établi)**	• Chef du projet CASA • Vice-présidente à l'accès sécuritaire au réseau routier • Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance • Leader du chantier Solution d'affaires	• Décisions de transformation des processus d'affaires • Suivi du respect des orientations du chantier • Suivi de l'arrimage entre le chantier et les autres projets de la SAAQ
Comité de gestion chantier CASA	**Aux 2 semaines**	• Chef de projet CASA • Coach chantier CASA • Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI • Leader/leader adjoint bureau de programme • Leader/leader adjoint Intégration AQ • Conseiller stratégique chantier CASA • Conseiller stratégique bureau de programme	• Approbation du plan global • Approbation des ententes et acceptation des lots • Recommandation d'approbation des livraisons et mises en production • Recommandation d'approbation finale du chantier • Recommandation d'approbation de la reddition de compte (incluant les budgets, calendrier, risques majeurs, bénéfices etc.) • Approbation des demandes de modifications qui affectent la solution, le budget ou le calendrier • Suivi de l'atteinte des bénéfices
Comité d'intégration du chantier CASA	**À toutes les semaines**	• Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI • Leaders/leader adjoint gestion du changement et communication – formation • Conseiller stratégique chantier CASA • Architecte(s) appropriés *Au besoin* • *Leader/leader adjoint Intégration & AQ* • *Leaders/leaders adjoints processus d'affaires* • *Leaders/leaders adjoints TI* • *Gestionnaire de livraison*	• Suivi des risques et enjeux transverses (Aff. et TI) • Partage des orientations et stratégies (mise en œuvre, déploiement, conversion, formation/communication etc.) • Suivi du niveau de préparation des partenaires internes et externes • Recommandation d'approbation du plan global • Recommandation des ententes et acceptation des lots • Analyse finale et recommandation d'approbation des demandes de modifications qui affectent la solution, le budget ou le calendrier • Appropriation et évolution des méthodes de travail/outils/gabarits
Comité d'Intégration d'Architecture de Solution	**Aux deux semaines**	• Architecte de Solution (Brigitte Bracken) • Développement (Gérald Lord, Alvaro Jimenez & Christian Langlois) • Données (Jany Bois & Guy Beaupré) • Architecture Technologique (Jean-François Larouche & Daniel Lacroix) • Solution d'affaires (Lucie Lajeunesse, Véronique Genois, Marie Dubé, Julie Lajeunesse, Normand Bourgault, Chantal Jolicoeur, Jean Coulombe) • Solution Informationnelle (Sébastien Harvey) • Intégration (Ricky Hamady & Luc Bellerose) • Patrimoine (Danny Shields) • Conseillers stratégiques (Maurice Guénard & Louise Savoie) • TQM SAP (Marc Desrochers & Alain Noël) • Vérification Interne *Autres experts au besoin*	• Assurance de la cohérence de la solution et de son périmètre en fonction des livraisons de CASA • Résolution de l'ensemble des points en suspens en regard à la solution • Documentation de l'architecture de la solution intégrée aux systèmes patrimoines, incluant tout interface externe par livraison • Transfert de connaissances vers les architectes de solution (ou fonctionnels) de la société
Comité de gestion et d'intégration chantier solution d'affaires	**À toutes les semaines**	• Leader/coach chantier solution d'affaires • Leaders/leaders adjoints processus d'affaires • Leaders/leader adjoint gestion du changement et communication – formation • Invité de l'équipe Intégration / AQ *Au besoin* : • *Leaders processus d'affaires*	• Identification des objectifs/livrables par sprint • Suivi de l'alignement au plan global • Suivi de l'avancement des travaux • Suivi de la cohérence et de l'intégration entre les processus d'affaires • Gestion des risques/enjeux • Intégration et partage des impacts sur l'organisation et les clientèles • Identification et approbation des demandes de modifications qui n'ont pas d'impact sur la solution, le budget ou le calendrier) • Mise à jour des bénéfices potentiels
Comité de gestion et d'intégration chantier solution technologique	**À toutes les semaines**	• Leader/coach chantier solution technologique • Leaders/leaders adjoints TI • Gestionnaire du patrimoine *(Dany)* • Invité de l'équipe Intégration / AQ	• Identification des objectifs/livrables par sprint • Suivi de l'alignement au plan global • Suivi de l'avancement des travaux • Intégration et partage des impacts sur le patrimoine • Gestion des risques/enjeux • Identification et approbation des demandes de modifications qui n'ont pas d'impact sur la solution, le budget ou le calendrier) • Mise à jour des bénéfices potentiels
Comité de gestion des risques	**À la fin de chaque lot** ***(1/2 journée)***	• Chef de projet CASA • Leader adjoint au chef de projet CASA • Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI • Leader/leader adjoint bureau de programme • Leader/leader adjoint Intégration AQ • Conseiller stratégique chantier CASA • Conseiller stratégique bureau de programme • Conseiller gestion de risques	• Gestion des risques et enjeux majeurs du chantier • Approbation, validation, suivi des mesures d'atténuation • Validation des contingences en fonction du risque
Comité de gestion des bénéfices	**À chaque lot** ***(1/2 journée)***	*À préciser en fonction du cadre de gestion*	• Validation et approbation des bénéfices potentiels • Approbation de la récupération des bénéfices

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Organisation des équipes scrums



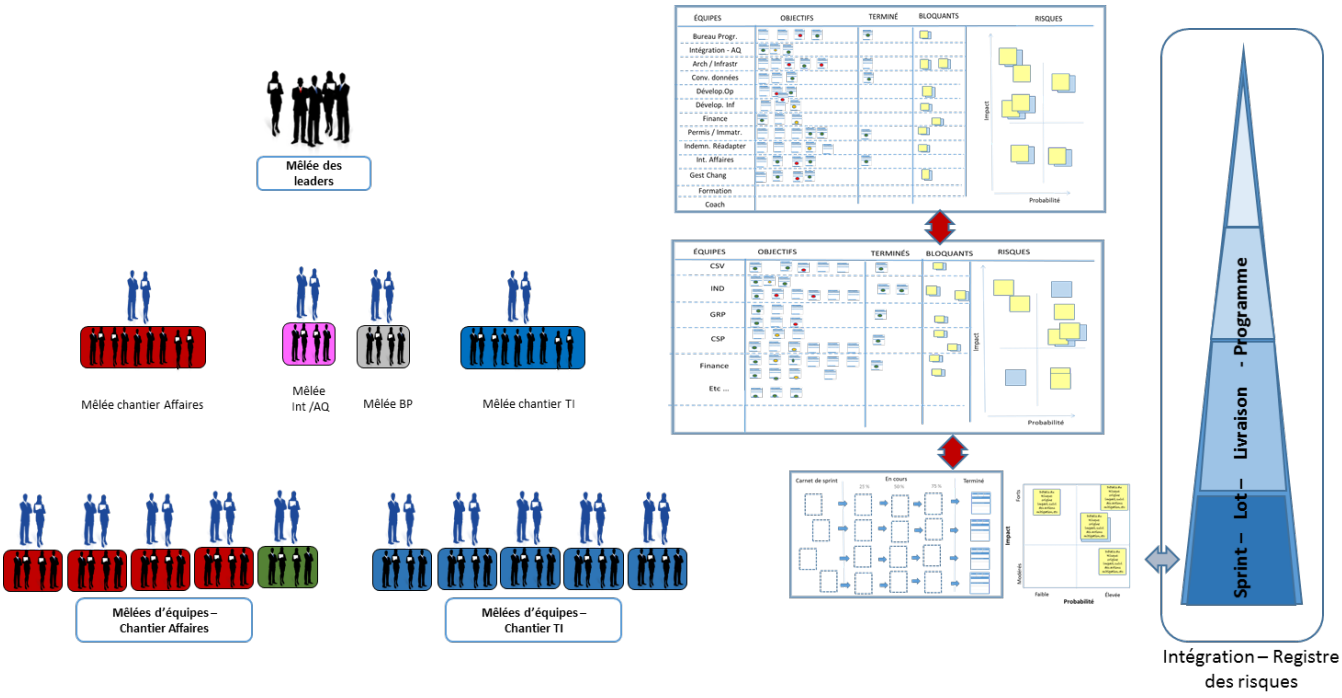
Niveau	Fréquence / Moment	Participants	Sujets à aborder
Équipes scrum S	**Tous les jours** **Entre 8h30 et 10h30** *Sauf lors de la Planification de sprint*	Leader, leader adjoint, équipiers et potentiellement des membres des autres chantiers, lorsque nécessaires	• Qu'est-ce que vous avez fait hier ? • Qu'est-ce que vous ferez aujourd'hui ? • Avez-vous des bloquants ?
Chantier C	**Lundi et jeudi** **Bleus : 11h30 à 12h00** **Rouges : 13h00 à 13h30**	Leader de chantier et son leader adjoint, leaders des équipes et leurs leaders adjoints	• Enjeux (bloquants, capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) • Bons coups • Grandes décisions • Avancement des jalons
Intégration I	**Mardi** **13h00 à 13h15** *À mettre en place*	Leaders de chantiers et leurs leaders adjoints , leaders et leaders adjoints de l'équipe Intégration AQ et du Bureau de programme, équipiers ciblés de l'équipe Intégration AQ.	• Enjeux (bloquants, capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) • Éléments et jalons d'interdépendances • Activités d'intégration (communes à plusieurs chantiers)
Leaders CASA L	**Lundi** **16h30 à 16h45** **Jeudi** **16h00 à 16h15**	Chef de projet CASA et son leader adjoint, leaders de chantiers et leurs leaders adoints, leader et leaders adjoints de l'équipe Intégration AQ, leader et leader adjoint du Bureau de programme.	• Avancement des objectifs minimaux requis • Enjeux majeurs (capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) • Bloquants majeurs qui n'ont pu être mitigés • Bons coups • Identification des risques pouvant devenir des enjeux

Scrums à large échelle

Les scrums à large échelle ou la méthodologie agile comme partie intégrante de l'organisation du chantier.

L'organisation matricielle facilite la circulation de l'information suivant les axes fonctionnels et hiérarchiques du chantier. Les mécanismes de gouvernance identifiés assurent le fonctionnement par équipes multidisciplinaires autonomes en mode Scrum, coordonnées à un niveau supérieur selon une approche de type « Scrum de Scrum » par différents comités structurés selon les axes organisationnels du programme.

Le principe des groupes de travail Scrum est d'accorder aux équipes une forte autonomie dans l'organisation de leurs travaux tout en maximisant leur collaboration. Plusieurs groupes de travail Scrum fonctionnent en parallèle au cours d'itérations dont la durée s'établit à 4 semaines.



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Calendrier des Comités et des scrums

Semaines	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Semaine 1	• Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Scrum Bleus (11h – 11h30) • Scrum Rouges (13h – 13h30) • Scrum CASA (16h30 – 16h45) • Comité de gestion Bureau de programme (10h - 12h) • Comité de gestion et d'intégration Rouges (contenu – 13h30 – 15h) • Comité de gestion et d'intégration Bleus (gestion – 15h – 16h30)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30 sauf lors de la planif. des sprints) • Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15)	• PLANIFICATION DU SPRINT (AM) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Comité d'intégration CASA (13h30 – 15h)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) • Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Scrum Rouges (11h – 11h30) • Scrum Bleus (11h30 - 12h) • Scrum CASA (16h – 16h15 • Comité de gestion CASA (14h – 16h)	• Scrum équipes (entre 8h30 –10h30)
Semaine 2	• Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Scrum Bleus (11h – 11h30) • Scrum Rouges (13h00 – 13h30) • Scrum CASA (16h30 – 16h45) • Comité de gestion Bureau de programme (10h - 12h) • Comité de gestion et d'intégration Rouges (gestion – 13h30 – 15h) • Comité de gestion et d'intégration Bleus (contenu– 15h – 16h30)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30 sauf lors de la planif. des sprints) • Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Comité d'intégration d'architecture de solution (13h30 – 15h)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) • Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Scrum Rouges (11h – 11h30) • Scrum Bleus (11h30-12h) • Scrum CASA (16h – 16h15)	• Scrum équipes (entre 8h30 –10h30)
Semaine 3	• Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Scrum Bleus (11h-11h30) • Scrum Rouges (13h – 13h30) • Scrum CASA (16h30 – 16h45) • Comité de gestion Bureau de programme (10h - 12h) • Comité de gestion et d'intégration. Rouges (contenu – 13h30 – 15h) • Comité de gestion et d'intégration Bleus (gestion – 15h – 16h30)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30 sauf lors de la planif. des sprints) • Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Comité d'intégration CASA (13h30 – 15h)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) • Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) • Scrum Int. et ass. qualité (9h – 9h15) • Scrum Rouges (11h – 11h30) • Scrum Bleus (11h30 - 12h) • Scrum CASA (16h – 16h15) • • Comité de gestion CASA (14h – 16h)	• Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30)
Semaine 4	• Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Scrum Bleus (11h – 11h30) • Scrum Rouges (13h – 13h30) • Scrum CASA (16h30 – 16h45) • Comité de gestion Bureau de programme (10h – 12h00) • Comité de gestion et d'intégration Rouges (gestion – 13h30 – 15h) • Comité de gestion et d'intégration Bleus (contenu– 15h – 16h30)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30 sauf lors de la planif. des sprints) • Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Comité d'intégration d'architecture de solution (13h30 – 15h)	• Scrum équipes (entre 8h30 -10h30) • Scrum Bur. programme (8h45 – 9h) • Scrum Int. et ass. qualité (9 h – 9h15) • Scrum Rouges (11h – 11h30) • Scrum Bleus (11h30-12h) • Scrum CASA (16h – 16h15)	• Scrum équipes (entre 8h30 – 10h30)

Autres Comités

- **Comité de direction**
- **Comité des parrains des livraisons 1 et 2 (environ aux 3 semaines)**
- **Comité de gestion des risques à chaque fin de lot (en préparation aux prochaines ententes de lots - à confirmer)**
- **Comité de gestion des bénéfices au minimum une fois par lot (à confirmer)**

12. MÉTHODOLOGIE, ACCÉLÉRATEURS ET OUTILS

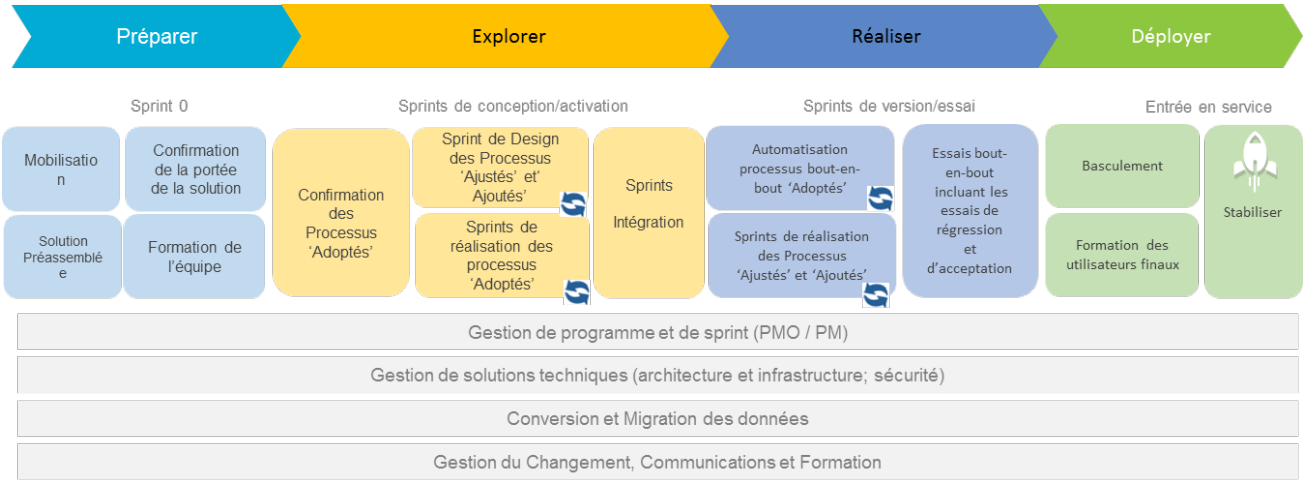
MÉTHODOLOGIE

La méthodologie *IBM Ascend* sera utilisée pour toutes les phases du chantier CASA. Cette méthodologie, dérivée de la méthodologie *SAP Activate*, est conforme aux principes d'agilité préconisée par la SAAQ.

IBM Ascend s'appuie sur une utilisation intensive de SAP Solution Manager comme référentiel de la solution. L'ensemble des documents relatifs aux transactions, aux rôles, à la configuration, aux tests ou à la formation est ainsi intégré directement et organisé selon la hiérarchie des processus de la Société. Des flux de validation des documents pourront également y être configurés si nécessaire.

En plus des gabarits et outils qui accompagnent la méthodologie IBM Ascend, la librairie ReAL (Reusable Asset Library) sera utilisée. Cette librairie contient une grande quantité de biens livrables standards (modèles, requis, fonctions précodées, procédures de tests etc), accompagnés d'une documentation des meilleures pratiques pour leur utilisation.

Pendant la phase de conception, le référentiel de processus préconfigurés *IBM IMPACT* sera aussi utilisé de concert avec l'approche « Quad-A ». Les processus d'affaires de la SAAQ seront comparés aux processus préconfigurés IMPACT pour déterminer lesquels seront « adoptés » sans modifications, lesquels nécessiteront d'être « ajustés » via la configuration et, finalement, lesquels ne seront pas retenus (« abstenir »). Les processus de la SAAQ pour lesquels il n'y aura aucune correspondance au référenciel IMPACT nécessiteront du développement (« ajouter »).



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

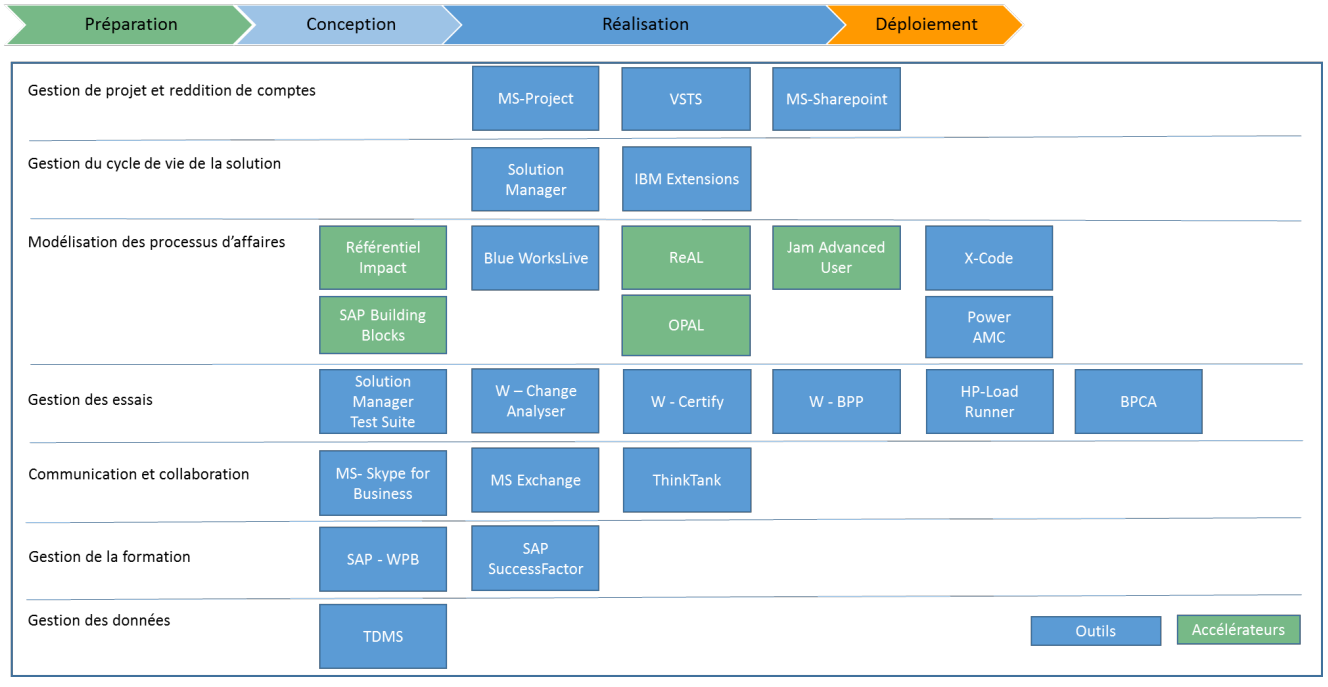
LISTE DES OUTILS ET ACCÉLÉRATEURS

Les gabarits, outils et accélérateurs seront enrichis selon les spécificités de la Société et réutilisés à chaque livraison. ***La Société conservera le droit de les utiliser à l'issue du mandat de l'Alliance***.

Les tableaux qui suivent, illustrent la liste des accélérateurs et outils qui ont été identifiés jusqu'à maintenant. Cette liste sera maintenue à jour tout au long du chantier en fonction de l'évolution des besoins et l'évolution des composants eux-mêmes.

Thème	Produit	Type	PHASES				Activités
			Prep	Conc	Réal	Dépl	
Gestion de projet et reddition de comptes	MS-Project	Outil	X	X	X	X	Planification du travail (haut niveau)
	Virtual Studio Team Services (VSTS)	Outil		X	X	X	Gestion du carnet de commande (backlog) en mode Agile
	MS-Sharepoint	Outil	X	X	X	X	Planification du travail (haut niveau)
Gestion du cycle de vie de la solution	Extensions IBM pour SAP Solution	Outil	X	X	X	X	Suivi d'avancement de la solution
	SAP Solution Manager	Outil	X	X	X	X	Gestion de la méthodologie
Modélisation des processus d'affaires	Référentiels préconfigurés IBM - Impact	Accélérateur	X	X	X		Gabarits de documents de solution
	SAP Building Blocks	Accélérateur	X	X	X		Modèles de solutions préconfigurées
	IBM Blueworks Live	Outil	X	X	X	X	Modélisation des processus d'affaires
	Reusable Asset Library (ReAL) d'IBM	Accélérateur	X	X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	IBM OnDemand Process Asset Library (OPAL)	Accélérateur		X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	SAP Jam Advanced User	Accélérateur	X	X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	X-Code	Outil		X	X	X	Outil de développement d'intégration mobile
	SAP Power AMC	Outil		X	X	X	modélisation et de gestion de métadonnées à la pointe de l'innovation, destinée
Gestion des essais	Solution Manager - Test Suite	Outil		X	X	X	Organisation des plans de test
	Worksoft Change Analyzer	Outil			X	X	Évaluation des impacts des changements de la solution aux scripts déjà automatisés
	Worksoft Certify	Outil		X	X	X	Capture de scripts de tests
	Worksoft Business Process Procedure (W-BPP)	Outil		X	X	X	Validation des essais exécutés
	HPE LoadRunner	Outil			X	X	Capture de scripts de tests (performance)
	SAP Business Process Change Analyzer (BPCA)	Outil		X	X	X	Évaluation des impacts des changements de la solution déjà en production
Communication et collaboration	MS Skype for Business MS SharePoint	Outil					
	ThinkTank	Outil	X	X	X	X	Conférences en ligne à large auditoire
	MS Exchange	Outil	X	X	X	X	Communication (écrite, orale et visuelle) Collaboration
Gestion de la formation	SAP Workforce Performance Builder (WPB)	Outil		X	X	X	Capture de scripts de formation
	SAP Success Factor	Outil				X	Gestion des compétences
Gestion des données	SAP Test Data Migration servicer (TDMS)	Outil		X	X	X	Outil de gestion des données

Les outils et accélérateurs



13. MÉCANISMES DE GESTION

GESTION DES ENTENTES DE LOTS

Chaque lot d'une livraison fait l'objet d'une entente de lot spécifique qui doit être signée par les représantants des parties avant le début du lot. Un lot se compose de sprints d'une durée de 4 semaines débutant le mercredi de la première semaine et se terminant le mardi de la 4 ième semaine. La durée des lots varie en fonction des phases du projet.

Les ententes de lot visent à préciser :

- La nature du lot ;
- Les critères d'acceptation du lot ;
- Le calendrier du lot ;
- La portée qui sera livrée dans le lot conjointement par la SAAQ et l'Alliance et les objectifs à atteindre dans le lot ;
- Les principaux jalons et prérequis ;
- La gestion des risques du lot ;
- Les critères d'approbation des sprints ;
- Les mécanismes de surveillance et de maîtrise du lot, notamment le suivi des efforts et des coûts, l'approbation des sprints, l'acceptation du lot, les paramètres de partage de risques, les modalités de facturation et la gestion des ressources ;
- La durée de l'entente.

Pour fins d'approbation, l'Alliance doit soumettre l'entente de lot à la SAAQ 20 jours ouvrables avant le début du lot.

Un gabarit pour la création des ententes de lot est présenté à l'Annexe M.

Structure d'un lot

- Un lot est constitué d'objectifs regroupés en 4 catégories :
    - Objectifs globaux à atteindre à la fin du lot ;
    - Objectifs de lot des équipes de projet ;
    - Objectifs minimaux à atteindre à la fin d'un sprint par les équipes du projet(non transférables d'un sprint à l'autre) :
        - Objectifs qui sont liés au chemin critique du projet et qui risquent d'avoir un impact sur la date d'implantation de la Livraison s'ils ne sont pas atteints ;
        - Objectifs contractuels reliés à des activités ou des livrables qui doivent être réalisés à des moments précis du projet) ;

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

        - Objectifs stratégiques dont la réalisation en temps opportun contribue à diminuer de façon significative les risques du projet (non transférables d'un sprint à l'autre).
    - Autres objectifs à atteindre à la fin d'un sprint par les équipes du projet. Ces objectifs peuvent être transférés d'un sprint à l'autre pour permettre l'agilité et en tirer avantage.
- Les objectifs sont typiquement rencontrés par la réalisation d'un ou plusieurs items du carnet de produits.
- Le carnet de produits peut contenir des « User stories », des « Technical Stories » ou tout autre type de livrable qui permet de définir la portée du chantier. Le carnet de produits est mis à jour tout au long du chantier CASA.

Amendement à une entente de lot

- Durant la réalisation d'un lot, un ou plusieurs amendement(s) pourra(ont) être produit(s) si des ajustements significatifs doivent être apportés à l'entente de lot. L'amendement ne doit pas avoir d'impact sur la portée globale ni sur l'enveloppe budégtaire totale du projet.
- Le Bureau de programme sera responsable de préparer l'amendement.
- L'amendement devra être approuvé par les représentants désignés par les parties.

Définition de Terminé

- En lien avec l'utilisation du cadre de référence Scrum, une liste de critères a été identifiée pour constituer une « Définition de Terminé » applicable à l'ensemble des items du carnet de produits.
- L'atteinte de chaque critère doit être facilement vérifiable, idéalement par une question de type « Oui ou Non ».
- La Définition de Terminé est évolutive et, au besoin, elle est ajustée pendant la phase de mise en oeuvre (voir Annexe N).
- Compte tenu de la diversité des items du carnet de produits CASA, les équipes doivent identifier les critères de la Définition de Terminé s'appliquant à chaque item.
- À la fin d'un sprint, les équipes vérifient que les critères de la Définition de Terminé applicables à chaque item sélectionnés pour le sprint ont été rencontrés.

Approbation d'un sprint

L'approbation d'un sprint est basée sur l'atteinte des objectifs minimaux identifiées dans la section « Objectifs des équipes du projet » des ententes de lot.

Dans la plupart des cas, l'atteinte des objectifs minimaux est mesurée en vérifiant le respect des critères de la Définition de Terminé. Le cas échéant, l'objectif minimum est considéré

comme atteint si les items du carnet de produits reliés à l'objectif rencontrent les critères de la Définition de Terminé applicables.

Pour certains objectifs, il se peut qu'il ne soit pas possible d'utiliser la Définition de Terminé. Lorsque cela se produit, l'atteinte de l'objectif doit faire l'objet d'un consensus entre le leader et le leader adjoint responsables de l'objectif.

Dans tous les cas, la base sur laquelle l'atteinte de l'objectif est évaluée doit être documentée.

Les objectifs minimaux ne sont pas transférables d'un sprint à un autre, l'approbation du sprint pour fins de facturation par l'Alliance est conditionnelle à l'atteinte de ces objectifs, même si cela survient après la fin du sprint.

Le Bureau de programme est responsable de consolider l'information relative à l'atteinte des objectifs minimaux des équipes. À la fin du sprint, le leader du Bureau de programme doit fournir le statut des objectifs minimaux au chef du projet CASA et à son leader adjoint.

Lorsque l'ensemble des objectifs minimaux du sprint sont atteints, le leader du Bureau de programme recommande au chef du projet CASA et à son leader adjoint d'approuver le sprint et le déclenchement de la facturation du sprint par l'Alliance.

L'approbation finale du sprint est donnée conjointement par le chef du projet CASA et son leader adjoint.

Si les objectifs minimaux du sprint ne sont pas atteints, le chef du projet CASA et son leader adjoint peuvent quand même approuver le sprint s'ils jugent que des évènements internes ou externes au projet survenus durant le lot le justifient. Le cas échéant, les raisons qui justifient l'approbation du sprint doivent être documentées dans le registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.

Acceptation provisoire d'un lot

Compte tenu de la formule de partage de risques, l'acceptation d'un lot est conditionnelle à l'atteinte des critères d'acceptation du lot énoncés à la section 2 de l'entente de lot. La notion de « dette » transférable à un lot suivant n'existe pas.

Il revient conjointement au chef du projet CASA et à son leader adjoint de déterminer si le lot est accepté « provisoirement » pour fins de facturation.[25]

[25] *Voir la section Facturation*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Cette acceptation pourra tenir compte de différents évènements internes ou externes au chantier CASA survenus durant le lot, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs du lot.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'acceptation du lot même si tous les critères d'acceptation du lot ne sont pas atteints, doivent être documentées dans le registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.

Lorsque le lot est accepté, le représentant désigné de la Société doit émettre un avis écrit à l'Alliance pour lui signifier que le lot est terminé.

Acceptation définitive

L'acceptation définitive des travaux a lieu lorsque tous les lots de travail qui font l'objet de la Phase de mise en œuvre de la Solution auront été acceptés provisoirement et que le représentant désigné de la Société aura émis à l'Alliance un avis écrit attestant l'acceptation définitive de l'ensemble des lots de travail, lequel avis doit être transmis au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'acceptation provisoire du dernier des lots de travail de la dernière Livraison, à défaut de quoi les travaux seront présumés avoir été acceptés de façon définitive.[26]

GESTION OPÉRATIONNELLE DES LOTS

Mécanismes de suivi des travaux hors site

Le tableau suivant décrit les mécanismes de suivi des travaux réalisés par les ressources hors site.

No.	Mécanismes de suivi	Obligatoire / Facultatif	Outil / Gabarit	Responsable
1.	Accord sur un plan de travail décrivant les livrables / activités à réaliser, un estimé des efforts et un calendrier de réalisation	Obligatoire		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
2.	Intégration des livrables / activités dans les plans de projet	Obligatoire	SGPE	Conseillers en gestion de projet
3.	Participation des ressources hors site aux mêlées quotidiennes et suivi d'avancement des livrables du sprint	Obligatoire	Outil de gestion du carnet de produits (à confirmer)	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées

[26] *Réf. : Clause 7.3.6 du Contrat de Services professionnels.*

4.	Validation des feuilles de temps et des restes à faire	Obligatoire	SGPE	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
5.	Assurance qualité des livrables à fréquence régulière	Obligatoire	Gabarits - Ascend	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées Équipe Intégration / AQ
6.	Présence d'un chef de projet sur site pour assurer le lien avec les ressources hors-site	Facultatif		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
7.	Analyse des « logs» d'accès aux environnements CASA	Facultatif		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées

Planification, suivi et contrôle

La planification, le suivi et le contrôle du projet se fait à l'aide de la Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE).

La SGPE se compose de processus organisationnels en gestion de projets et d'un environnement applicatif spécialisé, soit Microsoft EPM 2013 (MS Project et PWA).

Cette solution permet de suivre les coûts et les efforts du projet CASA, dont la gestion du contrat, le portefeuille du programme, le suivi d'avancement, la valeur acquise, et ce, par livraison, par lot, par équipe de réalisation et pour l'ensemble du projet.

Le guide de planification et suivi des plans CASA (le guide) vise à soutenir l'utilisation de la SGPE. Celui-ci recense les orientations à appliquer afin de planifier et suivre les travaux du projet. Le guide définit plus spécifiquement les règles de planification, les modalités de suivi de l'avancement, l'analyse de la performance et des tendances du projet (Livraisons, lots et plans d'équipes) et énonce les orientations permettant de soutenir la gestion du contrat avec l'Alliance et le partage du risque.

Les processus entourant la gestion de projets d'entreprise

La SGPE, c'est :

1. Un processus de gestion de portefeuille qui contribue à dégager une vision d'ensemble à jour du projet.
2. Un processus de gestion de lot et d'équipes qui respecte des orientations et des règles de planification pour assurer l'harmonisation des façons de faire et garantir la cohérence

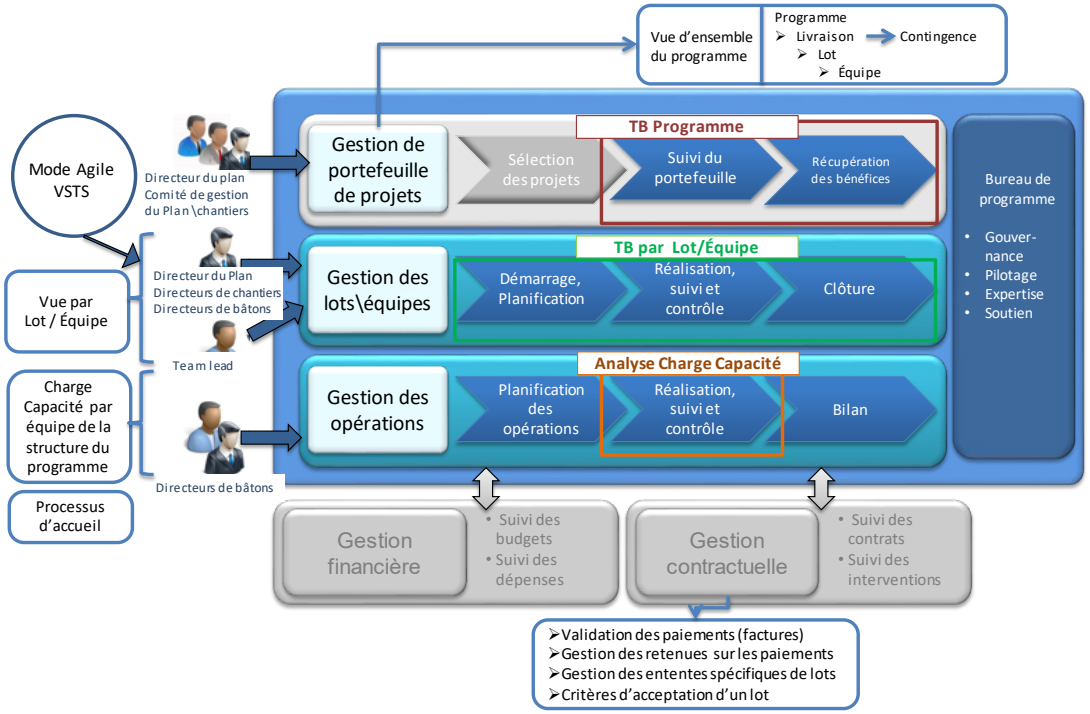
© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

des informations de gestion de chaque lot pour soutenir la gestion de portefeuille. Ce processus permet de dégager une vision par lot et par équipe(s);

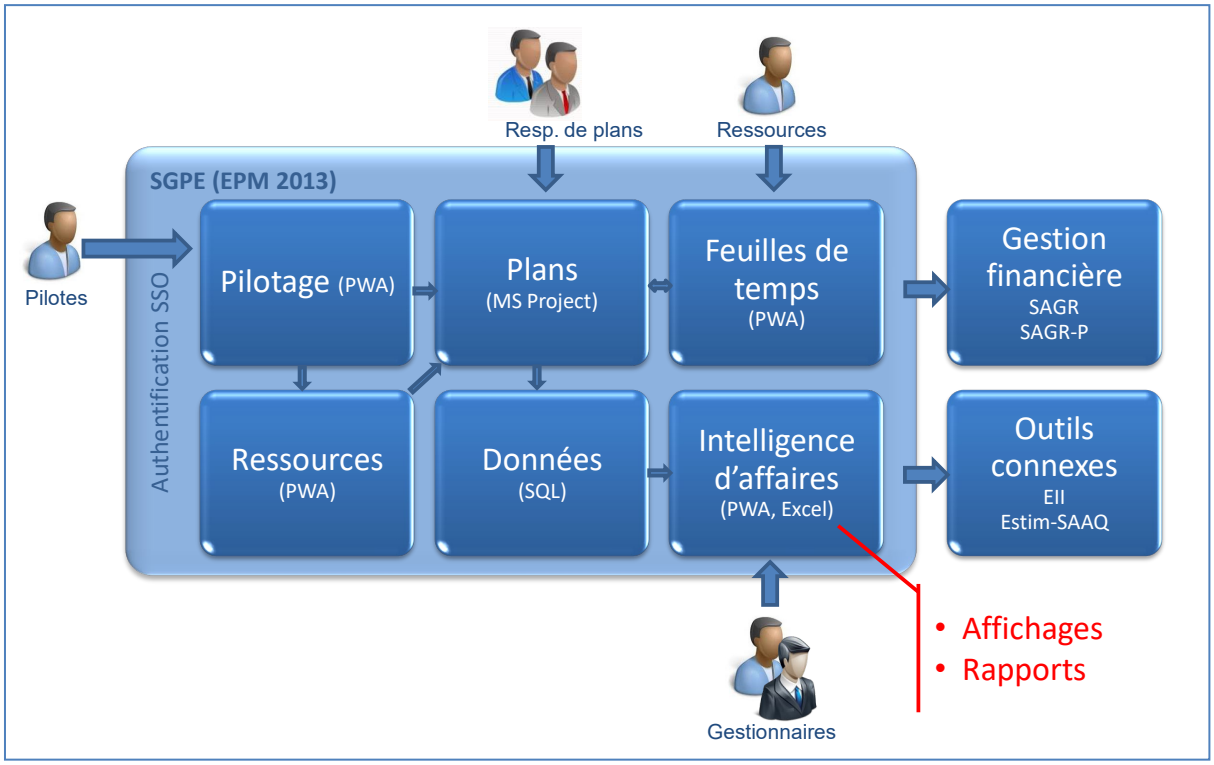
3. Un processus d'analyse charge capacité est retenu dans le cadre du projet. Elle permet de planifier les besoins en ressources et d'en assurer la disponibilité pour la réalisation du projet.

Ces trois processus sont sous la responsabilité du Bureau de programme. Ils alimentent les processus Gestion financière et Gestion contractuelle de la Société tel qu'illustré dans le schéma suivant :



Les composants applicatifs de EPM 2013

Le schéma ci-dessous présente les composants applicatifs de l'environnement EPM de la SGPE et les liens avec les entités externes telles que les systèmes de Gestion financière et les outils connexes.



Le tableau suivant présente les accès autorisés, les rôles et responsabilités selon les composants applicatifs de la SGPE.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Composantes / Rôles	Chef du projet CASA	Leader chantier Affaires / TI	Leader	Leader adjoint	Conseiller en GP	Équipiers	Pilotage SGPE - Plan de transformation
Plans (Project)				X	X		X
Information de gestion	X	X	X	X	X		X
Approbation des Tâches				X			
Feuilles de temps (PWA)	X	X	X	X	X	X	X
Approbation des FDT	X	X	X				
Pilotage (PWA)							X
Données (SQL)							X
Ressources (PWA)							X

Les rapports SGPE sont exécutés en temps réels et viennent supporter les divers cycles SPGE permettant ainsi aux conseillers en gestion de projets de produire les documents requis pour les comités de gestion et de reddition de compte.

Gestion du contrat pour la phase de mise en oeuvre

Afin de réduire les risques et d'en faciliter la gestion, le projet CASA est géré par « Livraison » et par « Lot » (de travail).

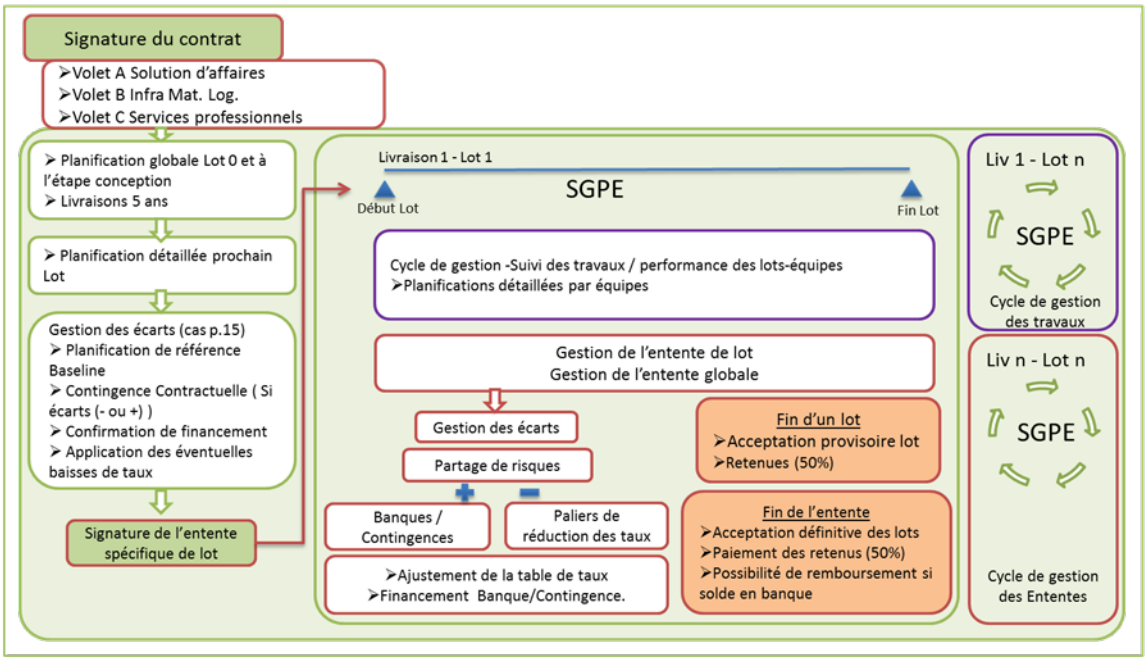
Les livraisons sont celles identifiées dans la stratégie de mise en œuvre élaborée par l'Alliance en réponse aux demandes de la Société. Chacun des lots fait l'objet d'une « entente de lot » et chacune de ces ententes doit être signée par les représentants désignés des parties (Karl Malenfant et Nabil Aboutanos) a défaut de quoi, aucun service rendu par l'Alliance ne pourra être facturé à la Société.

Cycle de vie du contrat pendant la phase de mise en oeuvre

Le cycle de vie du contrat pendant la phase de mise en oeuvre débute lors de la signature du contrat et se termine à l'acceptation définitive de tous les lots du projet. La SGPE assure un

soutien à la gestion du contrat pendant la phase de mise en oeuvre à travers ses processus, ses cycles de gestion et ses outils.

Chaque lot de travail dispose de son propre cycle de vie qui débute par de la signature de l'entente du lot. La fin d'un lot, se traduit par son acceptation lorsque les critères d'acceptation du lot énoncés à l'entente de lot sont rencontrés. Le graphique suivant illustre d'une façon détaillée le cycle de vie de l'entente\lot.



Assignation des ressources de la Société au projet CASA

Compte tenu de l'envergure et de la durée du projet CASA, les ressources sont majoritairement dédiées mais le mode matriciel est également utilisé.

Les ressources dédiées et dont la période d'intervention dépasse trois mois sont assignées aux CR du projet (prêt de service) durant la période requise.

Les ressources non dédiées ou dont la période d'intervention est inférieure à trois mois sont gérées en mode matriciel. Dans ce cas, une entente claire doit être négociée et confirmée entre le leader CASA et le gestionnaire de la ressource. Les informations à confirmer lors de l'entente sont les suivantes : date début/fin des assignations, ressources visées, % d'allocation de la ressource au projet, partage d'information touchant la gestion des congés et absences, évaluation, formation, etc. À noter que le gestionnaire d'une ressource en mode matriciel ne fait pas partie du projet.

Les modalités de l'entente doivent être documentées par écrit et diffusées aux parties concernées incluant la ressource qui effectuera le travail.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Un processus formel de gestion des ententes a été mis en place pour faciliter la gestion matricielle des ressources.

La charge-capacité

La gestion de la charge-capacité permet d'identifier les besoins en ressources par profil ou par centre de responsabilité (CR - Projet) et de planifier la dotation ou le recours à des contrats externes en fonction des priorités du projet. Elle permet également d'identifier les périodes de disponibilité des ressources afin d'en optimiser l'utilisation.

La charge-capacité s'adresse principalement aux leaders et leaders adjoints pour gérer la dotation ainsi qu'aux gestionnaires de la Société pour en faire l'ordonnancement selon les priorités de l'organisation.

L'analyse de charge-capacité du projet CASA est produite à partir des données agrégées selon la structure du projet (CR et profil).

Structure de découpage du projet CASA dans la SGPE

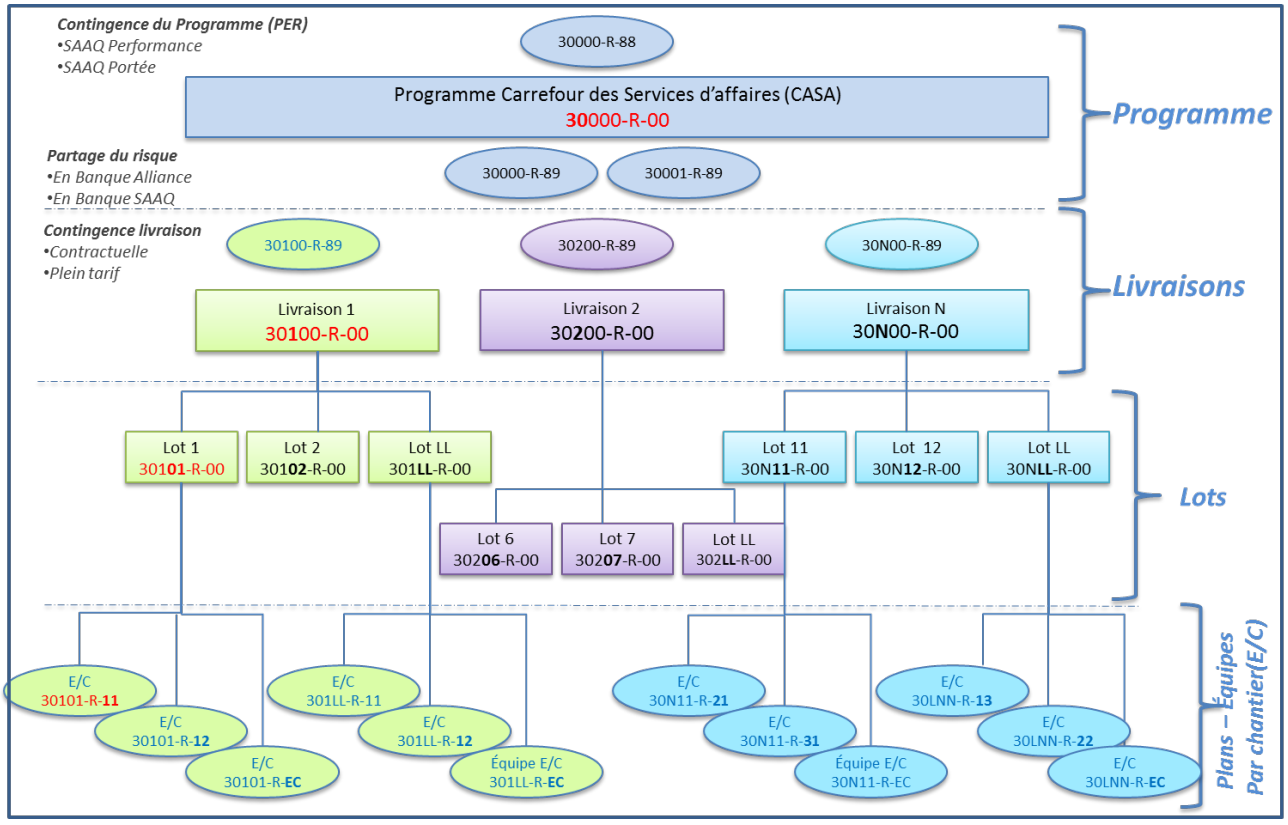
La structure de découpage du projet CASA est reflétée par des plans dans la SGPE.

- Niveau Projet : un plan sommaire (30000-R-00) contient les indicateurs de performance du projet. Un plan distinct contient les « En banque » pour le programme (30000- R-89).
- Niveau Livraison : un plan sommaire par livraison (30L00-R-00) contenant ses indicateurs de performance (où « L » représente le numério de la livraison). Un plan distinct contient la « contingence contractuelle » et la « contingence plein tarif pour la livraison (30L00-R-89).
- Niveau Lot : un plan sommaire par lot (30L01-R-00) contenant ses indicateurs de performance. Le « 01 » représente le lot 1; ce nombre change pour correspondre à chaque lot. La séquence (00) est réservée au plan sommaire du lot et contient ses indicateurs de performance.
- Niveau Équipe : un plan par équipe de travail et chantier (30101-R-11) par exemple. Il contient les indicateurs de performance de l'équipe ainsi que la planification détaillée des travaux. Le 11 represente le CR de associé à l'équipe. Les CR des équipes du projet CASA sont les suivants :
    - 11 – Gestion
    - 21 – Bureau de programme
    - 31 – Intégration et Assurance Qualité
    - 41 – Chantier Solution d'affaires
    - 51 – Chantier Solution technologique

Exemple de nomenclature d'un plan :

30112-R-01 : Chantier CASA
30**1**12-R-01 : Livraison 1
301**12-R**-01 : Lot 12 – Phase réalisation
30112-R-**11** : Équipe CASA

Le graphique suivant représente la **structure des plans du Programme** dans la SGPE.



La valeur acquise

La valeur acquise est une méthode permettant de mesurer l'accroissement de la valeur obtenue par le travail réalisé durant le cycle de vie d'un lot\plan. Elle permet également de mesurer la performance à une date d'état par rapport à la valeur estimée dans la planification de référence.

L'analyse des indicateurs de performance et le forage dans les tâches du plan permettent d'identifier les causes et l'ampleur des écarts en regard de la planification de référence et de cibler les mesures correctives ou préventives à appliquer au plan.

L'application de cette méthode est **obligatoire** pour tous les plans du projet CASA.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Indicateurs de performance de portefeuille du projet CASA

Les indicateurs de performance sont revus et mis à jour si requis à chaque cycle de gestion (hebdomadairement). Ces indicateurs sont par équipe, par lot, par livraison et pour le projet.

- Équipe de travail : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan SGPE de l'équipe ;
- Lot : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire du lot en se basant sur les indicateurs de performance des équipes ;
- Livraison : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire de la livraison en se basant sur les indicateurs de performance des lots ;
- Projet : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire du projet CASA en se basant sur les indicateurs de performance des livraisons.

Les responsables de la mise à jour des indicateurs sont :

- Leader et leaders adjoints des équipes en étroite collaboration avec le conseiller en GP au niveau des plans d'équipes.
- Chef du projet CASA et son leader adjoint au niveau des lots, livraisons et du projet.

La liste des indicateurs de performance est la suivante :

- **SAAQ Ind date de mise à jour :** Permet d'identifier la date de production des indicateurs selon le calendrier défini par le Bureau de programme aux fins de reddition de comptes et de suivi de portefeuille pour le plan ;
- **SAAQ Ind bénéfice :** Indicateur qualifiant l'atteinte ou non des bénéfices attendus ;
- **SAAQ Ind coûts :** Indicateur qualifiant le respect ou non des coûts planifiés ;
- **SAAQ Ind délai :** Indicateur qualifiant le respect ou non des délais planifiés ;
- **SAAQ Ind portée :** Indicateur qualifiant le respect ou non de la portée autorisée ;
- **SAAQ Ind risque :** Indicateur qualifiant la gestion des risques ;
- **SAAQ Ind Appréciation globale - Objectif du projet :** Indicateur qualifiant l'atteinte de l'objectif du plan\lot\livraison\projet (selon le contexte) ;
- **SAAQ Ind Appréciation globale - Impacts sur la SAAQ :** Indicateur qualifiant l'impact sur la Société ;
- **SAAQ Ind écarts :** Section à compléter si requis pour justifier les écarts des divers indicateurs ;
- **SAAQ Ind enjeu :** indicateur qualifiant les enjeux.

La liste de valeurs des indicateurs est :

- ■ Rouge Nécessite une mesure corrective
- ◆ Jaune À surveiller
- ● Vert En contrôle
- ◘ Plan d'action autorisé et mis en place

La planification de référence d'un plan

La planification de référence d'un plan est un instantané des prévisions du plan à un moment précis. Elle comporte des informations relatives aux tâches, ressources et affectations et permet de comparer l'évolution d'un cycle à l'autre.

La SGPE permet de conserver onze (11) planifications de référence utilisées pour différentes fins dont le soutien du calcul des écarts et des indices de performance basés sur la technique de la valeur acquise, la gestion du contrat pendant la phase de mise en oeuvre et la gestion financière.

La définition des planifications de référence ainsi que leurs règles de gestion sont détaillées dans la section «5.8» du guide de planification et suivi de projet CASA.

Description générale de la formule de partage de risques

La Société et l'Alliance s'engagent à partager les risques financiers de la réalisation du projet CASA. Elles s'entendent notamment pour partager les risques financiers de chacun des lots.

Suivi du partage de risques dans la SGPE

Le suivi du partage de risques se fait avec la SGPE de la façon suivante :

Les «En Banque» sont gérés globalement au niveau d'un Plan (30000-R-89) et alimenté lorsqu'il y a des économies ou dépassements au niveau des lots. Ils sont initialement à 0 $;

La « Contingence contractuelle » et la « Contingence de performance » (plein tarifs) sont réparties par livraison (30N00-R-89), dans un plan spécifique par livraison, en fonction du niveau de risque. Une partie de cette contingence peut être transférée d'une livraison à une autre si un risque résiduel existe à la fin de la livraison pouvant impacter une autre livraison.

- Partage des économies :
  - Si l'économie est à l'intérieur de l'enveloppe à partage de risques (entre 0 % et 10 %), cette économie est répartie à parts égales entre l'Alliance (en banque) et la Société. Une transaction sera saisie dans le plan 30000-R-89 pour suivre cette évolution ;

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

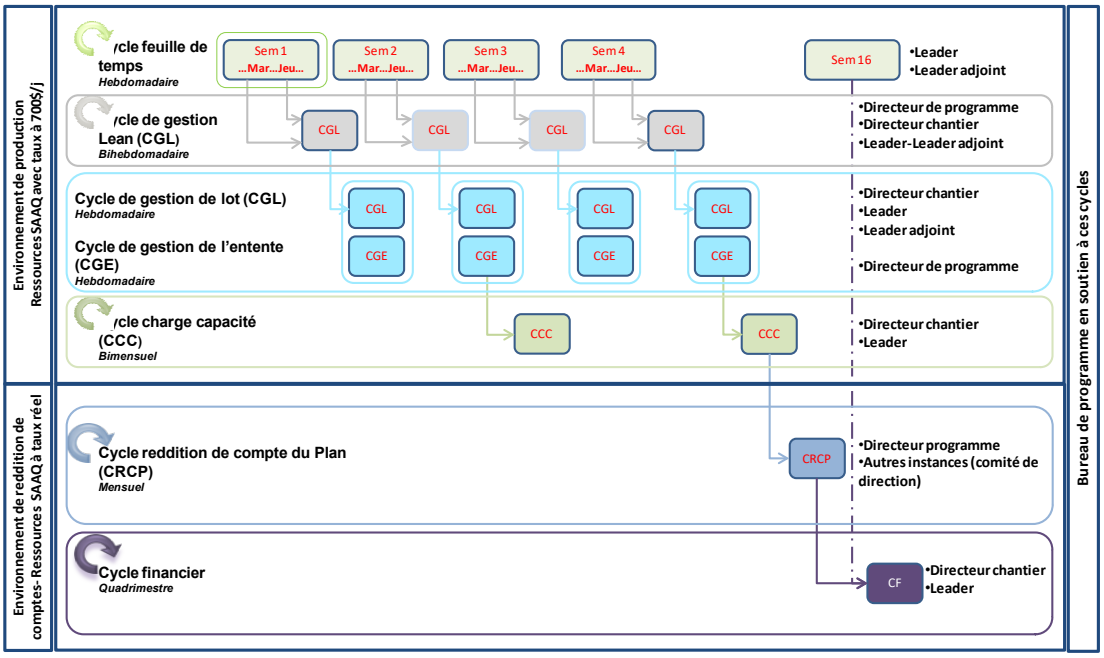
- Si l’économie réalisée est supérieure à l’enveloppe de partage de risques, l’excédent peut être versé dans la «contingence de performance» (plein tarifs). Une transaction sera saisie dans le plan 30N00-R-89 pour suivre cette évolution dans la livraison concernée.

- Partage des dépassements :
  - Lors de dépassement de coûts, les « En Banque » sont imputés en fonction des inducteurs de coûts (selon l’écart de chacun) jusqu’à concurrence de l’écart net. Une transaction sera saisie dans le plan 30000-R-89 pour réduire le « En Banque » et suivre cette évolution ;
  - La part de l’Alliance est comblée par le « En Banque » si celui-ci le permet ;
  - Si le « En Banque » ne le permet pas, la « Contingence de performance » est utilisée si celle-ci le permet. Une transaction sera saisie dans le plan 30N00-R-89 pour suivre cette évolution dans la livraison concernée ;
  - Si la « Contingence de performance » ne le permet pas, la « Contingence contractuelle » d’une livraison est utilisée pour combler en partie ou en totalité la part de l’Alliance. Dans ce cas, les tarifs des ressources de l’Alliance pour chacun des domaines sont réduits en fonction de l’utilisation de la « Contingence contractuelle » pour le reste de la réalisation de ce lot. La date effective est importante et la table de taux pour les ressources concernée doit être ajustée en fonction de la réduction déterminée.

L’outil de calcul permet de déterminer les économies et les dépassements à la fin d’un lot. Suite au résultat une transaction sera alors saisie dans les plans 30000-R-89 pour ajuster les « En Banque » et une transaction peut aussi être saisie pour ajuster la « Contingence contractuelle » et/ou la « Contingence de performance ». Un plan par livraison est dédié pour consigner ces transactions (30N00-R-89).

Les cycles de la SGPE

Dans le cadre du Programme, la SGPE a établi différents cycles comme le montre la figure suivante :



Les cycles dans l'environnement de production soutiennent la gestion opérationnelle des travaux et la gestion du contrat pendant la phase de mise en oeuvre. Le suivi du contrat est effectué à un taux moyen calculé pour les ressources de la Société qui a été utilisé pour l'estimation des travaux.

Les cycles dans l'environnement de reddition de comptes sont à caractère financier et se basent sur les taux réels des ressources de la Société (internes et externes).

Les taux utilisés pour les ressources de l'Alliance sont ceux présenté à la section 7. Grille de taux de l'Alliance.

Le cycle de la feuille de temps

Le cycle de la feuille de temps consiste à recueillir et approuver hebdomadairement (à jour fixe) les efforts des ressources assignées aux travaux du projet.

De plus, la ressource interne doit saisir les activités complémentaires telles que des congés, maladies ou toutes autres absences. La ressource externe doit, pour sa part, saisir les absences prévues et autorisées dans une activité.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Note : Afin d'assurer une gestion saine des données historiques, aucune ressource ne pourra saisir d'efforts antérieurs aux trois (3) dernières semaines puisque ces périodes seront fermées.

Dans les cas d'exception, une demande au pilotage de la SGPE sera nécessaire si des changements sont requis pour des périodes fermées. Par conséquent, l'historique des informations communiquées aux instances décisionnelles lors de la reddition de comptes sera conservé.

Le cycle de la feuille de temps est détaillé dans la section «6» du guide de planification et suivi de projet CASA.

Le cycle de gestion de lot / contrat

Le cycle de gestion de lot consiste à communiquer hebdomadairement la performance de chaque lot ainsi que celle des équipes de travail aux instances décisionnelles et à obtenir au besoin les décisions.

Le cycle de gestion du contrat pendant la phase de mise en oeuvre permet d'assurer une vue globale du plan permettant la gestion du contrat. Il consiste à communiquer hebdomadairement la performance du projet ainsi que celle des lots aux instances décisionnelles et à obtenir au besoin les décisions.

Pour soutenir le cycle de gestion de lot / contrat, il faut produire le tableau de bord de lot et le portefeuille du projet dans l'environnement de production en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle de la charge-capacité

Le cycle de la charge-capacité consiste à s'assurer de la disponibilité des ressources au moment opportun pour la réalisation des travaux du plan et à prendre les mesures nécessaires en cas d'écarts (surutilisation ou sous-utilisation). Les besoins en termes de ressources sont identifiés par profil et par centre de responsabilité (CR).

Le cycle de charge-capacité s'effectue :

Au niveau des équipes de travail où les leaders et leaders adjoints s'assurent de la capacité de leurs équipes à réaliser les travaux des lots dans lesquels elles sont impliquées.

Au niveau des chantiers où les leaders de chantiers Affaires et TI disposent d'une vue globale de la charge capacité de l'ensemble de leurs équipes.

Pour soutenir le cycle de la charge-capacité, il faut produire le rapport Charge-capacité en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle de reddition de comptes du projet

Le cycle de reddition de comptes du projet consiste à communiquer mensuellement aux instances décisionnelles la performance de chaque lot, de chaque livraison et du portefeuille du projet et à obtenir au besoin les décisions.

Pour soutenir la reddition de comptes du projet, il faut produire le tableau de bord de lot et tableau de bord de portefeuille du projet dans l'environnement de reddition de comptes en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle financier de lot

Le cycle financier de lot consiste à concilier au quadrimestre les informations financières regroupées par lot.

Pour soutenir le cycle financier de lot, il faut produire le rapport des projections en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Calendrier des cycles de la SGPE

Afin de soutenir tous les cycles de gestion de la SGPE, le Bureau de programme établit et communique un calendrier détaillé des activités à réaliser.

Mécanismes de facturation

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un sprint[27]

L'approbation du sprint sert de déclencheur pour la facturation des services professionnels de l'Alliance pour un sprint. À l'exception du dernier sprint du lot, les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures réalisées par les ressources de l'Alliance pendant le

[27] *Des informations complémentaires à la facturation sont spécifiées à la section Facturation.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

sprint. Les heures additionnelles qui auront été réalisées après la fin d'un sprint, pour rencontrer les critères d'approbation du sprint, seront ajoutées à la facture suivante.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation des sprints seront déterminés en fonction de la Grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un lot[28]

L'acceptation du lot sert de déclencheur pour la facturation finale des services professionnels de l'Alliance pour le dernier sprint d'un lot. La dernière facture de l'Alliance pour un lot devra inclure les heures additionnelles qui auront été réalisées pour rencontrer les critères d'acceptation du lot.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation du dernier sprint d'un lot seront déterminés en fonction de la Grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

Facturation

Format de la facture[29]

La facture de services professionnels de l'Alliance doit être faite au nom de la Société de l'assurance automobile du Québec et à l'attention du **Leader du Bureau de programme CASA**. La facture doit être alignée avec la fin d'un sprint. Ainsi, il y aura **une (1) facture à émettre par l'Alliance à la fin d'un sprint seulement**. De plus, lorsqu'il y a plusieurs lots en parallèle, une facture pour chaque lot devra être produite (par sprint).

Les éléments suivants devront être inscrits sur la facture :

- Date de la facture ;
- Numéro de la facture ;
- Projet CASA ;
- Numéro du contrat ;
- Numéro de la livraison et du lot touchés par la facture ;
- Période touchée par la facture ;
- Type de services rendus (Services professionnels)
- Montant total des services offerts excluant la contingence contractuelle ;
- Montant total de la contingence contractuelle ;

[28] *Ibid.*

[29] *Réf. : articles 12.3 et 12.4 du Contrat.*

- Numéros de taxes du fournisseur (TPS et TVQ).

Les éléments suivants doivent également être fournis en annexe :

- Détail des heures facturées par les équipier avec le taux horaire applicable ;
- Cenntre de responsabilité (CR) de la ressource ;
- Contingence contractuelle avec le détail de réduction de tarifs par palier (si applicable).

Les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures saisies dans la SGPE, à défaut de quoi, la facture ne sera pas acceptée.

Retenue

Une retenue de dix pourcent (10 %) sera effectuée sur les paiements des services professionnels réalisés dans le cadre d'un lot, à l'exception des travaux touchant les services d'assurance qualité du projet et de la Solution effectués par l'Éditeur et la firme E&Y. Cinquante pourcent (50%) de la retenue sera remise à l'Alliance lors de l'acceptation provisoire du lot. Suite à l'envoi de l'avis écrit de l'acceptation provisoire par le chef du projet CASA. Le montant résiduel de la retenue sera remise à l'Alliance lors de l'acceptation définitive des lots de travail de toutes les livraisons à la fin de la phase de mise en œuvre.

Mécanismes de suivi du contrat

Le Bureau de programme est responsable d'effectuer le suivi du contrat de services professionnels et de vente d'équipements et celui de licence et droits d'utilisation de progiciels. Lors de l'acquisition d'infrastructures matérielles ou logicielles ou de progiciels, le bureau de programme vérifie si les éléments sont inclus au contrat ainsi que le prix des acquisitions en tenant compte des informations se trouvant dans les bordereaux de prix et dans les annexes des contrats. De plus, une vérification est faite aussi lors de la facturation pour s'assurer que les factures respectent les spécifications inscrites aux contrats.

Il se peut que certaines modifications aux contrats soient nécessaires. Lorsqu'il s'agit de changements mineurs ayant trait aux services professionnels, les changements sont inclus dans les ententes de lot. Par contre, un avenant sera requis lorsque :

- La réserve est touchée ;
- La portée, les efforts ou les coûts du chantier sont modifiés ;
- Une annexe au contrat avec des informations financières est modifiée ;
- Des acquisitions d'équipements ou de licences non prévus aux contrats ou des acquisitions supplémentaires.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Rapports de suivi

Pour effectuer le suivi du contrat, plusieurs tableaux sommaires et détaillés ont été mis sur pied dont le suivi du contrat CASA qui réprésente la répartition du contrat sommairement et le suivi de chaque bordereaux de prix. Les tableaux de suivi sont mis à jour lors de l'émission de bons de commande et lors du traitement des factures pour avoir à tout moment une information à jour.

Reddition de compte

Une reddition de compte sera faite mensuellement à diverses instances de la Société dont le Comité des technologies de l'information (CTI) et le Comité de direction (CD) par le leader du Bureau de programme.

Processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance

Le processus de résolution des différend entre la Société et l'Alliance vise à gérer les différends commerciaux pouvant découler de l'interprétation ou de l'exécution du contrat, du PQP, d'une entente de lot ou de toute autre situation qui n'est pas couverte par ces documents.

Ce processus décrit les objectifs ainsi que les étapes d'identification, d'escalade et de résolution d'un différend commercial entre la Société et l'Alliance.

Objectifs du processus de résolution des différends

- Régler rapidement tout différend commercial qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du chantier ;
- Identifier les intervenants à chaque palier ;
- Faciliter le suivi des décisions ainsi que des actions qui en découlent.

Identification des différends

- Tout différend commercial, réel ou potentiel, identifié par la Société ou l'Alliance, doit être immédiatement porté à l'attention du leader du Bureau de programme par courriel. Les représentants des parties doivent fournir une description du différend ainsi que des impacts réels ou potentiels sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du chantier.
- Le leader du Bureau de programme inscrit le différend au registre de gestion contractuelle et informe immédiatement, par courriel, le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance.

Paliers du processus de résolution des différends

Palier 1 : Solution à l'amiable

- En toute situation, les représentants des parties de la Société ou de l'Alliance ayant identifié le différend doivent tenter de trouver une **solution à l'amiable** avec l'autre partie.
- Si une solution au différend est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance communiquent par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au chef de projet CASA et à son leader adjoint de l'Alliance.

Palier 2 : Chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance

- Le leader du Bureau de programme ou les représentants des parties de la Société et de l'Alliance ayant identifié le différend, font un statut de la situation au chef de projet CASA et à son leader adjoint.
- Le chef du projet CASA et son leader adjoint doivent tenter de résoudre le différend à l'amiable qui convient aux deux parties.
- Si une solution au différend est identifiée, le chef de projet CASA communique par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le Registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au Comité de direction de la Société.

Palier 3 : Comité de direction de la Société

- Le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance expliquent la nature du différend ainsi que les démarches entreprises pour sa résolution aux membres du Comité de direction de la Société et aux exécutifs qui représentent l'Alliance sur ce comité.
- Le Comité de direction délègue les exécutifs de la Société et de l'Alliance, ou tout autre intervenant jugé pertinent, pour tenter de trouver une piste de résolution au différend qui convient aux deux parties.
- Si une solution au différend est identifiée par les exécutifs de la Société et de l'Alliance délégués par Comité de direction de la Société, ils en informent le chef de projet CASA

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

qui communique par courriel la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.

- S'il n'est toujours pas possible d'identifier de solution au différend, les parties peuvent faire appel à un facilitateur indépendant qui aura été nommé conjointement. Le facilitateur n'a aucun pouvoir décisionnel et son rôle se limite à encadrer les discussions et à conseiller les parties dans le but de trouver une solution au différend. Le cas échéant, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme de la décision des parties de faire appel à un facilitateur indépendant. Le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle.
- Si les exécutifs de la Société et de l'Alliance décident de ne pas faire appel à un facilitateur indépendant, le Palier 5 s'applique.

Palier 4 : Utilisation d'un facilitateur indépendant

Suite à l'intervention du facilitateur indépendant, si une solution au différend est identifiée par les parties, le chef du projet CASA communique la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

Palier 5 : Procédures légales

Si une solution au différend n'est toujours pas identifiée au terme de toutes ces étapes, les parties peuvent décider d'entreprendre les procédures légales jugées appropriées et en informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

Suivi de la résolution du différend

Le leader du Bureau de programme est responsable du suivi de la mise en place de la solution au différend identifiée par les parties et, le cas échéant, du suivi du plan d'action qui en découle.

Le leader du Bureau de programme est aussi responsable de faire approuver les avenants au contrat ainsi que les amendements au PQP ou aux ententes de lot découlant de la mise en place de la solution identifiée pour résoudre le différend.

Lorsque le différend est résolu, le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle et informe par courriel l'ensemble des représentants des parties concernées.

Gestion des ajustements à la Solution

Le processus de gestion des ajustements à la Solution permet l'analyse et le contrôle des demandes d'ajustement à la Solution (DAS) qui pourraient avoir des impacts sur la solution implantée dans le cadre du projet CASA.

Les principaux objectifs visés sont :

- Protéger les solutions de production de la Société ;
- Gérer les priorités et protéger les jalons du projet ;
- Assurer une compréhension commune des impacts de tous les ajustements suite à une analyse approfondie ;
- Minimiser le glissement de la portée.

Provenance des ajustements :

Opérationalisation du processus

Le processus est déclenché lorqu'un ajustement affecte :

- La solution globale CASA ou la cible de CASA du point de vue affaires ;
- Les composants logiciels ou matériels de la solution ;
- Le noyau SAP par un changement de type « repair ».

Si l'ajustement impacte la portée du contrat le processus d'autorisation se poursuit avec le processus de gestion des ajustements au projet décrit dans la section suivante.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0042VPEN00090_0,8 2017-11-15_16h15 PQP - PLAN QUALITÉ PROGRAMME - v1

Organisation

- Comité d'Intégration d'Architecture de Solution (CIAS)
    - En plus de jouer son rôle d'Architecture de Solution pendant la phase de mise en œuvre, le CIAS joue aussi le rôle habituellement assuré par le Comité Consultatif des Changements (CCC), soit d'analyser et contrôler les ajustements potentiels qui pourraient avoir des impacts sur la Solution.
-
- Gestionnaire des ajustements :
    - Catégorise, valide et questionne les demandes avant de recommander un plan d'action au comité d'intégration d'Architecture de solution(CIAS) ;
    - Assure le suivi de toute demande résultant d'une décision du CIAS et fait le lien avec les intervenants suivants :
        - Gestionnaire des changements Patrimoine SAAQ : Ce rôle est assumé par Danny Shields.
        - Gestionnaire de changement CASA : un gestionnaire de changement doit être identifié pour chacune des équipes (habituellement le leader adjoint) afin de filtrer les demandes provenant de son équipe.

Le processus d'ajustement de la Solution est décrit à l'Annexe O.

Gestion des ajustements au projet

Le processus de gestion des ajustements au projet a pour but d'assurer le contrôle des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui peuvent avoir un impact sur la portée, les délais, les coûts/bénéfices et les hypothèses et de la stratégie de réalisation. Ce processus vise la maitrise des paramètres du projet et du contrat.

Éléments déclencheurs :

- Un ajustement à la Solution pouvant impacter les paramètres du projet et/ou du contrat résultant du processus de gestion des ajustments à la Solution ;
- Changement de stratégie de réalisation ou d'hypothèses ;
- Utilisation des réserves ;
- Action administrative résultant du processus de gouvernance de projet.

Ce processus est également un intrant pour le processus de modification de contrat. Suivant la recommandation de la Direction de la gestion et de la conformité contractuelle (DGCC), les demandes d'ajustement au projet seront consignés au Registre des demandes d'ajustement Projet et, environ une fois par mois, seront regroupés dans un même avenant qui sera soumis aux parties pour approbation. La référence à l'avenant sera spécifié dans le registre.

Le processus d'ajustement au projet est décrit à l'Annexe P.

Gestion documentaire

Solution Manager et SharePoint seront utilisés pour la gestion électronique des documents (GED).

La documentation pérenne relative à la nouvelle solution d'affaires sera gérée dans Solution Manager et SharePoint servira à gérer les autres documents de projet pour la durée de la réalisation du chantier.

GED SharePoint

Le tableau suivant décrit la structure de la gestion documentaire de la GED SharePoint.

Sections	Tuiles	Description
Accompagnement	Équipiers CASA	Documentation pertinente à l'intégration et à la formation initiale des équipiers CASA.
	Leader CASA	Documentation destinée aux Leader et Leaders Adjoints du chantier.
Équipes	Solution d'affaires	Documentation utilisée pour la durée de la réalisation chantier. La structure documentaire varie selon les besoins des équipes.
	Gestion du changement et formation	
	Solution technologique	
	Intégration et Assurance qualité	
	Bureau de programme	
Documents de références	Méthodologie	Gabarits Ascend; regroupés par phase (anglais, français). Présentation et Formation Règles et références Accompagnement Agile
	Outils	Documentation sur les outils utilisés pendant la réalisation du chantier (Bluework Live, Solution Manager, Worksoft Certify, SGPE etc.)
	Appels d'offres et soumission	Appel d'offres initial Appel d'offres amendé Capsules VFS Présentations Soumission initiale de l'Alliance Soumission amendée de l'Alliance
Annonces		Annonces diverses relatives au chantier; regroupées par équipes

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Informations		Liens rapides pour accéder à divers documents d'intérêt général pour les ressources CASA (organigramme, nomenclature des documents etc.)

Note : les documents déposées dans la GED SharePoint dont le statut est « approuvé » sont visibles et accessibles de la page d'accueil alors que les document dont le statut est « brouillon » ou « en cours » ne sont accessibles que via l'arborsence complète de la librairie ou ils sont déposés.

Registres CASA

Le tableau suivant décrit les registres qui seront utilisés pour le projet CASA.

No.	Registres	Type	Description
1.	Point en suspens et décisions	Sharepoint	Points en suspens (par équipe) et décisions (architecture de solution etc).
2.	Bénéfices	Sharepoint	Suivi des bénéfices du chantier
3.	Risques	Sharepoint	Suivi des risques du chantier (corporatif, chantier, lots)
4.	Modifications des planifications de référence	Sharepoint	
5.	Gestion contractuelle	Sharepoint	Suivi des différends commerciaux
6.	Écarts	Sharepoint	Registre des écarts entre la solution évaluée et les besoins d'affaires. Permet de faire, entre autres, l'inventaire des objets de développement.
7.	Demandes d'ajustement Projet	Sharepoint	Registre des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui peuvent avoir un impact sur la portée, les délais, les coûts/bénéfices et les hypothèses et de la stratégie de réalisation.
8.	Demandes d'ajustement à la Solution	*À confirmer par I-AQ*	Registre des demandes d'ajustement à la Solution (DAS) qui pourraient avoir des impacts sur la solution implantée dans le cadre du projet CASA.
9.	Ressources CASA	Excel	Suivi des ressources de la Société et de l'Alliance affectées au projet CASA; permet de calculer le ratio des sous-traitants vs les employés de l'Alliance

SAP Solution Manager

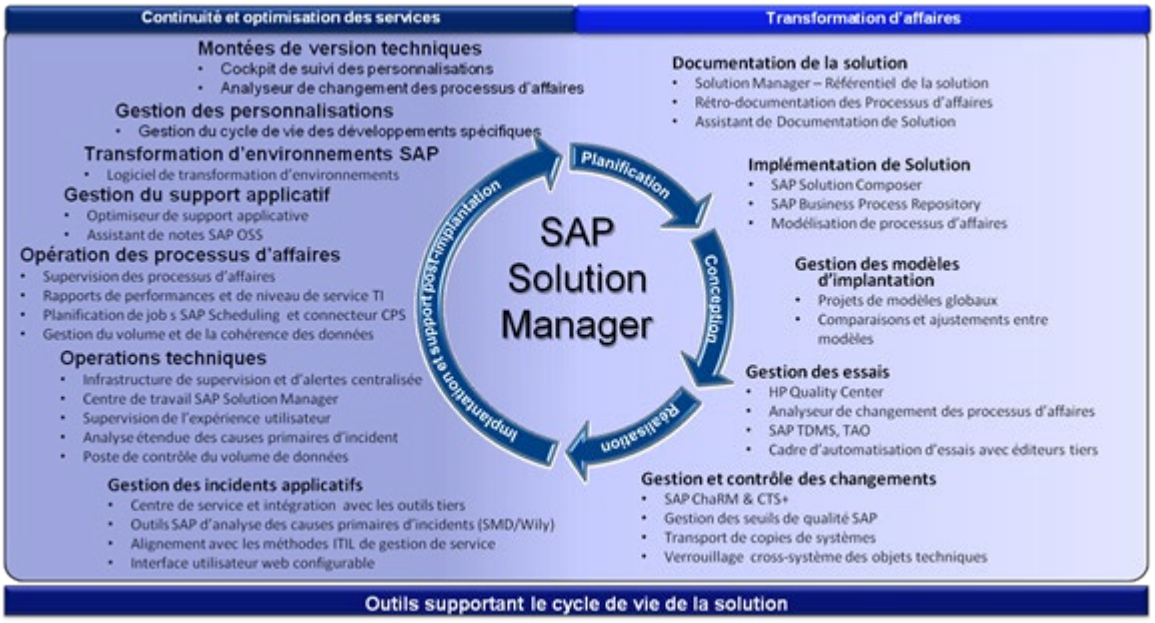
Solution Manager (SolMan) est l'outil qui sera utilisé, entre autres, comme GED pour la documentation pérenne relative à la nouvelle solution.

SolMan - Outil au cœur de la solution SAP

- Solman contient un ensemble évolué d'outils, tant pour la gestion quotidienne des opérations que pour la gestion du cycle de vie des applications SAP, incluant l'installation et les montées de versions. Il permet de rassembler toute la documentation et tous les

gabarits documentaires liés aux solutions SAP, qu'ils soient techniques ou opérationnels, afin de présenter une base de connaissance centrale fiable aux ressources du programme comme à celles du support.

- Il constitue également la plateforme centrale utilisée pour le déploiement des applications. Le déploiement des contenus est rapide et flexible et permet de diffuser les mises à jour en temps quasi réel. La méthodologie IBM Ascend et toutes ses phases font office de feuille de route à même Solution Manager.
- SolMan est une plateforme alignée sur les processus d'affaires et sur les environnements techniques et technologiques.



L'équipe Intégration et Assurance qualité est responsable du déploiement de Solman et de recommander l'utilisation des composants appropriés au projet CASA.

Ces componsants comprennent, notamment les modules suivants :

- ITSM : Outil de gestion des demandes et des incidents.
- Test Suite : Outil de gestion de tests manuels (scénarios, intégrés et acceptation)
  - Permet aussi d'intégrer le résultat des autres types de tests :
    - Automatisés réalisés avec Worksoft Certify;
    - Performance réalisée avec HP LoadRunner.
- ChaRM : Outil de gestion des changements (ChaRM);
- MAI : Outil de surveillance technique (fonctionnement des serveurs);
- DVM : Outil de surveillance technique (surveillance de l'espace disque);
- BPmon : Outil d'optimisation de flux fonctionnel.

L'utilisation de Solman est un requis pour la certification du Centre d'expertise (CoE).

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

14. LISTE DES ANNEXES

Annexe A – Planification de la réalisation des bénéfices
Annexe B - Principaux bénéfices anticipés par changements planifiés
Annexe C – Cadre de gestion des risques
Annexe D - Plan Assurance Qualité
Annexe E – Processus d'approbation des livrables (en cours de rédaction par l'équipe I-AQ)
Annexe F - Processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance sur site
Annexe G - Processus de remplacement et de départ d'une ressource de l'Alliance sur site
Annexe H - Processus d'accueil et de départ des ressources de l'Alliance LGS/IBM-SAP
Annexe I - Processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société
Annexe J – Processus d'attribution des accès privilégiés
Annexe K – Rôles pré-approuvés par composants (environnements SBX et DEV)
Annexe L – Partage de risques - Démonstration
Annexe M – Gabarit d'entente de Lot
Annexe N – Définition de Terminé
Annexe O – Processus d'ajustement de la Solution (en révision dans l'équipe I-AQ)
Annexe P – Processus d'ajustement du Projet (en révision dans l'équipe I-AQ)

15. SIGNATURE

Chaque partie reconnaît avoir lu attentivement cette entente, avoir obtenu les explications adéquates sur la nature de ses dispositions et les comprendre.

Pour la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) :	**Pour l'Alliance :**
Nom : **Karl Malenfant**	Nom : **Nabil Aboutanos**
Titre : Chef de projet CASA	Titre : Leader adjoint
Signature :	Signature :
Date : 31 octobre 2017	Date : 31 octobre 2017

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Contrôle et Suivi des modifications du document

Nom du projet	CASA
Emplacement du document	GED Sharepoint – Tuile Bureau de programme
Documentation associée	Annexes A à P

Historiques des versions :

Version	Brève description du changement	Date de publication
V1	Consolidation initiale des sections du PQP	2017-10-02

Société de l'assurance automobile Québec

PLAN DE QUALITÉ PROGRAMME

PROJET CASA

Version 1.5

Juin 2018

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Table des matières

1. CADRE D'APPLICATION 5
Objet, domaine et champ d'application 5
Terminologie 6
Définitions 6
Équivalences 6
Représentants désignés par les parties 7
2. PORTÉE DU PROJET CASA 8
Portée d'acquisition des services professionnels de l'Alliance 8
Portée fonctionnelle de la solution 8
Portée informationnelle de la solution (Intelligence d'affaires) 8
Portée technologique de la solution – grands vecteurs technologiques 9
3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE, CALENDRIERS ET SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS 10
Stratégie de mise en Œuvre 10
Calendrier de réalisation 11
Plan global 11
Calendrier de réalisation des CDP 12
Sommaire de la portée des livraisons 13
Livraison 0 – Conception globale 13
Livraison 1 – Finance et Fondation 14
Livraison 2 – Principalement Permis et Immatriculation 15
Livraison IR – Indemniser et Réadapter 16
Livraison de Soutien, maintenance et d'exploitation durant la période de mise en oeuvre 17
4. GESTION DES BÉNÉFICES 18
Bénéfices escomptés (cas d'affaires CASA) 18
Cadre de gestion des bénéfices 18
5. GESTION DES RISQUES 21
6. ASSURANCE QUALITÉ 22
Plan Assurance Qualité 22
Processus d'approbation des livrables 22
7. RESSOURCES HUMAINES 23
L'accueil et le départ d'une ressource 23

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Ressources de l'Alliance 23
Ressources de la Société 23
Profils CASA 23
Transfert de connaissance 23
Ratio des sous-traitants vs employés de l'Alliance 24
Ressources stratégiques de l'Alliance 24
Approbation de l'affectation et du remplacement d'une ressource de l'Alliance 25
Ressources hors site de l'Alliance 26
Accès informatiques privilégiés 26
Définition 26
Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés 27
Attestation de sécurité 28
Mécanismes d'assurance qualité de la prestation des conseillers de l'Alliance 28
Interactions avec le personnel de la Société 29
8. FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES 30
Économies et DÉpassements ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Tarifs de l'Alliance ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Budget et enveloppe de partage de risques d'un lot ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Gestion des « En banque » ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Contingence de performance et contingence contractuelle ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Contingence de performance ..... **Erreur ! Signet non défini.**
Contingence contractuelle ..... **Erreur ! Signet non défini.**
9. ORGANISATION DU PROJET 31
Principes d'organisation 31
Organigramme 32
Rôles et responsabilités 33
Obligations et responsabilité de la Société 33
Rôle des Leaders adjoints à la direction (« Coachs ») 34
Rôle des Leaders adjoints 34
Schéma R.A.V.I. 35
Structre de gouvernance 36
Organisation des équipes scrums 38
Scrums à large échelle 39

Calendrier des Comités et des scrums 40
10. MÉTHODOLOGIE, ACCÉLÉRATEURS ET OUTILS 41
Méthodologie 41
Liste des outils et accélérateurs 42
11. MÉCANISMES DE GESTION 44
Bilan de clôture de livraison 44
Gestion des ententes de lots 44
Structure d'un lot 45
Amendement à une entente de lot 45
Définition de Terminé 45
Approbation d'un sprint 46
Acceptation provisoire d'un lot 47
Acceptation définitive 47
Gestion opérationnelle des lots 48
Mécanismes de suivi des travaux hors site 48
Planification, suivi et contrôle 48
Mécanismes de facturation 61
Facturation 62
Mécanismes de suivi du Contrat 63
Processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance 64
Gestion des ajustements à la Solution 67
Gestion des ajustements au projet 67
Gestion documentaire 67
12. LISTE DES ANNEXES 71
13. APPROBATION 72
Contrôle et Suivi des modifications du document 73

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

1. CADRE D'APPLICATION

OBJET, DOMAINE ET CHAMP D'APPLICATION

Le « Plan de Qualité Programme » (PQP) constitue le document principal qui résume les lignes directrices du projet CASA et constitue la référence pour les modalités de gestion.[1]

Il vise à encadrer la réalisation des travaux par les équipiers de l'Alliance et de la Société pendant la Phase de mise en œuvre, soit la période de 49 mois définie initialement pour les Livraisons 0, 1, 2 et IR.

Il ne couvre pas les éléments suivants :

- Les infrastructures matérielles et logicielles; [2]
- Les services spécialisés de l'équipementier; [3]
- Les progiciels tiers;
- La banque de jours pour présence d'expertise pendant la période suivant la Phase de mise en œuvre;
- Les lots de soutien pendant la Phase de mise en oeuvre

Le PQP déaille les éléments relatifs à l'organisation, aux modalités et aux mécanismes de gestion du projet. Il précise certaines sections du Contrat dont le contenu peut évoluer dans le temps.[4]

Le PQP est donc un document évolutif qui doit être enrichi et ajusté tout au long de la durée du projet sans pour autant en changer la portée, les efforts et les coûts globaux.[5]

---

[1] *Réf. : Soumission de l'Alliance, cahier réponse 3, p. 1519.*

[2] *Les ajustements à la nomenclature produit (« Bill of Material) seront gérées via le processus de « Demande d'ajustements au projet » et feront l'objet, le cas échéant, d'avenants au Contrat.*

[3] *Sujet à l'approbation de la Société.*

[4] *Les sections du Contrat précisées par le PQP sont indiquées dans les différentes sections.*

[5] *Réf. : Clause 7.3.3 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.*

TERMINOLOGIE

Cette section vise à préciser la définition de certains termes utilisés dans le PQP et à établir l'équivalence entre certains termes.

Définitions

« **Alliance** » désigne le partenariat IBM/LGS – SAP;

« **Contrat** » désigne le Contrat cadre, le Contrat de licences, et le Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements, dans le cas de l'Intégrateur, ou le Contrat cadre dans le cas de l'Éditeur;

« **Éditeur**» désigne la firme SAP;

« **Intégrateur** » désigne la firme IBM/LGS;

« **Ressources de l'Intégrateur** » désigne les Ressources internes de l'Intégrateur, les pigistes retenus par l'Intégrateur et les employés et pigistes des sous-traitants impliqués dans l'exécution du Contrat de Services professionnels;

« **Ressources internes de l'Intégrateur** » désigne les employés de l'Intégrateur et de ses filiales ou des entités liées à l'Intégrateur;

« **Phase de mise en œuvre** » : période entre la signature du Contrat et l'acceptation définitive de tous les lots de travail de toutes les Livraisons;

« **Solution** » signifie une solution d'affaires complète et conforme aux besoins, orientations et exigences de la Société énoncés dans les Documents Contractuels.

Équivalences

« **CASA** » **:** Pour les fins du PQP, « **CASA** » correspond à la Phase de mise en œuvre du projet.

« **Contrat de services professionnels** » : Pour les fins du PQP, « Contrat de services professionnels » est équivalent à « Contrat de services professionnels et de vente d'équipements »

« **Leader adjoint à la direction**» est équivalent à « Coach » pour les ressources de l'Alliance en binôme avec le chef de projet CASA, le leader du chantier Solution d'affaires et le leader du chantier Solution technologique;

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

« Leader et Leader ajoint » : Pour les fins du PQP, « Leader» est équivalent à « Lead » et « Leader adjoint » est équivalent à « Lead adjoint ».

« Lot» : Pour les fins du PQP, « Lot » est équivalent à « Lot de travail ».

« **Projet** » : Pour les fins du PQP, « projet » est équivalent à la Phase de mise en œuvre.

« **Programme** » et « **Chantier** » : Pour les fins du PQP, « Programme » et « Chantier » sont équivalent à « Projet ».

« **Société** » : Pour les fins du PQP, « Société » est équivalent à « SAAQ ».

REPRÉSENTANTS DÉSIGNÉS PAR LES PARTIES

Le Contrat stipule que *« La Société et l'Intégrateur pourront désigner des représentants respectifs dans le cadre et aux fins des ententes de lots »*[6].

En ce qui a trait au PQP et aux ententes de lot, les représentants des parties sont :

- Karl Malenfant : Chef de projet CASA;
- Nabil Aboutanos : Leader adjoint à la direction.

Pour tout changement à la portée, au règlement d'un différend ou de tout autres sujets nécessitant une décision de niveau exécutif, les représentants des parties sont :

- Karl Malenfant : Chef de projet CASA;
- Nabil Aboutanos : Leader adjoint à la direction.

[6] *Réf. : Clause 7.3.4.3 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.*

2. PORTÉE DU PROJET CASA

La portée initiale du projet CASA est définie dans le Contrat. Pour les fins du PQP, la portée du projet CASA couvre les éléments suivants :

- Portée des services professionnels;
- Portée fonctionnelle de la Solution;
- Portée informationnelle de la Solution;
- Portée technologique de la Solution (grands vecteurs technologiques).

Cette section traite des ajutements apportés à la portée du projet CASA sans pour autant en changer la portée globale, ni les efforts et les coûts globaux du projet.

Les ajustements identifiés dans cette section auront fait l'objet d'une demande d'ajustement au projet (DAP), conformément au processus décrit à l'annexe S.

PORTÉE D'ACQUISITION DES SERVICES PROFESSIONNELS DE L'ALLIANCE

Il n'y a aucun ajustement à la portée d'acquisition des services professionnels de l'Alliance en date de la dernière mise à jour du PQP.

PORTÉE FONCTIONNELLE DE LA SOLUTION

Il n'y a aucun ajustement à la portée fonctionnelle de la Solution en date de la dernière mise à jour du PQP.

PORTÉE INFORMATIONNELLE DE LA SOLUTION (INTELLIGENCE D'AFFAIRES)

Il n'y a aucun ajustement à la portée informationnelle de la Solution en date de la dernière mise à jour du PQP.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

PORTÉE TECHNOLOGIQUE DE LA SOLUTION – GRANDS VECTEURS TECHNOLOGIQUES

Cette section couvre principalement les éléments de portée technologiques suivants :

- Site miroir
- Maintien des services
- Performance
- Approche de gouvernance alignée sur l'infonuagique « cloud readiness »

Il n'y a aucun ajustement à la portée technologique de la Solution (grands vecteurs technologiques) en date de la dernière mise à jour du PQP.

3. STRATÉGIE DE MISE EN OEUVRE, CALENDRIERS ET SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS

STRATÉGIE DE MISE EN ŒUVRE

Cette précise certains éléments de l'annexe F du Contrat de services professionnels.

La stratégie de mise en œuvre du prévoit que le projet s'étendra sur une durée totale de 49 mois et se découpe en :

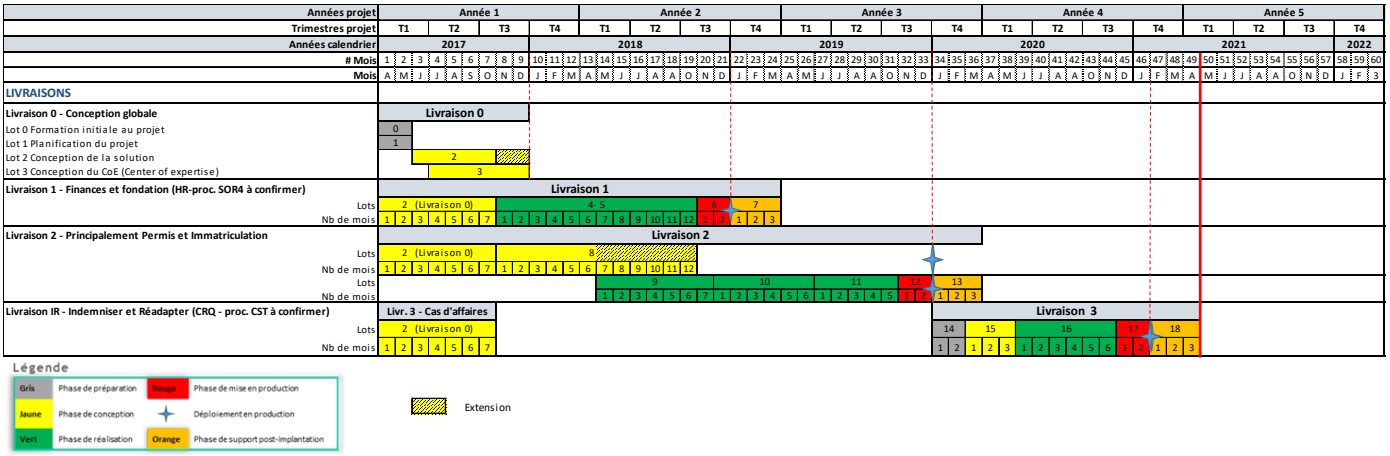
- Quatre (4) livraisons distinctes :
  - Livraison 0 (L0) - Conception globale
  - Livraison 1 (L1) – Finance et Fondation
    - *Comprend la mise en service séparée de LMS*
  - Livraison 2 (L2) – Principalement Permis et Immatriculation
  - Livraison IR (LIR) – Indemniser et Réadapter (IR)
    - *À confirmer à la fin de la fin de la Livraison 0 (Lot 2)*

- Dix-huit (18) lots disctints de réalisation du projet :
  - Lot 0 – Formation initiale du projet
    - *A fait l'objet d'une entente préliminaire avant la signature du Contrat*
  - Lot 1 – Planification du projet
    - *A fait l'objet d'une entente préliminaire avant la signature du Contrat*
  - Lot 2 – Conception de la solution pour L1 et L2; Cas d'affaires pour LIR
  - Lot 3 – Conception du modèle de d'organisation du CoE
  - Lots 4 et 5 – Réalisation L1 (regroupés)
  - Lot 6 – Déploiement L1
  - Lot 7 – Post-implantation L1
  - Lot 8 – Conception L2 (suite du lot 2)
  - Lot 9 – Réalisation L2
  - Lot 10 – Réalisation L2 (suite)
  - Lot 11 – Réalisation L2 (suite)
  - Lot 12 – Déploiement L2
  - Lot 13 – Post-implantation L2
  - Lot 14 – Préparation LIR
  - Lot 15 – Conception LIR
  - Lot 16 – Réalisation LIR
  - Lot 17 – Déploiement LIR
  - Lot 18 – Post-implantation LIR

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

CALENDRIER DE RÉALISATION

Le tableau ci-après décrit le calendrier de réalisation pour la Phase de mise en oeuvre. Il sera révisé à la fin de la conception de la livraison 2.



PLAN GLOBAL

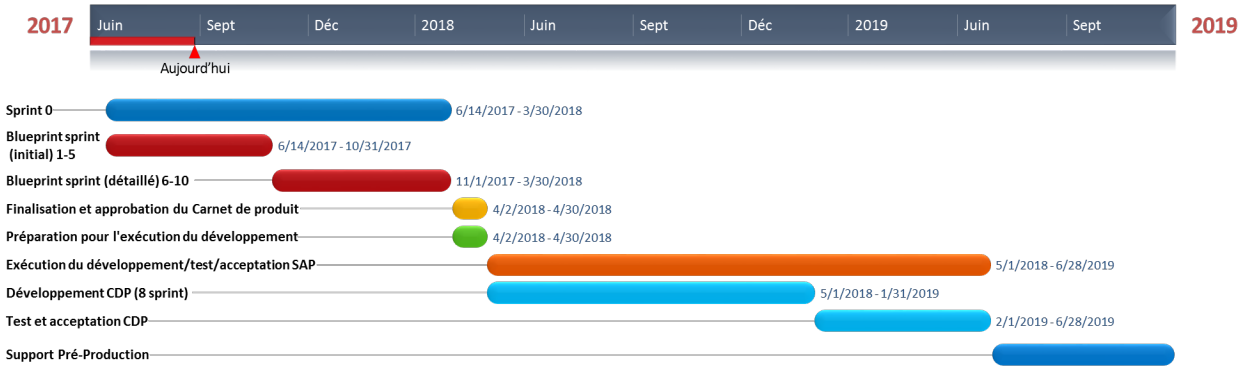
Le Plan global détaille les principaux jalons, activités et livrables qui composent le plan de réalisation en lien avec les diffentes livraisons du projet et les grandes activités transverses telles la gestion des environnements informatiques.

Le Plan global est évolutif et sert de canevas à l'élaboration des ententes de lots.

Pour des raisons pratiques, le plan global est maintenu à jour indépendemment du PQP et est accessible en lecture en tout temps sur le site Sharepoint du projet.

CALENDRIER DE RÉALISATION DES CDP

Le tableau ci-après décrit le plus récent calendrier de réalisation des CDP; il sera maintenu à jour pendant le projet.



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SOMMAIRE DE LA PORTÉE DES LIVRAISONS

Cette section résume la portée des livraisons de réalisation du projet. Elle sera mise à jour lors des révisions du PQP en fonction des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui auront été approuvées.

Livraison 0 – Conception globale

Lots 0 et 1 – Démarrage et planification

Les lots 0 et 1 ont été combinés et ont fait l'objet d'ententes temporaires qui ont permis de réaliser les activités suivantes :

- Mise en place de la structure de gouvernance du projet;
- Montée en charge des ressources de l'Alliance et de la Société;
- Début du design et du déploiement des infrastructures et des environnements nécessaires à la Livraison 1;
- Accès à un environnement temporaire pour le début de la phase de conception;
- Mise en place des outils et gabarits pour la phase de conception, y compris SGPE pour le suivi de projet;
- Formation intiale des ressources du projet (« Boot Camp »);
- Planification du lot 2 et rédaction de l'entente du Lot 2.

Lot 2 – Conception de la solution

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs spécifiques par sprint du Lot 2 sont détaillés dans l'entente de lot.

Le niveau de détail pour la phase de conception varie selon la livraison :

- L1 : Conception très détaillée de la solution à mettre en place (Finances et fondation)
- L2 : Conception à un niveau intermédiaire de la solution de la Livraison 2 (principalement, permis et immatriculations)
- LIR : Conception à haut niveau pour réaliser un cas d'affaires dans le but de démontrer la faisabilité et la rentabilité de la solution qui serait, éventuellement, implantée lors de la Livraison IR pour le volet Indemnisation et Réadaptation.

Le Lot 2 inclut une revue de la Solution par l'éditeur pour confirmer les choix architecturaux permettant de répondre aux besoins d'affaires de la Société, que cette solution est complète, flexible, efficace et évolutive, et que les dimensions d'intégration sont bien adressées.

Lot 3 – Conception du modèle d'organisation du centre d'excellence - SAAQ

Les objectifs généraux et les objectifs par sprint du Lot 3 sont détaillées dans l'entente de lot.

Le lot 3 consiste à faire la conception globale du Centre d'excellence - SAAQ ainsi que la planification pour la mise en place progressive du centre dans le cadre du projet. Celui-ci comprend deux (2) phases principales soit un Centre de support - SAAQ à la fin de Livraison 1 transitant vers le Centre d'excellence – SAAQ à la fin de la Livraison 2.

Livraison 1 – Finance et Fondation

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison 1 sont détaillés dans l'entente des Lots 4-5 et seront finalisés dans les ententes de lot des lots 6 et 7. Les lots 4 et 5 ont été regroupés pour la phase de réalisation (RÉALISER)

La Livraison 1 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de soutien à l'organisation pour l'ensemble des ressources de l'organisation :
  - Gérer les ressources financières (SOR5);
  - Gérer les ressources matérielles et immobilières (SOR6);
  - Gérer la relation avec les partenaires (GRP);
  - Soutien à la prestation de services (SPS);
- Le déploiement du processus Gérer les ressources humaines (SOR4), qui a été approuvé par la Société;
- La mise en place du Centre de support – SAAQ.

Au niveau de la Solution déployée à la Livraison 1 :

- L'installation du volet gestion des effectifs (SPS) avec SAP SuccessFactor et de « Concur Travel and Expense » pour la gestion des allocations de dépenses et des frais de voyage.
- La mise en place de l'ensemble des fonctionnalités de la solution informationnelle pour supporter complètement la Société dans le processus GOR en lien avec SAS et lui permettre l'exploitation de ses données informationnelles à l'aide des outils modernes livrés avec la nouvelle solution.
- Mise en oeuvre des fonctions financières de la solution [redacted] soit : la charte comptable, les comptes clients, les comptes fournisseurs, le budget, la trésorerie, la facturation et le décaissement, la comptabilité, l'immobilisation et le système de suivi de projet.
- Le déploiement des fonctionnalités reliées au soutien de la prestation de services dans [redacted] soit la gestion des locaux et édifices, la gestion du matériel, la gestion des inventaires, la gestion du travail de même que l'assignation et les effectifs ainsi

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

que le module « Supplier Relationship Management (SRM) » qui permet la gestion des approvisionnements du secteur public (PPS).
- Le déploiement initial des modules communs et incrémental pour les livraisons subséquentes. Il s'agit notamment de la gestion des communications écrites et la gestion documentaires (OpenText), la gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM), la gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning), et les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

Livraison 2 – Principalement Permis et Immatriculation

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison 2 seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 8, 9, 10, 11, 12 et 13.

La conception détaillée de la Livraison 2, démarrée en Lot 2, sera finalisée dans le Lot 8.

L'exercice de confirmation de la portée, du calendrier de réalisation et du budget de la Livraison 2 sera réalisée vers la fin du Lot 8. Cet exercice peut donner lieu à un redécoupage des lots de la livraison induisant une nouvelle ventilation des efforts et des coûts.

La Livraison 2 comprend, entre autres :

- La mise en oeuvre des processus de mission de la Société pour l'ensemble des clientèles internes et externes impactées, notamment :
  - Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau public (CSP) incluant les processus Réaliser les autres mandats confiés à la Société (AMD);
  - Contrôler et surveiller les véhicules pouvant emprunter les routes du Québec (CSV).

- La mise en œuvre des processus de soutien à l'organisation qui sont requis pour supporter l'exécution des processus de bout en bout, notamment :
  - Les processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU);
  - Les processus de soutien à l'organisation (SOR).

Au niveau de la Solution déployée à la livraison 2 :

- Le déploiement des fonctionnalités reliées aux processus de mission CSP-AMD, CSV et GRU, notamment dans [redacted], SAP CRM, FICA/FSCD, BRF+ pour les règles d'affaires.
- Le développement de composants majeurs (CDP) reliés au dossier client (Business Partner) par l'éditeur SAP :
  - Points d'inaptitudes

    - Sanctions
    - Dossier médical
- Le déploiement du module MRS pour la prise de rendez-vous et la gestion des effectifs.
- La refonte de la solution de gestion des points de services (POS) afin de permettre son intégration avec la solution SAP.
- L'intégration des services électroniques aux citoyens composant la prestation autonome de services (PAS) à la solution Hybris Commerce.
- L'intégration des nouvelles données gérées au sein de la solution du nouvel environnement informationnel de la Société sous [redacted].
- L'intégration des interfaces externes d'échanges de données avec les partenaires d'affaires de la Société pour les données associées aux processus CSP et CSV.
- L'intégration et l'accroissement du contenu des modules communs déployés à la livraison 1,notamment :
    - La gestion documentaire et des communications écrites (OpenText);
    - La gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM);
    - La gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning);
    - Les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).
- La simulation lors de la phase de préparation de la mise en production, afin de mitiger les risques associés à un déploiement de type « big bang » dans les sites de la Société. Cette stratégie et ses impacts seront analysés durant le Lot 2 (Conception).

Livraison IR - Indemniser et Réadapter

Le cas d'affaires réalisé en Lot 2 (Conception), permettra de statuer sur le bien fondé, la faisabilité et la rentabilité de réaliser la Livraison IR.

Les objectifs généraux, les objectifs transverses et les objectifs par sprint pour la Livraison IR seront détaillés dans les ententes de lot des Lots 14, 15, 16, 17 et 18.

Compte tenu du délai entre la réalisation du cas d'affaires (octobre 2017) et le début planifié de la réalisation de la Livraison IR (premier trimestre 2020), le lot 14 sera dédié à la préparation de la livraison et le lot 15 à la conception détaillée.

La livraison IR comprend la mise en oeuvre du processus de mission de l'organisation Indemniser et réadapter (IND) pour l'ensemble des clientèles impactées.

La livraison IR inclut également des processus de soutien à l'organisation qui sont requis pour supporter l'exécution des processus de bout en bout, notamment :

- Les processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU)
- Les processus de soutien à l'organisation (SOR).

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Au niveau de la Solution déployée à la livraison IR :

- L'implantation de l'ensemble des fonctionnalités des composants FS-Claims.
- L'intégration aux solutions financières (déployées lors de la livraison 1).
- L'intégration aux solutions de Permis et immatriculation (déployés lors de la livraison 2).
- L'intégration aux dossiers client (Business Partner) ainsi que leurs informations médicales et leur dossier de conduite (Sanction et Infractions), développés par l'éditeur.
- La mise en oeuvre d'une nouvelle version majeure de la Solution ([redacted] version la plus récente).
- Le déploiement d'une nouvelle gamme de services en ligne dans la PAS pour le processus d'indemnisation et de réadaptation.
- L'intégration des nouvelles données gérées au sein de la solution au nouvel environnement informationnel de la Société sous [redacted].
- L'intégration et l'accroissement du contenu des modules communs déployés à la livraison 1, notamment :
    - La gestion documentaire et des communications écrites (OpenText);
    - La gestion de la banque de connaissances, de formation (WPM);
    - La gestion du développement des compétences et apprentissage (SF Learning);
    - Les fonctionnalités de gestion de la sécurité spécifique, la gestion des risques et la conformité (GRC Access Control et Process Control).

Livraison de Soutien, maintenance et d'exploitation durant la période de mise en oeuvre

Les efforts de soutien, maintenance et exploitation prévus à la suite des phases de support post-implantation de trois (3) mois des Livraisons 1 et 2 sont répartis dans les lots S3 à S7 pour les domaines de services professionnels suivants :

- Intégration fonctionnelle;
- Intégration technologique;
- Assistance à la gestion / Intégration & Assurance-qualité.

Le soutien, la maintenance et l'exploitation de la nouvelle solution pendant la période de réalisation sera assurée par le Centre de support mis en place à la fin de la Livraison 1.

4. GESTION DES BÉNÉFICES

Compte tenu de l'importance du projet CASA pour l'atteinte de ses objectifs stratégiques, la Société doit s'assurer que le projet atteindra les objectifs d'affaires fixés et le niveau de bénéfices anticipé.

La gestion des bénéfices s'appuie sur trois (3) principes directeurs :

- Arrimer le projet avec la vision et les orientations stratégiques de la Société;
- Responsabiliser les propriétaires opérationnels, les propriétaires des bénéfices et les équipiers chargés de la réalisation de CASA;
- Récupérer les bénéfices générés par les investissements consentis à CASA.

La gestion des bénéfices exige l'imputabilité conjointe de toutes les parties prenantes. Les bénéfices identifiés doivent être mesurables et récupérables, et doivent faire l'objet d'un suivi rigoureux tout au long du projet et par la suite en exploitation afin d'en assurer la récupération.

Les ajustements qui pourraient survenir pendant la phase de mise en œuvre de la Solution devront aussi être évalués en fonction des bénéfices potentiels ou de la sauvegarde des bénéfices déjà identifiés.

Bénéfices escomptés (cas d'affaires CASA)

La liste des bénéfices escomptés du projet est un des facteurs importants qui a servi au découpage de la stratégie de mise en œuvre et à la notion de priorité accordée aux livraisons. Les bénéfices identifiés dans le cas d'affaires de la Société sont énumérés dans l'Appel d'offres de suite de progiciels de gestion intégrés P22899-3.

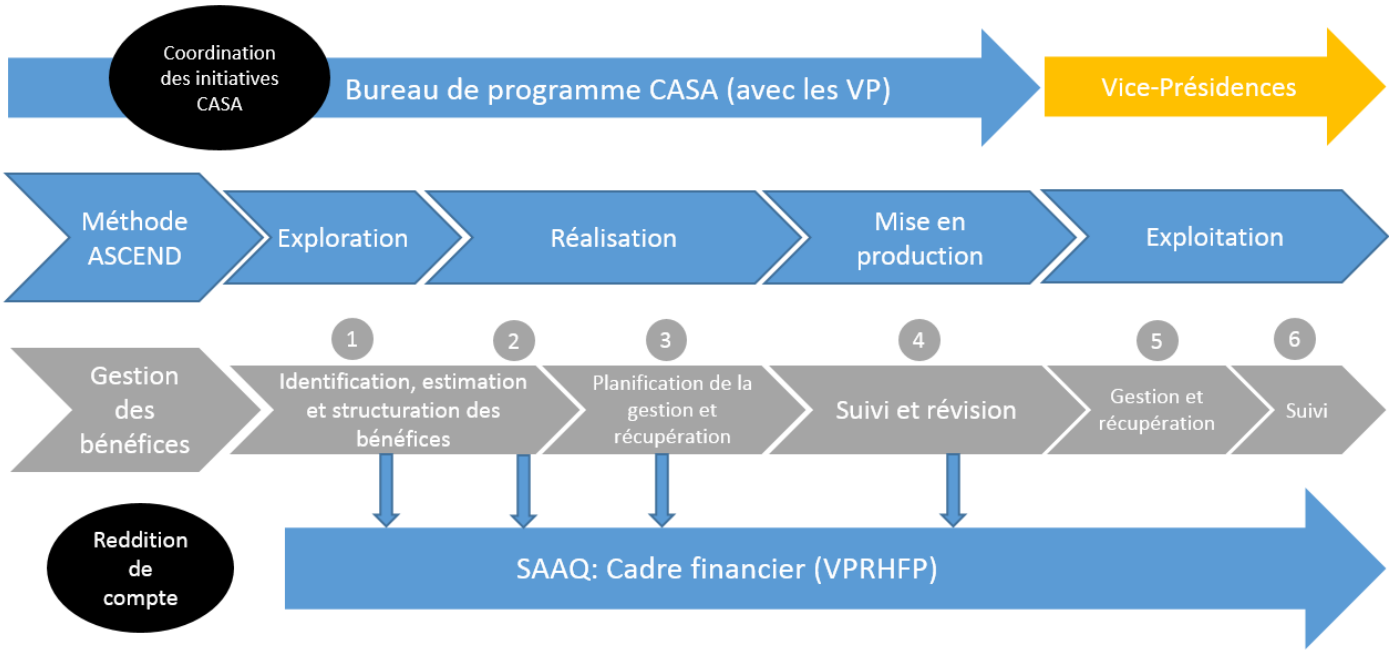
La stratégie de mise en œuvre vise à récupérer les bénéfices escomptés le plus rapidement possible. L'Annexe A présente le lien entre le début de la période de récupération des bénéfices et les livraisons. L'Annexe B présente les principaux bénéfices anticipés par changements planifiés. Ces données évoluerons tout au long du projet. Les Annexes A e B seront mises à jour à chaque révision du PQP.

Cadre de gestion des bénéfices

Pour la période de réalisation du projet, la stratégie d'actualisation des bénéfices s'appuie en bonne partie sur l'identification des pistes d'efficience reliées à l'optimisation et

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

l'automatisation des processus opérationnels de la Société. Pour y parvenir, le cadre de gestion des bénéfices CASA est arrimé à la méthodologie IBM Ascend.



L'actualisation des bénéfices escomptés est basée sur les analyses d'impacts des processus opérationnels pendant la phase EXPLORER (conception de la solution).

Le processus d'actualisation des bénéfices est itératif et incrémental.

Le processus de gestion des bénéfices s'étend au-delà de la période de réalisation du projet. Il comprend six (6) étapes :

1. Identification et estimation des bénéfices
2. Structuration des bénéfices
3. Planification de la gestion et de la récupération des bénéfices
4. Suivi et révision des bénéfices durant la mise en production
5. Gestion et récupération des bénéfices après l'implantation
6. Suivi et revue de la récupération des bénéfices

Les documents de définition de processus et les grilles d'analyse d'impacts serviront d'intrants principaux à l'identification, l'estimation et la structuration des bénéfices.

Le propriétaire des processus (PO) identifiera les secteurs et sous-processus touchés pour chacun de ses processus opérationnels et aidera l'équipe à s'auto-organiser pour identifier et structurer les bénéfices.

Les étapes à suivre sont les suivantes :

1. Identification des activités et sous-activités touchées par le changement
2. Identification des écarts entre la situation actuelle et la solution cible
3. Identification des sources potentielles et de la nature des bénéfices
4. Établissement des hypothèses préliminaires de calcul

Les bénéfices potentiels et les hypothèses de calcul seront documentés par processus d'affaires dans la « fiche des bénéfices ».

Le Bureau de programme supportera les équipes afin d'identifier les liens intra et inter processus qui permettent le bon appariement des bénéfices et ainsi éviter la double comptabilité.

Lors de l'étape de structuration, le PO ainsi que ses collaborateurs revoient les estimations passées et terminent l'identification des activités touchées et les valeurs de référence des bénéfices. Ils ventilent ensuite les bénéfices récurrents et non récurrents dans la fiche des bénéfices du processus opérationnel.

La fiche des bénéfices d'un processus opérationnel peut donc contenir plusieurs bénéfices distincts structurés individuellement par bénéfice mais toujours inscrits dans la seule et même fiche des bénéfices du processus opérationnel en question. Enfin, le PO s'assure que ses équipiers inscrivent leurs bénéfices ainsi estimés dans la liste de tous les bénéfices de CASA qui servira à préparer la reddition de comptes par le Service de l'analyse de la rentabilité et de la tarification administrative (SARTA).

À cet effet, le PO se réfère à la procédure de gestion des bénéfices, à savoir qu'il confirme les dépôts d'information dans SharePoint au SARTA et au Bureau de programme puis nomme un intervenant responsable.

Le SARTA consulte et valide les fiches des bénéfices au fil des dépôts, effectue les corrections s'il y a lieu avec le PO qui dépose la liste et la fiche corrigée des bénéfices dans SharePoint, et ce, au plus tard 1 semaine après le début de la validation.

Le PO confirme les dépôts d'information corrigés dans SharePoint au SARTA et au Bureau de programme qui saisit et complète les informations de la liste dans le registre des bénéfices SharePoint, produit les rapports de bénéfices et d'indicateurs des bénéfices prévisionnels jusqu'à l'étape de mise en production et informe la DBAR et les équipiers du PO.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

5. GESTION DES RISQUES

Le cadre de gestion des risques est présenté à l’Annexe C.

6. ASSURANCE QUALITÉ

Plan Assurance Qualité

Le Plan Assurance Qualité décrit les mécanismes par lesquels l'assurance qualité du projet sera assurée. Ces mécanismes sont regroupés en 4 volets :

- Revue de la Gestion et Gouvernance du projet exécutée par un tiers parti (E&Y);
- Revue par l'éditeur;
- Revue par l'intégrateur;
- Revue par l'équipe de projet, y compris le processus d'approbation des biens livrables.

Chaque volet est composé de types d'interventions exécutés par différents groupes tout au long du projet CASA.

Type d'intervention	Tiers parti (E&Y)	Editeur (SAP)	Intégrateur	SAAQ
Revue des biens livrables		✓	✓	✓
Revue par les pairs			✓	✓
Revue des résultats des essais			✓	✓
Revue des jalons			✓	✓
Gestion des Anomalies		✓	✓	✓
Revue de Qualité de l'éditeur		✓		
Revue d'intégrité des systèmes		✓	✓	✓
Revue de la gestion et gouvernance de projet	✓			
Vérification interne				✓
Revue de préparation du milieu au déploiement			✓	✓

Le Plan Assurance Qualité est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'Annexe D.

Processus d'approbation des livrables

Le Processus d'approbation des livrables est évolutif et sera mis à jour tout au long du projet. Il est présenté à l'Annexe E *(à finaliser par l'équipe Intégration & Assurance Qualité).*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

7. RESSOURCES HUMAINES

L'ACCUEIL ET LE DÉPART D'UNE RESSOURCE

Ressources de l'Alliance

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de l'Alliance est détaillé dans un guide présenté à l'Annexe F.

Le processus d'accueil et de départ pour les ressource de l'Alliance est évolutif et sera mis à jour à chaque révision du PQP.

Ressources de la Société

Le processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société est détaillé dans un guide présenté à l'Annexe G. Le document est intitulé « Assignation et accueil des équipiers ».

Le processus d'accueil et de départ pour les ressource de la Société est évolutif et sera mis à jour tout à chaque révision du PQP.

Profils CASA

Lors de l'accueil d'une nouvelle ressources CASA, le leader de chantier et son leader adjoint, confirment le profil de la ressource.

TRANSFERT DE CONNAISSANCE

La structure de gouvernance et l'organisation du projet sont conçues, notamment, pour assurer qu'un transfert de connaissance s'effectue entre les ressources de L'Alliance et celles de la Société.

Le niveau du transfert de connaissance entre l'Alliance et la Société sera évalué tout au long du projet via les critères d'acceptation définis pour les différents lots.

Suite à la mise en opération de la Solution pour une livraison, le partage initial des efforts d'entretien et d'exploitation entre la Société et l'Alliance sera d'environ 30% et de 70%.

Ce ratio s'inversera graduellement sur une période d'environ 40 mois suivant la première livraison. Ainsi, à la fin de la période de transition, le partage des efforts d'entretien et d'exploitation entre la Société et l'Alliance sera d'environ 70% et de 30%.

Suivant le plan de transition, les efforts d'entretien et d'exploitation de la Société et de l'Alliance seront estimés par livraison et seront consolidés pour former les lots de soutien. Ils serviront aussi à estimer l'utilisation de la banque de jours pour présence d'expertise pendant la période d'exploitation suivant la Phase de mise en œuvre (années 5 à 10).

RATIO DES SOUS-TRAITANTS VS EMPLOYÉS DE L'ALLIANCE

L'Intégrateur devra produire à chaque semestre un rapport présentant la liste des ressources de l'Intégrateur affectées au projet, ainsi que le pourcentage de ressources internes de l'Intégrateur parmi les ressources de l'Intégrateur. [7]

Les ressources de l'Intégrateur assignés à la prestation des services professionnels doivent être majoritairement des ressources internes de l'Intégrateur.

RESSOURCES STRATÉGIQUES DE L'ALLIANCE

Le tableau ci-après présente la liste des ressources stratégiques de l'Alliance et vise à maintenir à jour l'information présentée à l'annexe D du Contrat de services professionnels et d'achat d'équipements. [8] Cette liste est mise à jour à chaque révision du PQP.

[7] *Ref. Clause 7.7 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.*

[8] *Annexe D du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

No.	Position	Nom
1	Leader adjoint à la direction	Nabil Aboutanos
2	Leader adjoint au leader du Chantier Solution d'affaires	Vincent Robert
3	Leader adjoint au leader du Chantier Solution technologique *	Martine Gagné
4	Leader adjoint Bureau de Programme	Mario Rodier
5	Leader adjoint Intégration et Assurance Qualité	Rachid Hamady
6	Leader adjoint GCC / Formation et processus de gestion des compétences	Ruth Fernandez
7	Leader adjoint Architecture	Daniel Lacroix
8	Leader adjoint Solution opérationnelle et informationnelle	Alvaro Jimenez
9	Leader adjoint Conversion des données	Guy Beaupré
10	Leader adjoint Infrastructure et exploitation	Latif Elgouri
11	Leader adjoint GRU/GRP	Jacques Jean
12	Leader adjoint CSP/AMD	Renaud Paradis
13	Leader adjoint CSV	Mario Boucher
14	Leader adjoint SOR/SPS/GRU	Marc Simard
15	Leader adjoint SPS/SOR	Nancy Paré
16	Leader adjoint GOR (BI)	Mohammed Chitaouy
17	Leader adjoint - Architecture de la Solution (Intégration AQ)	Brigitte Bracken

Leader adjoint formation : Éric Paradis
Leader adjoint CST ???

APPROBATION DE L'AFFECTATION ET DU REMPLACEMENT D'UNE RESSOURCE DE L'ALLIANCE

Toute nouvelle ressource, ou toute ressource de remplacement de l'Alliance s'intégrant au projet doit être approuvée au préalable par la Société[9].

Le processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance est présenté à l'Annexe H.

Le processus de remplacement et de départ d'une ressource est présenté à l'Annexe I.

Les modalités concernant de remplacement de ressources à la demande de la Société ou de l'Alliance sont définies au Contrat de services professionnels.[10]

[9] *Réf. : Section 8.2 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.*

[10] *Réf. : Section 8.7 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.*

Ressources hors site de l'Alliance

Compte tenu des contraintes géographiques et, dans certains cas comme en Inde, de l'utilisation d'un bassin de ressources, les équipiers de l'Alliance qui travailleront à l'extérieur des locaux de la Société ne feront pas l'objet d'un processus d'approbation formel. Toutefois, dans certains cas spécifiques, le processus décrit à l'Annexe H pourrait s'appliquer à la demande de la Société.

ACCÈS INFORMATIQUES PRIVILÉGIÉS

Définition

Un **accès informatique privilégié** octroie des pouvoirs d'intervention supplémentaires sur une ou des composantes ciblées des actifs informationnels (TI) de la Société. Ces privilèges sont associés à un compte usager en fonction du rôle assuré par ce dernier et des ressources informatiques qui lui sont requises pour assurer ses responsabilités.

Les comptes disposant des privilèges (droits d'accès) d'administrateur (réseaux, exploitation, domaine, données, etc.), ou autre fonction hautement sensible, permettent à leur titulaire, entre autres, d'effectuer des changements sur le plan de la configuration et de l'exploitation d'un système d'information et, par conséquent, d'influer considérablement sur la sécurité, l'intégrité et la disponibilité dudit système.

Par exemple, ces comptes permettent d'exécuter les actions suivantes :

- Attribuer ou retirer des droits d'accès aux utilisateurs;
- Modifier les configurations des systèmes;
- Démarrer ou mettre hors de service des composants (serveurs, services, applications, etc.);
- Consulter, modifier ou détruire directement des données nominatives (hors contexte applicatif).

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Processus d'attribution des accès dont les accès privilégiés

Dans le cadre du projet CASA, l'attribution des accès informatiques privilégiés s'intègre au processus d'attribution et de maintenance de **l'ensemble** des accès. Plus spécifiquement :

- Les accès sont définis **pour le projet** et pour les environnements Bacs à sable (SBX) et développement (DEV). Le passage en QA et Production nécessitera une autre définition des droits et une mise à jour à ce document le moment venu;
- Les rôles de chaque grande fonction (= équipes du projet) sont identifiés et associés à chacune des composantes de l'écosystème SAP qu'ils utiliseront;

  La matrice fournie à l'Annexe K consolide cette définition des droits.
- Lorsque l'équipier est titulaire d'un rôle, tous les accès associés à ce rôle lui sont automatiquement attribués. Pour les fins du projet, la ségrégation générale suivante est appliquée :
  - Sécurité (attribution des accès);
  - BASIS;
  - Développeur (ABAP);
  - Processus de la fonction sans restriction.
- Les rôles identifiés et les accès qui leur sont attribués sont approuvés, en mode continu, par les leaders et leaders adjoints du projet;
- Le processus mis de l'avant tient compte autant des arrivées que des départs des équipiers.

Relativement aux accès privilégiés :

Dans l'immédiat, les accès privilégiés (administrateurs) sont attribués :

- À certains BASIS;
- SAP_All (administrateur) est attribué de façon **restrictive** sur approbation préalable du groupe I&AQ ainsi que des leaders et leaders adjoints concernés;
- Aux architectes de données de l'Alliance impliqués dans la conversion.

Le processus d'attribution des accès ainsi que la matrice des rôles du projet CASA versus les composantes SAP sont présentés aux Annexes J et K.

Attestation de sécurité

L'Alliance fournira systématiquement une attestation de sécurité de niveau « antécédents judiciaires » pour toute personne travaillant sur le projet CASA, peu importe sa localisation.

Cette attestation devra être transmise à la Société sous enveloppe cachetée avec la mention « PERSONNEL ET CONFIDENTIEL » au plus tard trois (10) jours ouvrables après la date prévue d'entrée en fonction de la ressource et ne pas avoir été émise plus de trois (3) mois avant la date prévue d'entrée en fonction de la ressource.

L'Alliance devra aviser la Société dans les plus brefs délais, de tout évenement pouvant entraîner une modification au résultat de la vérification d'antécédents judiciaires obtenue préalablement à l'entrée en fonction de la ressource.

MÉCANISMES D'ASSURANCE QUALITÉ DE LA PRESTATION DES CONSEILLERS DE L'ALLIANCE

Cette section décrit les mécanismes mis en place par l'Alliance pour assurer la qualité de la prestation des ressources affectées au projet CASA.

- Sélection des conseillers de l'Alliance
  - Évaluation de l'expertise et des qualifications nécessaires;
  - Sélection d'un conseiller répondant aux critères évalués et au profil recherché;
  - Première entrevue complétée par l'Alliance;
  - Proposition du CV du candidat à la Société pour approbation;
  - Entrevue du candidat par la Société (au besoin);
  - Processus d'embauche du candidat.

- Processus d'intégration, incluant le transfert de connaissances au conseiller par ses collègues de l'Alliance sur :
  - Les processus d'affaires de la Société;
  - Les mécanismes gouvernance et de contrôle du projet;
  - Le calendrier de livraison;
  - Les biens livrables;
  - L'avancement des travaux de la livraison en cours;
  - Etc.

- Parrainage du conseiller par une ressource de l'alliance afin de faciliter et accélérer son intégration au sein de l'équipe.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

- Évaluation périodique de la qualité de la prestation ainsi que des livrables produits par le conseiller. Ce processus inclut la participation des gestionnaires et de ses pairs. Le cas échéant, les ajustements nécessaires sont implantés et, si le redressement n'est pas jugé satisfaisant, le conseiller est remplacé.

  L'évaluation des conseillers est étroitement liée au processus de contrôle de la qualité des biens livrables et au respect des échéanciers établis pour compléter les tâches assignées.

Le processus de contrôle de la qualité de la prestation des ressources de l'Alliance inclut également l'implantation des recommandations documentées aux rapports d'assurance-qualité produits par l'éditeur, aux rapports des revues de projet formelles de la firme externe EY ainsi qu'aux rapports résultant du processus d'assurance-qualité de l'intégrateur.

Interactions avec le personnel de la Société

Afin de s'assurer que les conseillers rencontrent les attentes de la Société en matière d'interactions, le processus d'évaluation de la prestation de services des conseillers de l'Alliance inclura la participation des gestionnaires de la Société assignés au projet.

8. FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES[11]

Le Contrat définit le montant maximal qui pourra être imputé au projet CASA. La Société et l'Alliance s'engagent ensemble à partager les risques financiers de la réalisation du projet.

La formule de partage de risques vise à encourager la prise de décisions conjointe de la part Société et de l'Alliance dans l'objectif d'augmenter la performance du projet.

La formule de partage de risques est décrite à l'annexe G du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

Si des modalités particulières d'application de la formule de partage de risques doivent être précisées en cours de projet, elles seront décrites dans cette section.

[11] *Réf. : Clause 7.4 et Annexe G du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

9. ORGANISATION DU PROJET

PRINCIPES D'ORGANISATION[12]

Cette section précise certains éléments de l'annexe H du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

Dans les différentes équipes du projet, les « *Leaders adjoints* » de l'Alliance interviennent en binôme **« *Two in a box* »** du chef de projet et les leaders de la Société. Ces experts et spécialistes de l'Alliance s'intègrent aux équipes de la Société afin d'offrir l'encadrement souhaité par celle-ci et constituer des équipes complémentaires agissant collectivement pour atteindre les objectifs de mise en œuvre du projet. Cet échange de connaissances et d'expertise, alliée à un engagement mutuel de réussite, soutient également un partenariat « *gagnant-gagnant* ».

De plus, pour l'ensemble de ces services, l'Alliance a pour responsabilité de réaliser un ***transfert de connaissances continu*** permettant ainsi aux ressources de la Société de développer leur autonomie.

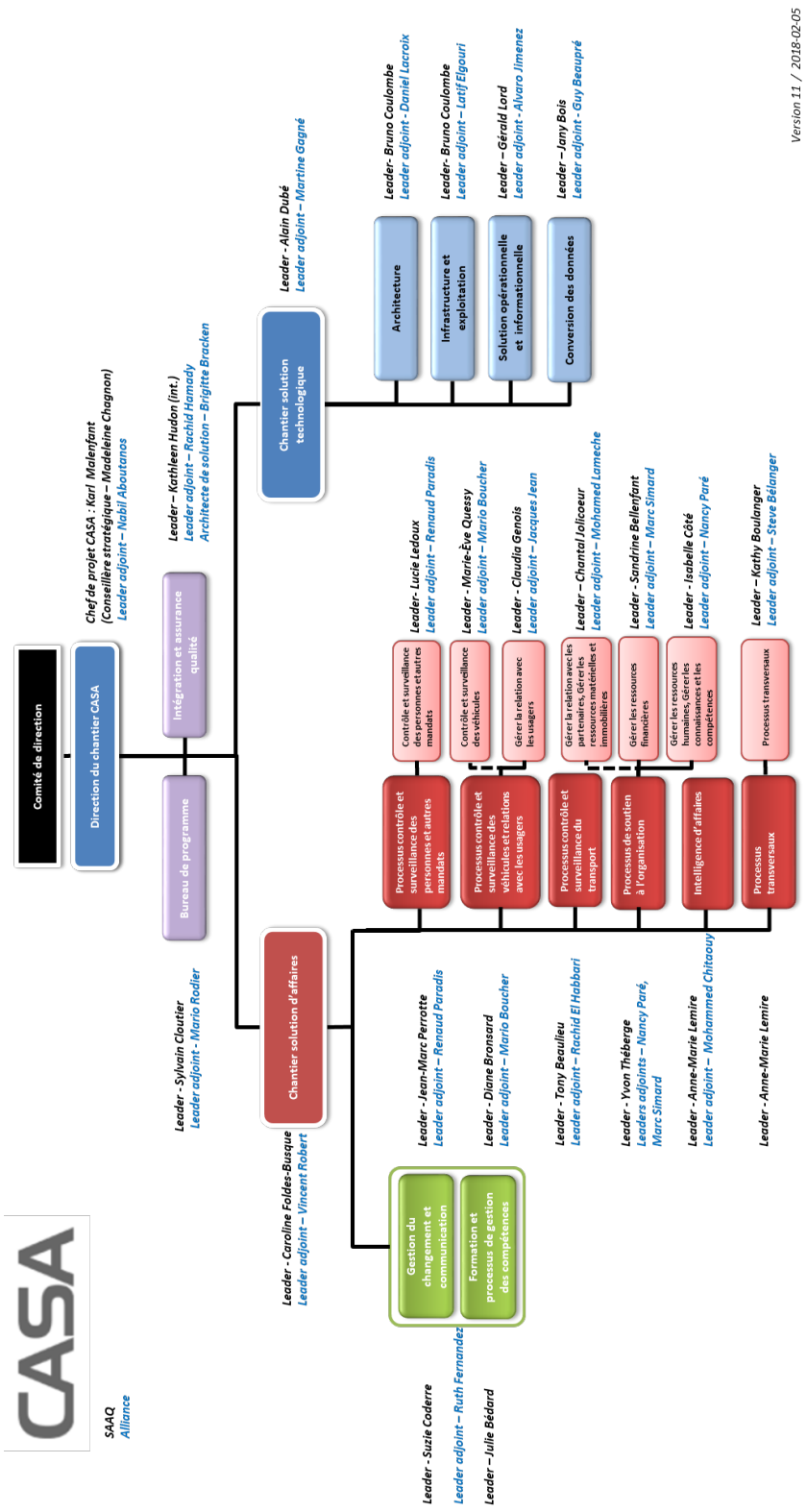
Cette transformation en profondeur de la Société est guidée notamment par :

- L'intégration des processus d'affaires et des applications autour d'une suite PGI standardisée;
- L'organisation du projet de transformation alignée sur des équipes naturelles des chantiers d'affaires et technologiques ainsi que des services de support à la transformation et à la gestion pour améliorer l'efficience et accélérer les prises de décisions;
- La complémentarité des expertises et connaissances des ressources de la Société et de l'Alliance dans chacune des équipes du projet;
- Le support de l'innovation dans les besoins d'affaires par une solution évolutive et des méthodes de travail agile.

L'organisation de l'équipe de l'Alliance est calquée sur la structure adoptée par la Société pour la composition et la gouvernance de ses équipes. Ainsi, la structure des équipes de l'Alliance et son fonctionnement en ***mode matriciel*** consolident le partenariat avec la Société, renforcent l'esprit de collaboration et surtout assurent la complémentarité des équipes de la Société et de l'Alliance.

[12] *Réf. : Clause 7.1 et Annexe H du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.*

Organigramme



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Obligations et responsabilité de la Société[13]

Maîtrise d'ouvrage et maîtrise d'œuvre du projet CASA

La Société assume la gestion de la transformation organisationnelle à savoir l'établissement des objectifs du projet CASA, son calendrier et le budget qui lui est consacré ainsi que l'établissement des priorités et le suivi de la valeur créée par le projet (la « Maîtrise d'ouvrage »).

La Société assume la gestion de la conception et le de la réalisation des différents sous-projets nécessaires à la concrétisation de la transformation (« Maîtrise d'œuvre »).

Responsabilité de la Société

La Société sera responsable et s'assurera que :

- L'envergure du projet, le budget et le calendrier sont respectés;
- Les impacts sur son personnel sont gérés dans le respects des individus;
- Les impacts sur la cilentèle sont gérés avec le souci d'accroître leur satisfaction;
- Les économies anticipés se réalisent.

Plus spécifiquement, la Société assurmera, entre autres, les responsabilités suivantes :

- Établissement des objectifs poursuivis et des besoins d'affaires;
- Gestion des bénéfices;
- Gestion des risques et des plans d'atténuation;
- Gestion de l'envergure du projet;
- Gestion de ses ressources assignées au projet;
- Approbation de tous les plans, budgets et calendriers de projet;
- Approbation des changements aux processus d'affaires;
- Approbation des changements aux progiciels.

[13] *Réf. : Section 6. du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.*

Rôle des Leaders adjoints à la direction (« Coachs »)

Compte tenu de l'ampleur et de la complexité du projet, il est important que les gestionnaires de la Société jouant un rôle de premier plan dans la direction du projet (Chef de projet CASA, Leader du chantier *Solution d'affaires*, Leader du chantier *Solution Technologique*) soient soutenus par des leaders adjoints à la direction chevronnés de l'Alliance. Ceux-ci apportent leur expertise tant sur la solution SAP elle-même et sa couverture des besoins que sur les modalités de mise en œuvre d'un grand projet de transformation organisationnelle soutenu par l'implantation d'une suite PGI.

Les leaders adjoints appuient les leaders de la Société selon une approche de gestion jumelée « ***Two-in-a-box*** » qui favorise une complémentarité décisionnelle basée sur les expertises et compétences respectives. Cette approche est fondée sur l'établissement d'une vision commune, la communication et la confiance mutuelle, principes directeurs de la relation « *gagnant-gagnant* » que la Société souhaite établir avec l'alliance.

Cependant, il faut rappeler que la maîtrise d'œuvre et la maîtrise d'ouvrage sont sous la responsabilité de la Société.

Les leaders adjoints assument la responsabilité des équipes de l'Alliance. Ils y jouent un rôle clé pour assurer la qualité des travaux réalisés ainsi que la cohérence et la cohésion. Pour ce faire, les leaders adjoints travaillent en étroite collaboration avec tous les autres leaders adjoints qui sont leurs principaux points de relais en termes de leadership et de communications à destination particulière des équipes de services professionnels de l'Alliance.

Rôle des Leaders adjoints

Au sein de son équipe, le Leader adjoint de l'Alliance agit à titre de chargé de projet et assure les activités suivantes en collaboration avec le leader de la Société :

- Gestion du service; coordination et suivi de la capacité et des compétences;
- Apport d'expertises spécifiques à son domaine en termes de pratique et support méthodologique de mise en œuvre des solutions PGI;
- Participation et suivi de la qualité des biens livrables;
- Réalisation du transfert de connaissances;
- Communication avec le reste du projet à travers les différentes instances de gouvernance.

Dans le cadre de l'organisation fonctionnelle du travail, les Leaders adjoints peuvent également assumer le rôle de « *Scrum Master* ». Dans certains cas, plusieurs groupes de travail sont nécessaires afin de traiter parallèlement plusieurs processus d'un même domaine (Ex. : CSP). Une organisation de type « *Scrum de Scrums* » est alors mise en place sous l'égide du Leader

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

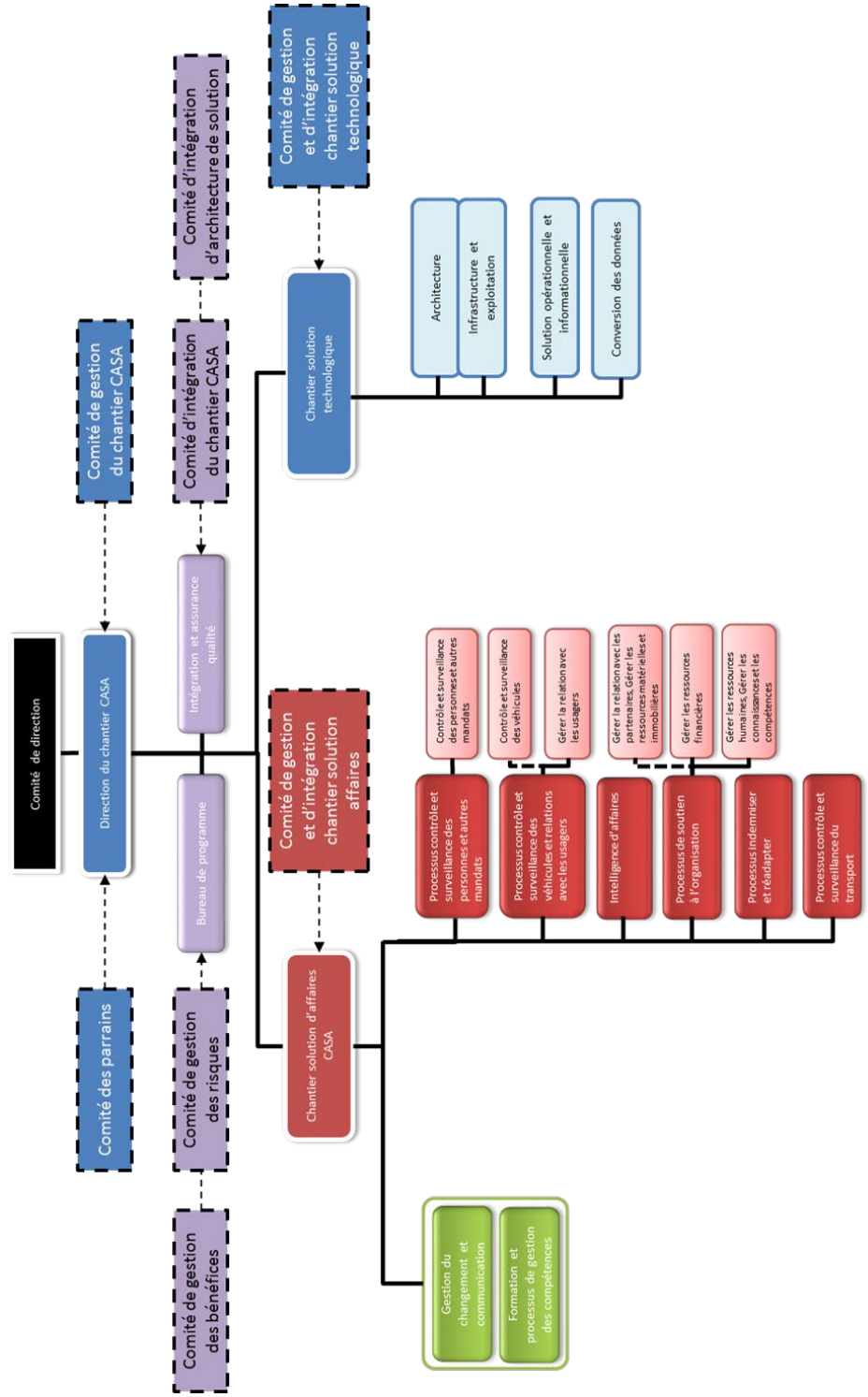
adjoint du domaine correspondant qui est chargé de la coordination de ces groupes (voir la section Scrum à large échelle).

Un des rôles importants du leader adjoint est de superviser la prise en charge et la réalisation de la liste des besoins rattachés à son domaine qui constituent le carnet de produits (*Backlog*). Il représente également son groupe de travail dans les comités visant à assurer l'intégration fonctionnelle et technique de la solution.

Schéma R.A.V.I.

L'annexe M présente le schéma R.A.V.I (Réalise, Approuve, Valide, est Informé) qui précise les rôles et responsabilité des équipes CASA.

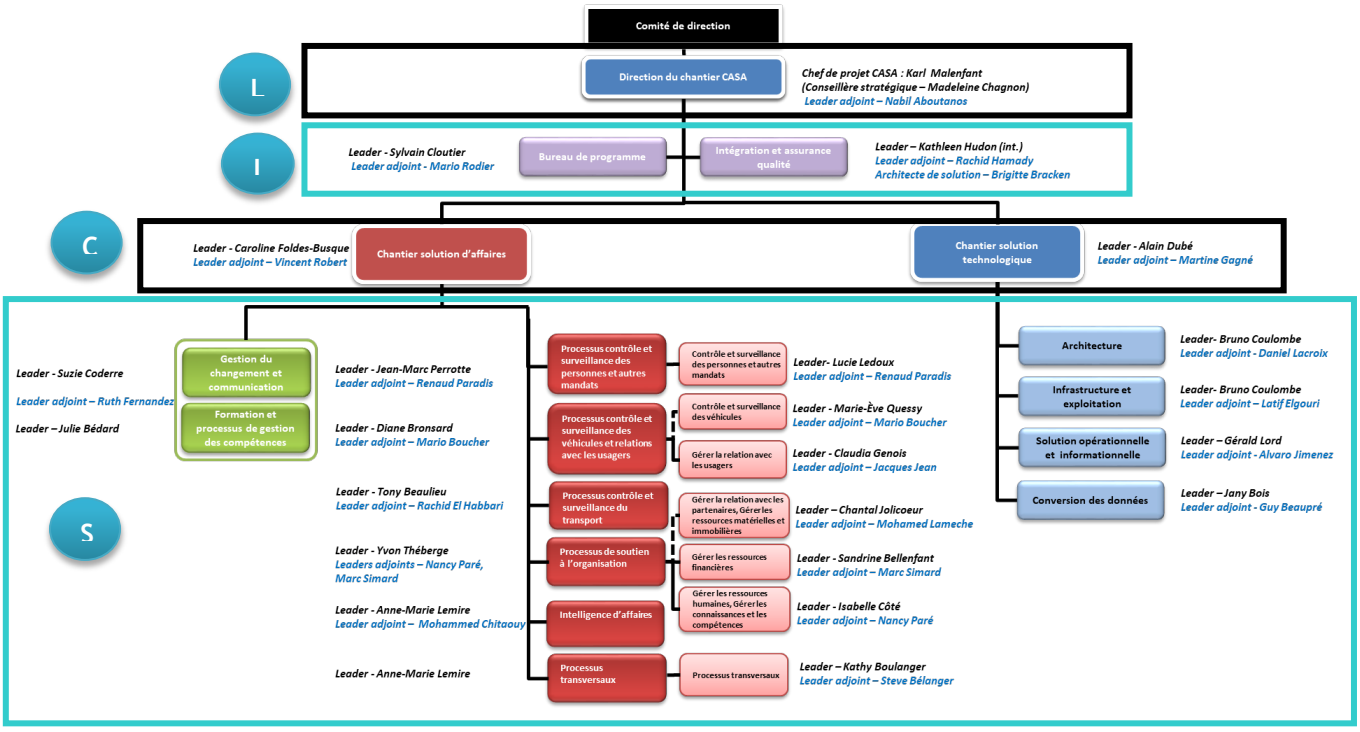
STRUCTRE DE GOUVERNANCE



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Comités	Fréquence / Moment	Participants	Principales responsabilités
Comité de direction SAAQ	**Aux 4 à 6 semaines (selon le calendrier établi)**	• Membre du comité de direction SAAQ • Chef du projet CASA • Leader adjoint à la direction • Exécutifs représentant l'Alliance	• Communication des orientations pour le projet • Approbation de la reddition de compte (incluant les budgets, calendrier, risques majeurs, bénéfices etc.) • Approbation finale des livraisons et des mises en production • Approbation finale du projet • Approbation des demandes de modifications majeures • Suivi de l'atteinte des bénéfices
Comité des parrains	**Aux 3 à 4 semaines (selon le calendrier établi)**	• Chef du projet CASA • Vice-présidente à l'accès sécuritaire au réseau routier • Vice-président aux ressources humaines, aux finances et à la performance • Leader du projet Solution d'affaires	• Décisions de transformation des processus d'affaires • Suivi du respect des orientations du projet • Suivi de l'arrimage entre le projet et les autres projets de la Société
Comité de gestion projet CASA	**Aux 2 semaines**	• Chef de projet CASA • Leader adjoint à la direction • Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI • Leader/leader adjoint bureau de programme • Leader/leader adjoint Intégration AQ • Conseiller stratégique projet CASA • Conseiller stratégique bureau de programme	• Approbation du plan global • Approbation des ententes et acceptation des lots • Recommandation d'approbation des livraisons et mises en production • Recommandation d'approbation finale du projet • Recommandation d'approbation de la reddition de compte (incluant les budgets, calendrier, risques majeurs, bénéfices etc.) • Approbation des demandes de modifications qui affectent la solution, le budget ou le calendrier • Suivi de l'atteinte des bénéfices
Comité d'intégration du projet CASA	**À toutes les semaines**	• Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI • Leaders/leader adjoint gestion du changement et communication – formation • Conseiller stratégique projet CASA • Architecte(s) appropriés *<u>Au besoin</u>* • *Leader/leader adjoint Intégration & AQ* • *Leaders/leaders adjoints processus d'affaires* • *Leaders/leaders adjoints TI* • *Gestionnaire de livraison*	• Suivi des risques et enjeux transverses (Aff. et TI) • Partage des orientations et stratégies (mise en œuvre, déploiement, conversion, formation/communication etc.) • Suivi du niveau de préparation des partenaires internes et externes • Recommandation d'approbation du plan global • Recommandation des ententes et acceptation des lots • Analyse finale et recommandation d'approbation des demandes de modifications qui affectent la solution, le budget ou le calendrier • Appropriation et évolution des méthodes de travail/outils/gabarits
Comité d'Intégration d'Architecture de Solution	**Aux deux semaines**	• Architecte de Solution (Brigitte Bracken) • Développement (Gérald Lord, Alvaro Jimenez & Christian Langlois) • Données (Jany Bois & Guy Beaupré) • Architecture Technologique (Jean-François Larouche & Daniel Lacroix) • Solution d'affaires (Lucie Lajeunesse, Véronique Genois, Marie Dubé, Julie Lajeunesse, Normand Bourgault, Chantal Jolicoeur, Jean Coulombe) • Solution Informationnelle (Sébastien Harvey) • Intégration (Ricky Hamady & Luc Bellerose) • Patrimoine (Danny Shields) • Conseillers stratégiques (Maurice Guénard & Louise Savoie) • TQM SAP (Marc Desrochers & Alain Noël) • Vérification Interne *<u>Autres experts au besoin</u>*	• Assurance de la cohérence de la solution et de son périmètre en fonction des livraisons de CASA • Résolution de l'ensemble des points en suspens en regard à la solution • Documentation de l'architecture de la solution intégrée aux systèmes patrimoines, incluant tout interface externe par livraison • Transfert de connaissances vers les architectes de solution (ou fonctionnels) de la société
Comité de gestion et d'intégration chantier solution d'affaires	**À toutes les semaines**	• Leader/leader adj. à la direction chantier solution d'affaires • Leaders/leaders adjoints processus d'affaires • Leaders/leader adjoint gestion du changement et communication – formation • Invité de l'équipe Intégration / AQ *<u>Au besoin</u>* : • *Leaders processus d'affaires*	• Identification des objectifs/livrables par sprint • Suivi de l'alignement au plan global • Suivi de l'avancement des travaux • Suivi de la cohérence et de l'intégration entre les processus d'affaires • Gestion des risques/enjeux • Intégration et partage des impacts sur l'organisation et les clientèles • Identification et approbation des demandes de modifications qui n'ont pas d'impact sur la solution, le budget ou le calendrier) • Mise à jour des bénéfices potentiels
Comité de gestion et d'intégration chantier solution technologique	**À toutes les semaines**	• Leader/leader adj. à la direction chantier solution techno. • Leaders/leaders adjoints TI • Gestionnaire du patrimoine • Invité de l'équipe Intégration / AQ	• Identification des objectifs/livrables par sprint • Suivi de l'alignement au plan global • Suivi de l'avancement des travaux • Intégration et partage des impacts sur le patrimoine • Gestion des risques/enjeux • Identification et approbation des demandes de modifications qui n'ont pas d'impact sur la solution, le budget ou le calendrier) • Mise à jour des bénéfices potentiels
Comité de gestion des risques	**À la fin de chaque lot** ***(1/2 journée)***	• Chef de projet CASA • Leader adjoint au chef de projet CASA • Leaders/leaders adj. chantiers Affaires et TI • Leader/leader adjoint bureau de programme • Leader/leader adjoint Intégration AQ • Conseiller stratégique projet CASA • Conseiller stratégique bureau de programme • Conseiller gestion de risques	• Gestion des risques et enjeux majeurs du proje • Approbation, validation, suivi des mesures d'atténuation • Validation des contingences en fonction du risque
Comité de gestion des bénéfices	**À chaque lot** ***(1/2 journée)***	*À préciser en fonction du cadre de gestion*	• Validation et approbation des bénéfices potentiels • Approbation de la récupération des bénéfices

Organisation des équipes scrums



Niveau	Fréquence / Moment	Participants	Sujets à aborder
Équipes scrum S	**Tous les jours** **Entre 8h30 et 10h30** *Sauf lors de la Planification de sprint*	Leader, leader adjoint, équipiers et potentiellement des membres des autres chantiers, lorsque nécessaires	• Qu'est-ce que vous avez fait hier ? • Qu'est-ce que vous ferez aujourd'hui ? • Avez-vous des bloquants ?
Chantier C	**Lundi et jeudi** **Bleus : 11h30 à 12h00** **Rouges : 13h00 à 13h30**	Leader de chantier et son leader adjoint, leaders des équipes et leurs leaders adjoints	• Enjeux (bloquants, capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) • Bons coups • Grandes décisions • Avancement des jalons
Intégration I	**Mardi** **13h00 à 13h15**	Leaders de chantiers et leurs leaders adjoints , leaders et leaders adjoints de l'équipe Intégration AQ et du Bureau de programme, équipiers ciblés de l'équipe Intégration AQ.	• Enjeux (bloquants, capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) • Éléments et jalons d'interdépendances • Activités d'intégration (communes à plusieurs chantiers)
Leaders CASA L	**Lundi** **16h30 à 16h45** **Jeudi** **16h00 à 16h15**	Chef de projet CASA et son leader adjoint, leaders de chantiers et leurs leaders adoints, leader et leaders adjoints de l'équipe Intégration AQ, leader et leader adjoint du Bureau de programme.	• Avancement des objectifs minimaux requis • Enjeux majeurs (capacité, délais, faisabilité, dépendances, etc.) • Bloquants majeurs qui n'ont pu être mitigés • Bons coups • Identification des risques pouvant devenir des enjeux

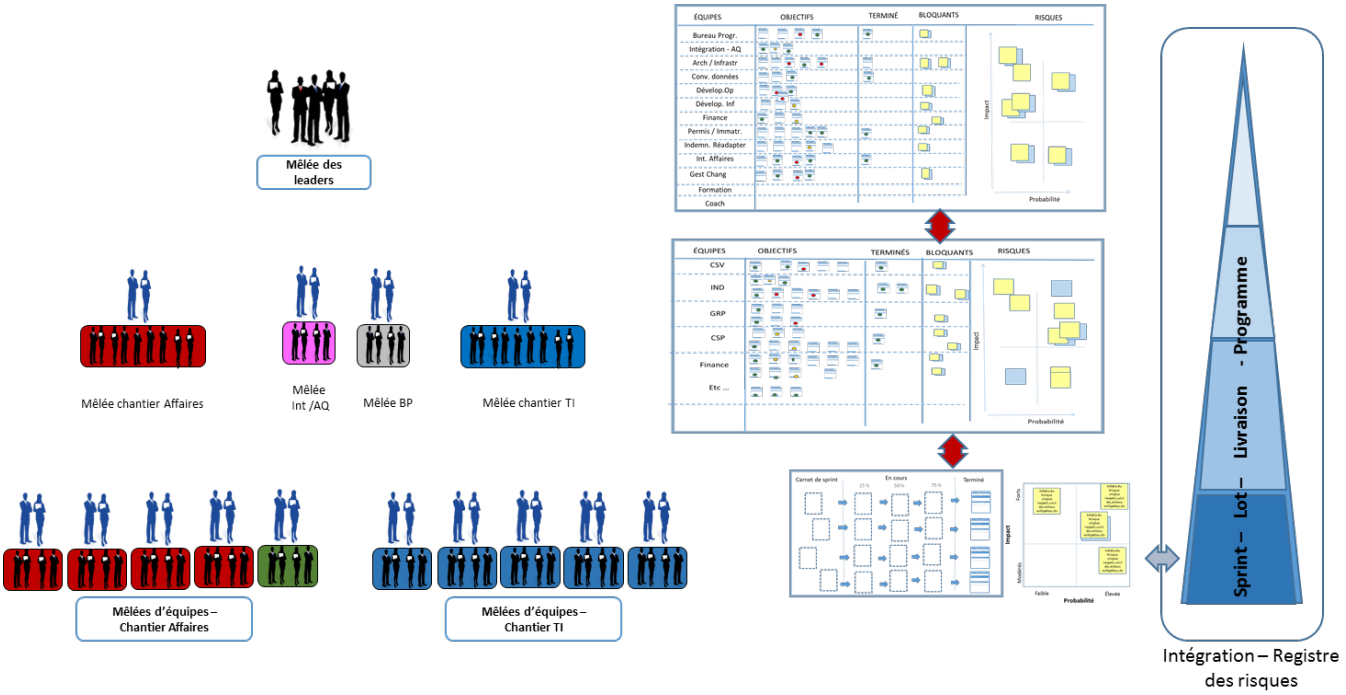
© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Scrums à large échelle

Les scrums à large échelle ou la méthodologie agile comme partie intégrante de l'organisation du projet.

L'organisation matricielle facilite la circulation de l'information suivant les axes fonctionnels et hiérarchiques du projet. Les mécanismes de gouvernance identifiés assurent le fonctionnement par équipes multidisciplinaires autonomes en mode Scrum, coordonnées à un niveau supérieur selon une approche de type « Scrum de Scrum » par différents comités structurés selon les axes organisationnels du projet.

Le principe des groupes de travail Scrum est d'accorder aux équipes une forte autonomie dans l'organisation de leurs travaux tout en maximisant leur collaboration. Plusieurs groupes de travail Scrum fonctionnent en parallèle au cours d'itérations dont la durée s'établit à 4 semaines.



Calendrier des Comités et des scrums

Semaines	Lundi	Mardi	Mercredi	Jeudi	Vendredi
Semaine 1	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum Int. et ass. qualité (11h) • Scrum leaders Bleus (11h30) • Scrum leaders Rouges L1 et L2 (11h30) • Scrum CASA (16h30) • Comité de gestion Bureau de programme (10h) • Comité de gestion et d'intégration Rouges (contenu – 13h30 – 15h) • Comité de gestion et d'intégration Bleus (14h30)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)	• PLANIFICATION DU SPRINT (AM) • Scrum leaders Rouges L1 (11h30) • Comité d'intégration CASA	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum Bur. programme (13h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9h) • Scrum leaders Rouges L2 (11h) • leaders Bleus (11h30) • Scrum CASA (16h) • Comité de gestion CASA (14h – 16h)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)
Semaine 2	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum Int. et ass. qualité (11h – 11h15) • Scrum leaders Bleus (11h30) • Scrum leaders Rouges L1 et L2 (11h30) • Scrum CASA (16h30) • Comité de gestion Bureau de programme (10h) • Comité de gestion et d'intégration Rouges (gestion – 13h30 – 15h)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum leaders Rouges L1 (11h30) • Comité d'intégration CASA élargi • Comité d'intégration d'architecture de solution	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum Bur. programme (13h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9h) • Scrum leaders Rouges L2 (11h) • Scrum leaders Bleus (11h30) • Scrum CASA (16h)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)
Semaine 3	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum Int. et ass. qualité (11h – 11h15) • Scrum leaders Bleus (11h30) • Scrum leaders Rouges L1 et L2 (11h30) • Scrum CASA (16h30) • Comité de gestion Bureau de programme (10h) • Comité de gestion et d'intégration. Rouges (contenu – 13h30 – 15h) • Comité de gestion et d'intégration Bleus 14h30)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum leaders Rouges L1 (11h30) • Comité d'intégration CASA	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum Bur. programme (13h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9h) • Scrum leaders Rouges L2 (11h) • Scrum leaders Bleus (11h30) • Scrum CASA (16h) • Comité de gestion CASA (14h – 16h)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)
Semaine 4	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum Int. et ass. qualité (11h – 11h15) • Scrum leaders Bleus (11h30) • Scrum leaders Rouges L1 et L2 (11h30) • Scrum CASA (16h30) • Comité de gestion Bureau de programme (10h) • Comité de gestion et d'intégration Rouges (gestion – 13h30 – 15h)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum leaders Rouges L1 (11h30) • Comité d'intégration CASA élargi • Comité d'intégration d'architecture de solution	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15) • Scrum Bur. programme (13h30) • Scrum Int. et ass. qualité (9h) • Scrum leaders Rouges L2 (11h) • Scrum Bleus (11h30) • Scrum CASA (16h)	• Scrum équipes (de 8h45 à 16h15)

Autres Comités

- **Comité de direction**
- **Comité des parrains des livraisons 1 et 2 (environ aux 3 semaines)**

- Comité de gestion des risques à chaque fin de lot (en préparation aux prochaines ententes de lots - à confirmer)
- Comité de gestion des bénéfices au minimum une fois par lot (à confirmer)

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

10. MÉTHODOLOGIE, ACCÉLÉRATEURS ET OUTILS

MÉTHODOLOGIE

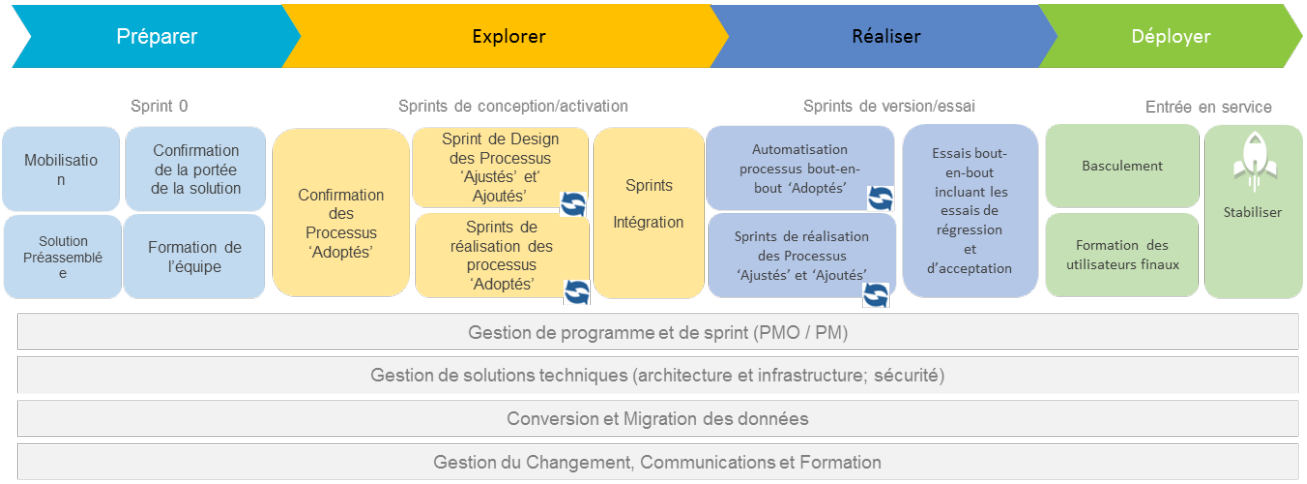
Cette section remplace l'annexe I du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.

La méthodologie *IBM Ascend* sera utilisée pour toutes les phases du projet CASA. Cette méthodologie, dérivée de la méthodologie *SAP Activate*, est conforme aux principes d'agilité préconisée par la Société.

IBM Ascend s'appuie sur une utilisation intensive de SAP Solution Manager comme référentiel de la solution. L'ensemble des documents relatifs aux transactions, aux rôles, à la configuration, aux tests ou à la formation est ainsi intégré directement et organisé selon la hiérarchie des processus de la Société. Des flux de validation des documents pourront également y être configurés si nécessaire.

En plus des gabarits et outils qui accompagnent la méthodologie IBM Ascend, la librairie ReAL (Reusable Asset Library) sera utilisée. Cette librairie contient une grande quantité de biens livrables standards (modèles, requis, fonctions précodées, procédures de tests etc), accompagnés d'une documentation des meilleures pratiques pour leur utilisation.

Pendant la phase de conception, le référentiel de processus préconfigurés *IBM IMPACT* sera aussi utilisé de concert avec l'approche « Quad-A ». Les processus d'affaires de la Société seront comparés aux processus préconfigurés IMPACT pour déterminer lesquels seront « adoptés » sans modifications, lesquels nécessiteront d'être « ajustés » via la configuration et, finalement, lesquels ne seront pas retenus (« abstenir »). Les processus de la Société pour lesquels il n'y aura aucune correspondance au référenciel IMPACT nécessiteront du développement (« ajouter »).



LISTE DES OUTILS ET ACCÉLÉRATEURS

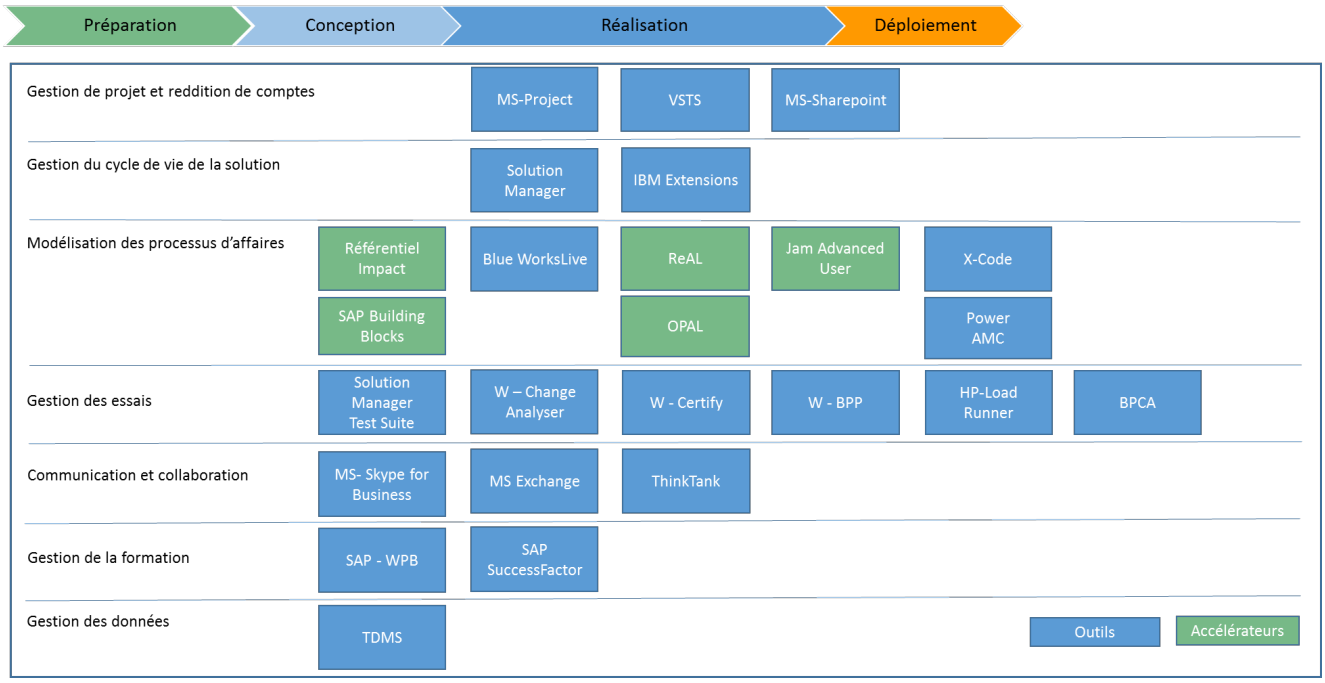
Les gabarits, outils et accélérateurs seront enrichis selon les spécificités de la Société et réutilisés à chaque livraison. ***La Société conservera le droit de les utiliser à l'issue du mandat de l'Alliance***.

Les tableaux qui suivent, illustrent la liste des accélérateurs et outils qui ont été identifiés jusqu'à maintenant. Cette liste sera maintenue à jour tout au long du projet en fonction de l'évolution des besoins et l'évolution des composants eux-mêmes.

Thème	Produit	Type	PHASES				Activités
			Prep	Conc	Réal	Dépl	
Gestion de projet et reddition de comptes	MS-Project	Outil	X	X	X	X	Planification du travail (haut niveau)
	Virtual Studio Team Services (VSTS)	Outil		X	X	X	Gestion du carnet de commande (backlog) en mode Agile
	MS-Sharepoint	Outil	X	X	X	X	Planification du travail (haut niveau)
Gestion du cycle de vie de la solution	Extensions IBM pour SAP Solution	Outil	X	X	X	X	Suivi d'avancement de la solution
	SAP Solution Manager	Outil	X	X	X	X	Gestion de la méthodologie
Modélisation des processus d'affaires	Référentiels préconfigurés IBM - Impact	Accélérateur	X	X	X		Gabarits de documents de solution
	SAP Building Blocks	Accélérateur	X	X	X		Modèles de solutions préconfigurées
	IBM Blueworks Live	Outil	X	X	X	X	Modélisation des processus d'affaires
	Reusable Asset Library (ReAL) d'IBM	Accélérateur	X	X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	IBM OnDemand Process Asset Library (OPAL)	Accélérateur		X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	SAP Jam Advanced User	Accélérateur	X	X	X	X	Gabarits et accélérateurs de solution
	X-Code	Outil		X	X	X	Outil de développement d'intégration mobile
	SAP Power AMC	Outil		X	X	X	modélisation et de gestion de métadonnées à la pointe de l'innovation, destinée
Gestion des essais	Solution Manager - Test Suite	Outil		X	X	X	Organisation des plans de test
	Worksoft Change Analyzer	Outil			X	X	Évaluation des impacts des changements de la solution aux scripts déjà automatisés
	Worksoft Certify	Outil		X	X	X	Capture de scripts de tests
	Worksoft Business Process Procedure (W-BPP)	Outil		X	X	X	Validation des essais exécutés
	HPE LoadRunner	Outil			X	X	Capture de scripts de tests (performance)
	SAP Business Process Change Analyzer (BPCA)	Outil		X	X	X	Évaluation des impacts des changements de la solution déjà en production
Communication et collaboration	MS Skype for Business MS SharePoint	Outil					
	ThinkTank	Outil	X	X	X	X	Conférences en ligne à large auditoire
	MS Exchange	Outil	X	X	X	X	Communication (écrite, orale et visuelle) Collaboration
Gestion de la formation	SAP Workforce Performance Builder (WPB)	Outil		X	X	X	Capture de scripts de formation
	SAP Success Factor	Outil				X	Gestion des compétences
Gestion des données	SAP Test Data Migration servicer (TDMS)	Outil		X	X	X	Outil de gestion des données

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Les outils et accélérateurs



11. MÉCANISMES DE GESTION

BILAN DE CLÔTURE DE LIVRAISON

Le Bureau de programme produit un bilan de clôture à la fin de chaque Livraison.

Ce bilan couvre les éléments suivants :

- Le sommaire de la portée de la Livraison et des lots qui le compose
- L'approbation provisoire des lots
- Le sommaire des coûts de la Livraison
- Le sommaire des Demandes d'ajustement au projet
- Le calcul des « En banque » à la fin de la Livraison
- La gestion de la contingence de performance
- La gestion de la contingence contractuelle

L'approbation du bilan de clôture de livraison par le Chef de projet CASA et le leader adjoint de direction confirme l'acceptation définitive de la Livraison.

Le gabarit du Bilan de clôture de Livraison est présenté à l'annexe N.

GESTION DES ENTENTES DE LOTS

Chaque lot d'une livraison fait l'objet d'une entente de lot spécifique qui doit être signée par les représentants des parties avant le début du lot. Un lot se compose de sprints d'une durée de 4 semaines débutant le mercredi de la première semaine et se terminant le mardi de la 4 ième semaine. La durée des lots varie en fonction des phases du projet.

Les ententes de lot visent à préciser :

- La nature du lot;
- Les critères d'acceptation du lot;
- Le calendrier du lot;
- La portée qui sera livrée dans le lot conjointement par la Société et l'Alliance et les objectifs à atteindre dans le lot;
- Les principaux jalons et prérequis;
- La gestion des risques du lot;
- Les critères d'approbation des sprints;

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

- Les mécanismes de surveillance et de maîtrise du lot, notamment le suivi des efforts et des coûts, l'approbation des sprints, l'acceptation du lot, les paramètres de partage de risques, les modalités de facturation et la gestion des ressources;
- La durée de l'entente.

Pour fins d'approbation, l'Alliance doit soumettre l'entente de lot à la Société 20 jours ouvrables avant le début du lot.

Le gabarit pour la création des ententes de lot est présenté à l'Annexe O.

Structure d'un lot

- Un lot est constitué d'objectifs regroupés en 2 catégories :
    - Objectifs de lot à atteindre à la fin du lot;
    - Objectifs de sprint à atteindre à la fin d'un sprint par les équipes du projet (non transférables d'un sprint à l'autre) :

Amendement à une entente de lot

- Durant la réalisation d'un lot, un ou plusieurs amendement(s) pourra(ont) être produit(s) si des ajustements significatifs doivent être apportés à l'entente de lot. L'amendement ne doit pas avoir d'impact sur la portée globale ni sur l'enveloppe budgétaire totale du projet.
- Le Bureau de programme sera responsable de préparer l'amendement.
- L'amendement devra être approuvé par les représentants désignés par les parties.

Définition de Terminé

- En lien avec l'utilisation du cadre de référence Scrum, une liste de critères a été identifiée pour constituer une « Définition de Terminé » applicable à l'ensemble des items du carnet de produits.
- L'atteinte de chaque critère doit être facilement vérifiable, idéalement par une question de type « Oui ou Non ».
- La Définition de Terminé est évolutive et, au besoin, elle est ajustée pendant la phase de mise en oeuvre (voir Annexe P).
- Compte tenu de la diversité des items du carnet de produits CASA, les équipes doivent identifier les critères de la Définition de Terminé s'appliquant à chaque item.
- À la fin d'un sprint, les équipes vérifient que les critères de la Définition de Terminé applicables à chaque item sélectionnés pour le sprint ont été rencontrés.

Approbation d'un sprint

L'approbation d'un sprint est basée sur l'atteinte des objectifs identifiées dans la section « Objectifs des équipes du projet » des ententes de lot.

Dans la plupart des cas, l'atteinte des objectifs est mesurée en vérifiant le respect des critères de la Définition de Terminé. Le cas échéant, l'objectif est considéré comme atteint si les items du carnet de produits reliés à l'objectif rencontrent les critères de la Définition de Terminé applicables.

Pour certains objectifs, il se peut qu'il ne soit pas possible d'utiliser la Définition de Terminé. Lorsque cela se produit, l'atteinte de l'objectif doit faire l'objet d'un consensus entre le leader et le leader adjoint responsables de l'objectif.

Dans tous les cas, la base sur laquelle l'atteinte de l'objectif est évaluée doit être documentée.

Les objectifs de sprint ne sont pas transférables d'un sprint à un autre, l'approbation du sprint pour fins de facturation par l'Alliance est conditionnelle à l'atteinte de ces objectifs, même si cela survient après la fin du sprint.

Les leaders et leaders adjoints doivent confirmer l'atteinte des objectifs de sprint et de lot. Le Bureau de programme est responsable de consolider l'information relative à l'atteinte des objectifs des équipes. Le leader du Bureau de programme doit transmettre le formulaire d'approbation du sprint qui donne le statut des objectifs minimaux au chef du projet CASA et à son leader adjoint au plus tard dans la semaine suivant la fin d'un sprint (le gabarit du formulaire d'approbation de sprint est présenté à l'annexe Q) .

L'approbation du sprint est donnée conjointement par le chef du projet CASA et le leader adjoint à la direction en complétant et en signant le formulaire d'approbation du sprint.

Si les objectifs du sprint ne sont pas atteints, le chef du projet CASA et leader adjoint à la direction peuvent tout de même approuver le sprint. Le cas échéant, les raisons qui justifient l'approbation doivent être documentées dans le formulaire d'approbation du sprint et transmis au Bureau de programme.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Acceptation provisoire d'un lot

Compte tenu de la formule de partage de risques, l'acceptation provisoire[14] d'un lot est conditionnelle à l'atteinte des critères d'acceptation du lot énoncés dans l'entente de lot. En théorie, la notion de « dette » transférable à un lot suivant n'existe pas.

Toutefois, il revient au chef du projet CASA de déterminer si les travaux réalisés sont satisfaisants même si les critères d'acceptation du lot n'ont pas tous été rencontrés. Cette décision pourra tenir compte de différents évènements survenus durant le lot, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs du lot.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'acceptation provisoire du lot doivent être documentées dans le formulaire d'approbation du lot signé par les leaders, les leaders adjoints, le chef de projet CASA et le leader adjoint à la direction. La décision doit aussi être consignée au registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.

Lorsque le lot est accepté, le formulaire d'approbation du lot signé par les Parties fait office d'avis écrit à l'Alliance que le lot est terminé.

Acceptation définitive

L'acceptation définitive des travaux a lieu lorsque tous les lots de travail qui font l'objet de la Phase de mise en œuvre de la Solution auront été acceptés provisoirement et que le représentant désigné de la Société aura émis à l'Alliance un avis écrit attestant l'acceptation définitive de l'ensemble des lots de travail, lequel avis doit être transmis au plus tard dans les trente (30) jours suivant l'acceptation provisoire du dernier des lots de travail de la dernière Livraison, à défaut de quoi les travaux seront présumés avoir été acceptés de façon définitive.[15]

[14] *Voir la section Facturation*

[15] *Réf. : Clause 7.3.6 du Contrat de Services professionnels et de vente d'équipements.*

GESTION OPÉRATIONNELLE DES LOTS

Mécanismes de suivi des travaux hors site

Le tableau suivant décrit les mécanismes de suivi des travaux réalisés par les ressources hors site.

No.	Mécanismes de suivi	Obligatoire / Facultatif	Outil / Gabarit	Responsable
1.	Accord sur un plan de travail décrivant les livrables / activités à réaliser, un estimé des efforts et un calendrier de réalisation	Obligatoire		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
2.	Intégration des livrables / activités dans les plans de projet	Obligatoire	SGPE	Conseillers en gestion de projet
3.	Participation des ressources hors site aux mêlées quotidiennes et suivi d'avancement des livrables du sprint	Obligatoire	Outil de gestion du carnet de produits (à confirmer)	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
4.	Validation des feuilles de temps et des restes à faire	Obligatoire	SGPE	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
5.	Assurance qualité des livrables à fréquence régulière	Obligatoire	Gabarits - Ascend	Leaders et leaders adjoints des équipes concernées Équipe Intégration / AQ
6.	Présence d'un chef de projet sur site pour assurer le lien avec les ressources hors-site	Facultatif		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées
7.	Analyse des « logs» d'accès aux environnements CASA	Facultatif		Leaders et leaders adjoints des équipes concernées

Planification, suivi et contrôle

La planification, le suivi et le contrôle du projet se fait à l'aide de la Solution de gestion de projets d'entreprise (SGPE).

La SGPE se compose de processus organisationnels en gestion de projets et d'un environnement applicatif spécialisé, soit Microsoft EPM 2013 (MS Project et PWA).

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Cette solution permet de suivre les coûts et les efforts du projet CASA, dont la gestion du Contrat, le portefeuille du programme, le suivi d'avancement, la valeur acquise, et ce, par livraison, par lot, par équipe de réalisation et pour l'ensemble du projet.

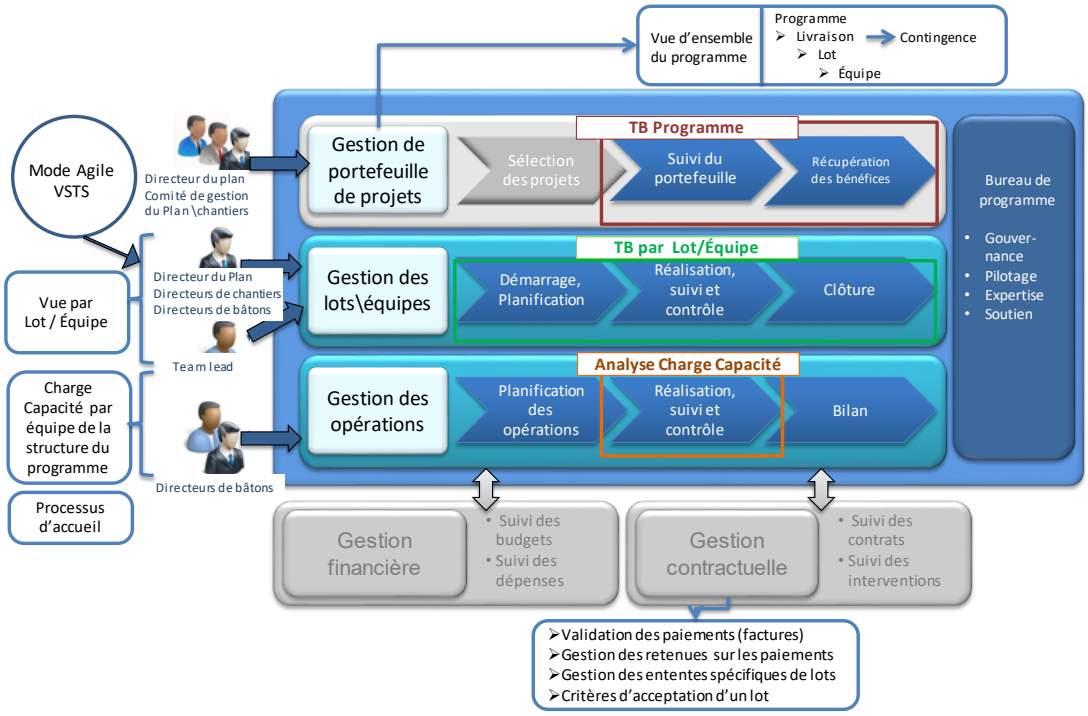
Le guide de planification et suivi des plans CASA (le guide) vise à soutenir l'utilisation de la SGPE. Celui-ci recense les orientations à appliquer afin de planifier et suivre les travaux du projet. Le guide définit plus spécifiquement les règles de planification, les modalités de suivi de l'avancement, l'analyse de la performance et des tendances du projet (Livraisons, lots et plans d'équipes) et énonce les orientations permettant de soutenir la gestion du Contrat avec l'Alliance et le partage du risque.

Les processus entourant la gestion de projets d'entreprise

La SGPE, c'est :

1. Un processus de gestion de portefeuille qui contribue à dégager une vision d'ensemble à jour du projet.
2. Un processus de gestion de lot et d'équipes qui respecte des orientations et des règles de planification pour assurer l'harmonisation des façons de faire et garantir la cohérence des informations de gestion de chaque lot pour soutenir la gestion de portefeuille. Ce processus permet de dégager une vision par lot et par équipe(s);
3. Un processus d'analyse charge capacité est retenu dans le cadre du projet. Elle permet de planifier les besoins en ressources et d'en assurer la disponibilité pour la réalisation du projet.

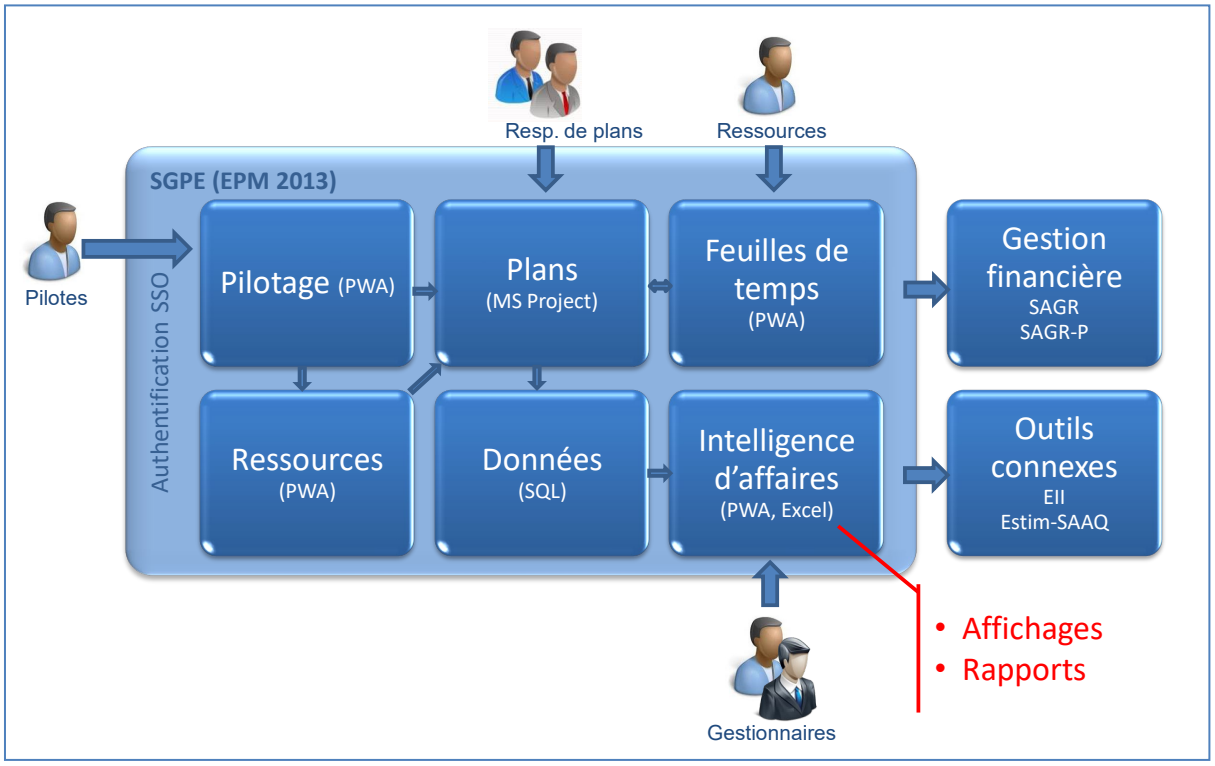
Ces trois processus sont sous la responsabilité du Bureau de programme. Ils alimentent les processus Gestion financière et Gestion contractuelle de la Société tel qu'illustré dans le schéma suivant :



Les composants applicatifs de EPM 2013

Le schéma ci-dessous présente les composants applicatifs de l'environnement EPM de la SGPE et les liens avec les entités externes telles que les systèmes de Gestion financière et les outils connexes.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017



Le tableau suivant présente les accès autorisés, les rôles et responsabilités selon les composants applicatifs de la SGPE.

Composantes / Rôles	Chef du projet CASA	Leader projet Affaires / TI	Leader	Leader adjoint	Conseiller en GP	Équipiers	Pilotage SGPE - Plan de transformation
Plans (Project)				X	X		X
Information de gestion	X	X	X	X	X		X
Approbation des Tâches				X			
Feuilles de temps (PWA)	X	X	X	X	X	X	X
Approbation des FDT	X	X	X				
Pilotage (PWA)							X
Données (SQL)							X
Ressources (PWA)							X

Les rapports SGPE sont exécutés en temps réel et viennent supporter les divers cycles SPGE permettant ainsi aux conseillers en gestion de projets de produire les documents requis pour les comités de gestion et de reddition de compte.

Gestion du Contrat pour la phase de mise en oeuvre

Afin de réduire les risques et d'en faciliter la gestion, le projet CASA est géré par « Livraison » et par « Lot » (de travail).

Les livraisons sont celles identifiées dans la stratégie de mise en œuvre de la Section 3. Chacun des lots fait l'objet d'une « entente de lot » et chacune de ces ententes doit être signée par les représentants désignés des parties a défaut de quoi, aucun service rendu par l'Alliance ne pourra être facturé à la Société.

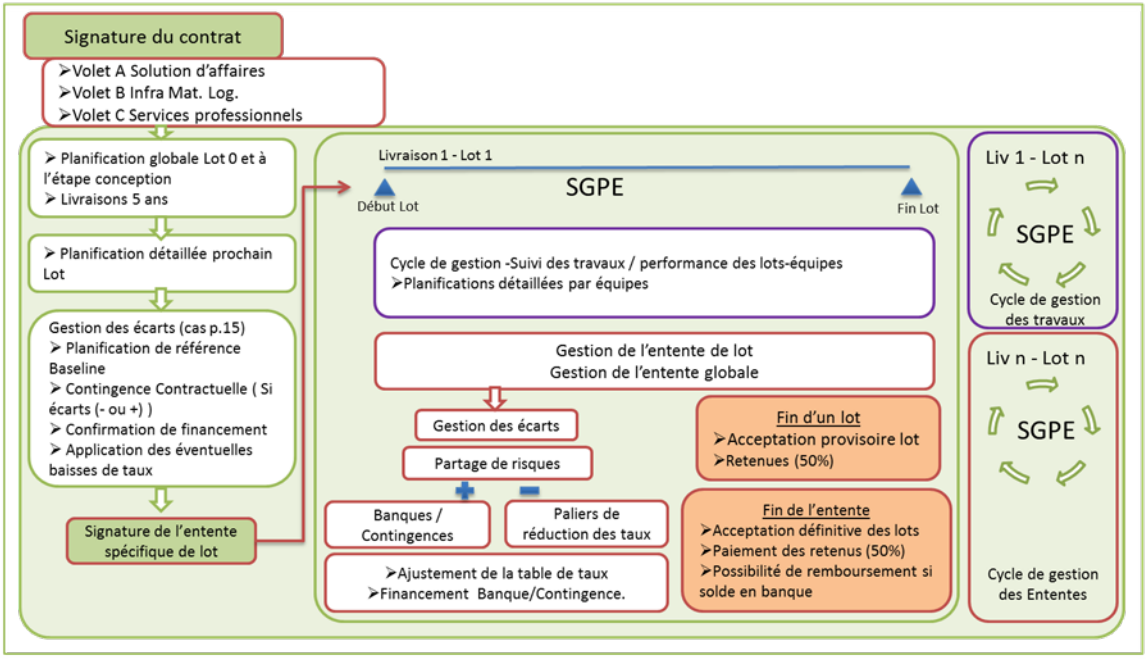
Cycle de vie du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre

Le cycle de vie du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre débute lors de la signature du Contrat et se termine à l'acceptation définitive de tous les lots du projet. La SGPE assure un

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

soutien à la gestion du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre à travers ses processus, ses cycles de gestion et ses outils.

Chaque lot de travail dispose de son propre cycle de vie qui débute par de la signature de l'entente du lot. La fin d'un lot, se traduit par son acceptation provisoire lorsque les critères d'acceptation du lot énoncés à l'entente de lot sont rencontrés. Le graphique suivant illustre d'une façon détaillée le cycle de vie de l'entente\lot.



Assignation des ressources de la Société au projet CASA

Compte tenu de l'envergure et de la durée du projet CASA, les ressources sont majoritairement dédiées mais le mode matriciel est également utilisé.

Les ressources dédiées et dont la période d'intervention dépasse trois mois sont assignées aux CR du projet (prêt de service) durant la période requise.

Les ressources non dédiées ou dont la période d'intervention est inférieure à trois mois sont gérées en mode matriciel. Dans ce cas, une entente claire doit être négociée et confirmée entre le leader CASA et le gestionnaire de la ressource. Les informations à confirmer lors de l'entente sont les suivantes : date début/fin des assignations, ressources visées, % d'allocation de la ressource au projet, partage d'information touchant la gestion des congés et absences, évaluation, formation, etc. À noter que le gestionnaire d'une ressource en mode matriciel ne fait pas partie du projet.

Les modalités de l'entente doivent être documentées par écrit et diffusées aux parties concernées incluant la ressource qui effectuera le travail.

Un processus formel de gestion des ententes a été mis en place pour faciliter la gestion matricielle des ressources.

La charge-capacité

La gestion de la charge-capacité permet d'identifier les besoins en ressources par profil ou par centre de responsabilité (CR - Projet) et de planifier la dotation ou le recours à des contrats externes en fonction des priorités du projet. Elle permet également d'identifier les périodes de disponibilité des ressources afin d'en optimiser l'utilisation.

La charge-capacité s'adresse principalement aux leaders et leaders adjoints pour gérer la dotation ainsi qu'aux gestionnaires de la Société pour en faire l'ordonnancement selon les priorités de l'organisation.

L'analyse de charge-capacité du projet CASA est produite à partir des données agrégées selon la structure du projet (CR et profil).

Structure de découpage du projet CASA dans la SGPE

La structure de découpage du projet CASA est reflétée par des plans dans la SGPE.

- Niveau Projet : un plan sommaire (30000-R-00) contient les indicateurs de performance du projet. Un plan distinct contient les « en banque » pour le projet (30000- R-89).
- Niveau Livraison : un plan sommaire par livraison (30L00-R-00) contenant ses indicateurs de performance (où « L » représente le numério de la livraison). Un plan distinct contient la contingence contractuelle et la contingence de performance pour la livraison (30L00-R-89).
- Niveau Lot : un plan sommaire par lot (30L01-R-00) contenant ses indicateurs de performance. Le « 01 » représente le lot 1; ce nombre change pour correspondre à chaque lot. La séquence (00) est réservée au plan sommaire du lot et contient ses indicateurs de performance.
- Niveau Équipe : un plan par équipe de travail et projet (30101-R-11) par exemple. Il contient les indicateurs de performance de l'équipe ainsi que la planification détaillée des travaux. Le 11 represente le CR associé à l'équipe. Les CR des équipes du projet CASA sont les suivants :
    - 11 – Gestion
    - 21 – Bureau de programme
    - 31 – Intégration et Assurance Qualité
    - 41 – Chantier Solution d'affaires

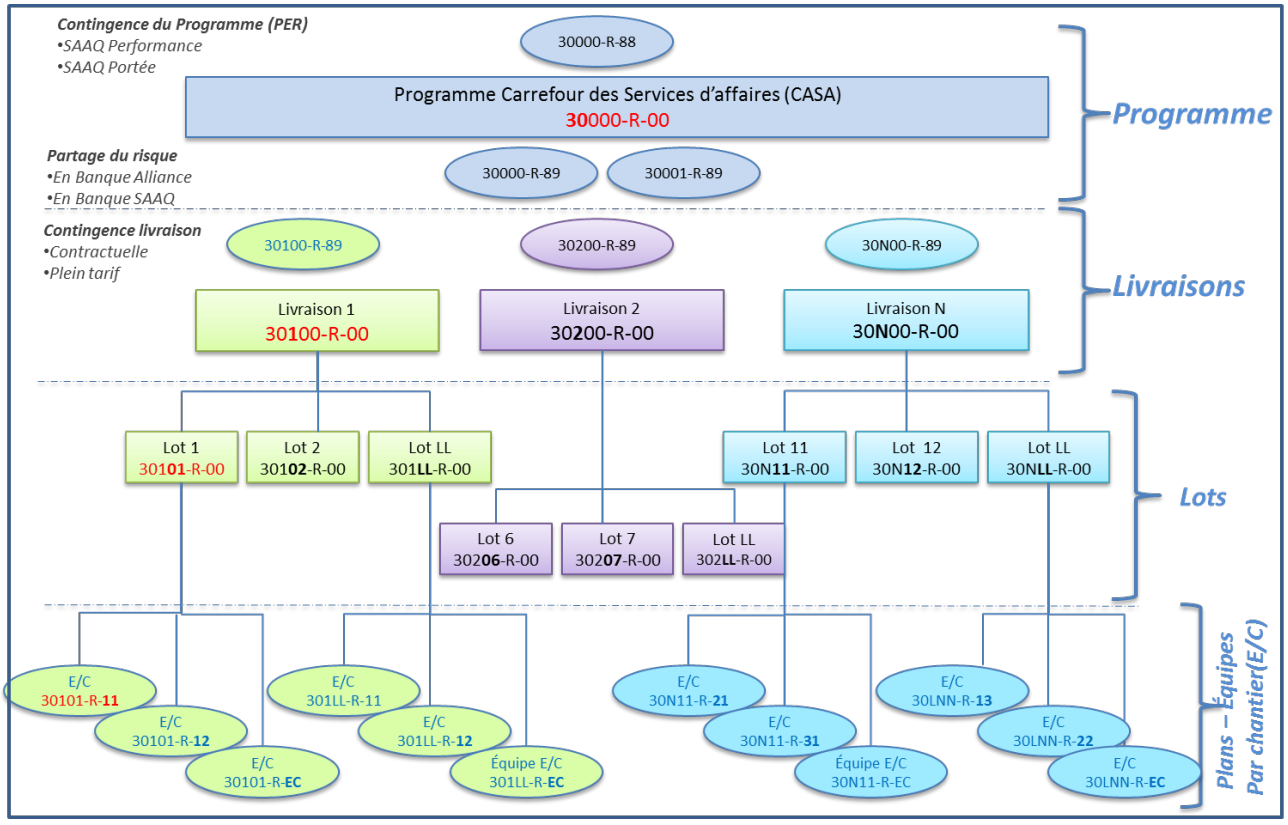
© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

- 51 – Chantier Solution technologique

Exemple de nomenclature d'un plan :

30112-R-01 : Projet CASA
30**1**12-R-01 : Livraison 1
301**12-R**-01 : Lot 12 – Phase réalisation
30112-R-**11** : Équipe CASA

Le graphique suivant représente la **structure des plans du projet** dans la SGPE.



La valeur acquise

La valeur acquise est une méthode permettant de mesurer l'accroissement de la valeur obtenue par le travail réalisé durant le cycle de vie d'un lot\plan. Elle permet également de mesurer la performance à une date d'état par rapport à la valeur estimée dans la planification de référence.

L'analyse des indicateurs de performance et le forage dans les tâches du plan permettent d'identifier les causes et l'ampleur des écarts en regard de la planification de référence et de cibler les mesures correctives ou préventives à appliquer au plan.

L'application de cette méthode est **obligatoire** pour tous les plans du projet CASA.

Indicateurs de performance de portefeuille du projet CASA

Les indicateurs de performance sont revus et mis à jour si requis à chaque cycle de gestion (hebdomadairement). Ces indicateurs sont par équipe, par lot, par livraison et pour le projet.

- Équipe de travail : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan SGPE de l'équipe;
- Lot : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire du lot en se basant sur les indicateurs de performance des équipes;
- Livraison : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire de la livraison en se basant sur les indicateurs de performance des lots;
- Projet : indicateurs à mettre à jour au niveau du plan sommaire du projet CASA en se basant sur les indicateurs de performance des livraisons.

Les responsables de la mise à jour des indicateurs sont :

- Leader et leaders adjoints des équipes en étroite collaboration avec le conseiller en GP au niveau des plans d'équipes.
- Chef du projet CASA et son leader adjoint au niveau des lots, livraisons et du projet.

La liste des indicateurs de performance est la suivante :

- **SAAQ Ind date de mise à jour :** Permet d'identifier la date de production des indicateurs selon le calendrier défini par le Bureau de programme aux fins de reddition de comptes et de suivi de portefeuille pour le plan;
- **SAAQ Ind bénéfice :** Indicateur qualifiant l'atteinte ou non des bénéfices attendus;
- **SAAQ Ind coûts :** Indicateur qualifiant le respect ou non des coûts planifiés;
- **SAAQ Ind délai :** Indicateur qualifiant le respect ou non des délais planifiés;
- **SAAQ Ind portée :** Indicateur qualifiant le respect ou non de la portée autorisée;
- **SAAQ Ind risque :** Indicateur qualifiant la gestion des risques;
- **SAAQ Ind Appréciation globale - Objectif du projet :** Indicateur qualifiant l'atteinte de l'objectif du plan\lot\livraison\projet (selon le contexte);
- **SAAQ Ind Appréciation globale - Impacts sur la Société :** Indicateur qualifiant l'impact sur la Société;
- **SAAQ Ind écarts :** Section à compléter si requis pour justifier les écarts des divers indicateurs;
- **SAAQ Ind enjeu :** indicateur qualifiant les enjeux.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

La liste de valeurs des indicateurs est :

- ■ Rouge Nécessite une mesure corrective
- ◆ Jaune À surveiller
- ● Vert En contrôle
- ◘ Plan d'action autorisé et mis en place

La planification de référence d'un plan

La planification de référence d'un plan est un instantané des prévisions du plan à un moment précis. Elle comporte des informations relatives aux tâches, ressources et affectations et permet de comparer l'évolution d'un cycle à l'autre.

La SGPE permet de conserver onze (11) planifications de référence utilisées pour différentes fins dont le soutien du calcul des écarts et des indices de performance basés sur la technique de la valeur acquise, la gestion du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre et la gestion financière.

La définition des planifications de référence ainsi que leurs règles de gestion sont détaillées dans la section «5.8» du guide de planification et suivi de projet CASA.

Description générale de la formule de partage de risques

La Société et l'Alliance s'engagent à partager les risques financiers de la réalisation du projet CASA. Elles s'entendent notamment pour partager les risques financiers de chacun des lots.

Suivi du partage de risques dans la SGPE

Le suivi du partage de risques se fait avec la SGPE de la façon suivante :

Les «en banque» sont gérés globalement au niveau d'un Plan (30000-R-89) et alimenté lorsqu'il y a des économies ou dépassements au niveau des lots. Ils sont initialement à 0 $.

La contingence contractuelle et la contingence de performance sont réparties par livraison (30N00-R-89), dans un plan spécifique par livraison, en fonction du niveau de risque. Une partie de cette contingence peut être transférée d'une livraison à une autre si un risque résiduel existe à la fin de la livraison pouvant impacter une autre livraison.

- Partage des économies :
    - Si l'économie est à l'intérieur de l'enveloppe à partage de risques (entre 0 % et 10 %), cette économie est répartie à parts égales entre l'Alliance (en banque) et

la Société. Une transaction sera saisie dans le plan 30000-R-89 pour suivre cette évolution;
    - Si l'économie réalisée est supérieure à l'enveloppe de partage de risques, l'excédent peut être versé dans la contingence de performance. Une transaction sera saisie dans le plan 30N00-R-89 pour suivre cette évolution dans la livraison concernée.

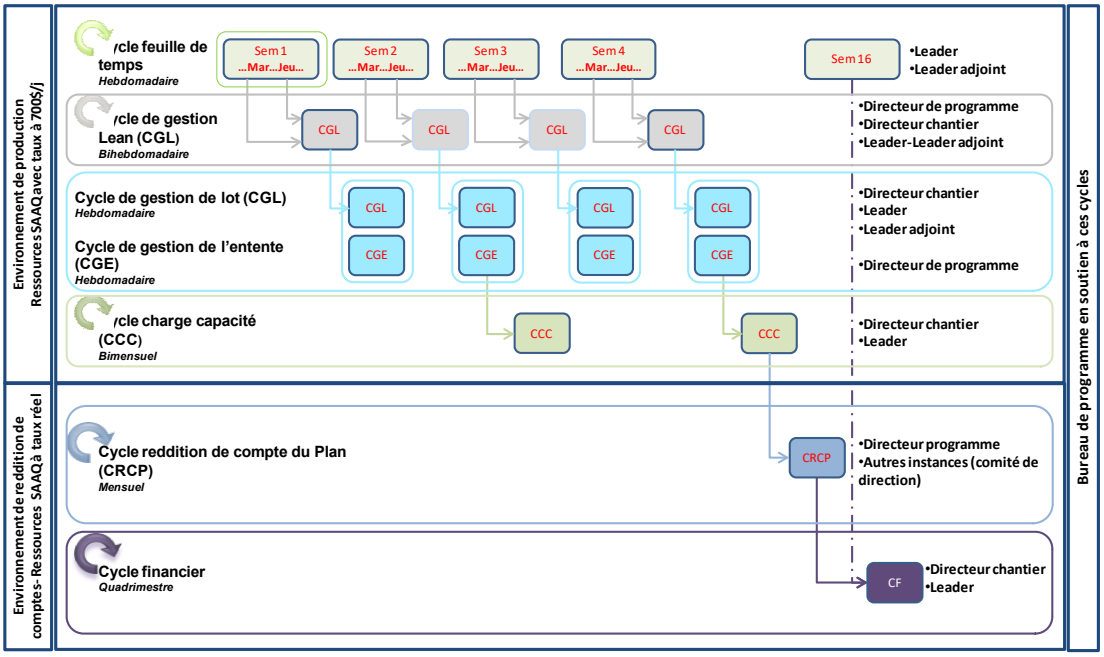
- Partage des dépassements :
    - Lors de dépassement de coûts, les « en banque » sont imputés en fonction des inducteurs de coûts (selon l'écart de chacun) jusqu'à concurrence de l'écart net. Une transaction sera saisie dans le plan 30000-R-89 pour réduire le « en banque » et suivre cette évolution;
    - La part de l'Alliance est comblée par le « en banque » si celui-ci le permet;
    - Si le « en banque » ne le permet pas, la contingence de performance est utilisée si celle-ci le permet. Une transaction sera saisie dans le plan 30N00-R-89 pour suivre cette évolution dans la livraison concernée;
    - Si la contingence de performance ne le permet pas, la contingence contractuelle d'une livraison est utilisée pour combler en partie ou en totalité la part de l'Alliance. Dans ce cas, les tarifs des ressources de l'Alliance pour chacun des domaines sont réduits en fonction de l'utilisation de la contingence contractuelle pour le reste de la réalisation de ce lot. La date effective est importante et la table de taux pour les ressources concernée doit être ajustée en fonction de la réduction déterminée.

L'outil de calcul permet de déterminer les économies et les dépassements à la fin d'un lot. Suite au résultat une transaction sera alors saisie dans les plans 30000-R-89 pour ajuster les « en banque » et une transaction peut aussi être saisie pour ajuster la contingence contractuelle et/ou la contingence de performance. Un plan par livraison est dédié pour consigner ces transactions (30N00-R-89).

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Les cycles de la SGPE

Dans le cadre du projet, la SGPE a établi différents cycles comme le montre la figure suivante :



Les cycles dans l'environnement de production soutiennent la gestion opérationnelle des travaux et la gestion du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre. Le suivi du Contrat est effectué à un taux moyen calculé pour les ressources de la Société qui a été utilisé pour l'estimation des travaux.

Les cycles dans l'environnement de reddition de comptes sont à caractère financier et se basent sur les taux réels des ressources de la Société (internes et externes).

Les taux utilisés pour les ressources de l'Alliance sont ceux présenté à la section 7. Grille de taux de l'Alliance.

Le cycle de la feuille de temps

Le cycle de la feuille de temps consiste à recueillir et approuver hebdomadairement (à jour fixe) les efforts des ressources assignées aux travaux du projet.

De plus, la ressource interne doit saisir les activités complémentaires telles que des congés, maladies ou toutes autres absences. La ressource externe doit, pour sa part, saisir les absences prévues et autorisées dans une activité.

Note : Afin d'assurer une gestion saine des données historiques, aucune ressource ne pourra saisir d'efforts antérieurs aux trois (3) dernières semaines puisque ces périodes seront fermées.

Dans les cas d'exception, une demande au pilotage de la SGPE sera nécessaire si des changements sont requis pour des périodes fermées. Par conséquent, l'historique des informations communiquées aux instances décisionnelles lors de la reddition de comptes sera conservé.

Le cycle de la feuille de temps est détaillé dans la section «6» du guide de planification et suivi de projet CASA.

Le cycle de gestion de lot / Contrat

Le cycle de gestion de lot consiste à communiquer hebdomadairement la performance de chaque lot ainsi que celle des équipes de travail aux instances décisionnelles et à obtenir au besoin les décisions.

Le cycle de gestion du Contrat pendant la phase de mise en oeuvre permet d'assurer une vue globale du plan permettant la gestion du Contrat. Il consiste à communiquer hebdomadairement la performance du projet ainsi que celle des lots aux instances décisionnelles et à obtenir au besoin les décisions.

Pour soutenir le cycle de gestion de lot / Contrat, il faut produire le tableau de bord de lot et le portefeuille du projet dans l'environnement de production en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle de la charge-capacité

Le cycle de la charge-capacité consiste à s'assurer de la disponibilité des ressources au moment opportun pour la réalisation des travaux du plan et à prendre les mesures nécessaires en cas d'écarts (surutilisation ou sous-utilisation). Les besoins en termes de ressources sont identifiés par profil et par centre de responsabilité (CR).

Le cycle de charge-capacité s'effectue :

Au niveau des équipes de travail où les leaders et leaders adjoints s'assurent de la capacité de leurs équipes à réaliser les travaux des lots dans lesquels elles sont impliquées.

Au niveau des chantiers où les leaders de chantiers Affaires et TI disposent d'une vue globale de la charge capacité de l'ensemble de leurs équipes.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Pour soutenir le cycle de la charge-capacité, il faut produire le rapport Charge-capacité en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle de reddition de comptes du projet

Le cycle de reddition de comptes du projet consiste à communiquer mensuellement aux instances décisionnelles la performance de chaque lot, de chaque livraison et du portefeuille du projet et à obtenir au besoin les décisions.

Pour soutenir la reddition de comptes du projet, il faut produire le tableau de bord de lot et tableau de bord de portefeuille du projet dans l'environnement de reddition de comptes en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Le cycle financier de lot

Le cycle financier de lot consiste à concilier au quadrimestre les informations financières regroupées par lot.

Pour soutenir le cycle financier de lot, il faut produire le rapport des projections en respect des directives énoncées par le Bureau de programme.

Calendrier des cycles de la SGPE

Afin de soutenir tous les cycles de gestion de la SGPE, le Bureau de programme établit et communique un calendrier détaillé des activités à réaliser.

Mécanismes de facturation

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un sprint[16]

L'approbation du sprint sert de déclencheur pour la facturation des services professionnels de l'Alliance pour un sprint. À l'exception du dernier sprint du lot, les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures réalisées par les ressources de l'Alliance pendant le

[16] *Des informations complémentaires à la facturation sont spécifiées à la section Facturation.*

sprint. Les heures additionnelles qui auront été réalisées après la fin d'un sprint, pour rencontrer les critères d'approbation du sprint, seront ajoutées à la facture suivante.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation des sprints seront déterminés en fonction de la Grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'un lot[17]

L'acceptation du lot sert de déclencheur pour la facturation finale des services professionnels de l'Alliance pour le dernier sprint d'un lot. La dernière facture de l'Alliance pour un lot devra inclure les heures additionnelles qui auront été réalisées pour rencontrer les critères d'acceptation du lot.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation du dernier sprint d'un lot seront déterminés en fonction de la Grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

Facturation

Format de la facture[18]

La facture de services professionnels de l'Alliance doit être faite au nom de la Société de l'assurance automobile du Québec et à l'attention du **Leader du Bureau de programme CASA**. La facture doit être alignée avec la fin d'un sprint. Ainsi, il y aura **une (1) facture à émettre par l'Alliance à la fin d'un sprint seulement**. De plus, lorsqu'il y a plusieurs lots en parallèle, une facture pour chaque lot devra être produite (par sprint).

Les éléments suivants devront être inscrits sur la facture :

- Date de la facture;
- Numéro de la facture;
- Projet CASA;
- Numéro du Contrat;
- Numéro de la livraison et du lot touchés par la facture;
- Période touchée par la facture;
- Type de services rendus (Services professionnels) ;
- Montant total des services offerts excluant la contingence contractuelle;

[17] *Ibid.*

[18] *Réf. : Articles 12.3 et 12.4 du Contrat de services professionnels et de vente d'équipements.*

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

- Montant total de la contingence contractuelle;
- Numéros de taxes du fournisseur (TPS et TVQ).

Les éléments suivants doivent également être fournis en annexe :

- Détail des heures facturées par les équipier avec le taux horaire applicable;
- Cenntre de responsabilité (CR) de la ressource;
- Contingence contractuelle avec le détail de réduction de tarifs par palier (si applicable).

Les heures facturées par l'Alliance devront correspondre aux heures saisies dans la SGPE, à défaut de quoi, la facture ne sera pas acceptée.

Retenue

Une retenue de dix pourcent (10 %) sera effectuée sur les paiements des services professionnels réalisés dans le cadre d'un lot, à l'exception des travaux touchant les services d'assurance qualité du projet et de la Solution effectués par l'Éditeur et la firme E&Y. Cinquante pourcent (50%) de la retenue sera remise à l'Alliance lors de l'acceptation provisoire du lot, suite à l'envoi de l'avis écrit de l'acceptation provisoire par le chef du projet CASA. Le montant résiduel de la retenue sera remis à l'Alliance lors de l'acceptation définitive des lots de travail de toutes les livraisons à la fin de la phase de mise en œuvre.

Mécanismes de suivi du Contrat

Le Bureau de programme est responsable d'effectuer le suivi du Contrat de services professionnels et vérifie si les éléments sont inclus au Contrat compte des informations se trouvant dans les bordereaux de prix et dans les annexes du Contrat. De plus, une vérification est faite aussi lors de la facturation pour s'assurer que les factures respectent les spécifications inscrites au Contrat.

Les changements ayant trait aux services professionnels et à l'utilisation de la réserve pour travaux complémentaires seront reflétés dans les ententes de lot.

Rapports de suivi

Pour effectuer le suivi du Contrat, plusieurs tableaux sommaires et détaillés ont été mis sur pied dont le suivi du Contrat CASA qui réprésente la répartition du Contrat sommairement et le suivi de chaque bordereaux de prix. Les tableaux de suivi sont mis à jour lors de l'émission de bons de commande et lors du traitement des factures pour avoir à tout moment une information à jour.

Reddition de compte

Une reddition de compte sera faite mensuellement à diverses instances de la Société dont le Comité des technologies de l'information (CTI) et le Comité de direction (CD) par le leader du Bureau de programme.

Processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance

Le processus de résolution des différends entre la Société et l'Alliance vise à gérer les différends commerciaux pouvant découler de l'interprétation ou de l'exécution du Contrat, du PQP, d'une entente de lot ou de toute autre situation qui n'est pas couverte par ces documents.

Ce processus décrit les objectifs ainsi que les étapes d'identification, d'escalade et de résolution d'un différend commercial entre la Société et l'Alliance.

Objectifs du processus de résolution des différends

- Régler rapidement tout différend commercial qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, les risques, la récupération des bénéfices ou la portée du projet;
- Identifier les intervenants à chaque palier;
- Faciliter le suivi des décisions ainsi que des actions qui en découlent.

Identification des différends

- Tout différend commercial, réel ou potentiel, identifié par la Société ou l'Alliance, doit être immédiatement porté à l'attention du leader du Bureau de programme par courriel. Les représentants des parties doivent fournir une description du différend ainsi que des impacts réels ou potentiels sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du projet.
- Le leader du Bureau de programme inscrit le différend au registre de gestion contractuelle et informe immédiatement, par courriel, le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance.

Paliers du processus de résolution des différends

Palier 1 : Solution à l'amiable

- En toute situation, les représentants des parties de la Société ou de l'Alliance ayant identifié le différend doivent tenter de trouver une **solution à l'amiable** avec l'autre partie.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

- Si une solution au différend est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance communiquent par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, les représentants de la Société ou de l'Alliance informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au chef de projet CASA et à son leader adjoint de l'Alliance.

Palier 2 : Chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance

- Le leader du Bureau de programme ou les représentants des parties de la Société et de l'Alliance ayant identifié le différend, font un statut de la situation au chef de projet CASA et à son leader adjoint.
- Le chef du projet CASA et son leader adjoint doivent tenter de résoudre le différend à l'amiable qui convient aux deux parties.
- Si une solution au différend est identifiée, le chef de projet CASA communique par courriel une description de la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le Registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.
- Si aucune solution au différend n'est identifiée, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui escalade le différend au Comité de direction de la Société.

Palier 3 : Comité de direction de la Société

- Le chef de projet CASA et son leader adjoint de l'Alliance expliquent la nature du différend ainsi que les démarches entreprises pour sa résolution aux membres du Comité de direction de la Société et aux exécutifs qui représentent l'Alliance sur ce comité.
- Le Comité de direction délègue les exécutifs de la Société et de l'Alliance, ou tout autre intervenant jugé pertinent, pour tenter de trouver une piste de résolution au différend qui convient aux deux parties.
- Si une solution au différend est identifiée par les exécutifs de la Société et de l'Alliance délégués par Comité de direction de la Société, ils en informent le chef de projet CASA qui communique par courriel la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle et qui assurera le suivi de la mise en place de la solution tel que précisé dans la section Suivi de la résolution du différend.

- S'il n'est toujours pas possible d'identifier de solution au différend, les parties peuvent faire appel à un facilitateur indépendant qui aura été nommé conjointement. Le facilitateur n'a aucun pouvoir décisionnel et son rôle se limite à encadrer les discussions et à conseiller les parties dans le but de trouver une solution au différend. Le cas échéant, le chef de projet CASA informe par courriel le leader du Bureau de programme de la décision des parties de faire appel à un facilitateur indépendant. Le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle.
- Si les exécutifs de la Société et de l'Alliance décident de ne pas faire appel à un facilitateur indépendant, le Palier 5 s'applique.

Palier 4 : Utilisation d'un facilitateur indépendant

Suite à l'intervention du facilitateur indépendant, si une solution au différend est identifiée par les parties, le chef du projet CASA communique la solution et, le cas échéant, le plan d'action qui en découle au leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

Palier 5 : Procédures légales

Si une solution au différend n'est toujours pas identifiée au terme de toutes ces étapes, les parties peuvent décider d'entreprendre les procédures légales jugées appropriées et en informent par courriel le leader du Bureau de programme qui met à jour le registre de gestion contractuelle.

Suivi de la résolution du différend

Le leader du Bureau de programme est responsable du suivi de la mise en place de la solution au différend identifiée par les parties et, le cas échéant, du suivi du plan d'action qui en découle.

Le leader du Bureau de programme est aussi responsable de faire approuver les avenants au Contrat ainsi que les amendements au PQP ou aux ententes de lot découlant de la mise en place de la solution identifiée pour résoudre le différend.

Lorsque le différend est résolu, le leader du Bureau de programme met à jour le registre de gestion contractuelle et informe par courriel l'ensemble des représentants des parties concernées.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Gestion des ajustements à la Solution

Le processus de gestion des ajustements à la Solution permet l'analyse et le contrôle des demandes d'ajustement à la Solution (DAS) qui pourraient avoir des impacts sur la solution implantée dans le cadre du projet CASA.

Le processus d'ajustement à la Solution est décrit à l'Annexe R.

Gestion des ajustements au projet

Ce processus a pour but d'assurer le contrôle des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui peuvent avoir un impact sur la portée, les délais, les coûts/bénéfices et les hypothèses et de la stratégie de réalisation. Ce processus vise la maitrise des paramètres du projet et du Contrat.

Éléments déclencheurs :

- Un ajustement à la Solution pouvant impacter les paramètres du projet et/ou du Contrat résultant du processus de gestion des ajustements à la Solution;
- Changement de stratégie de réalisation ou d'hypothèses;
- Utilisation des réserves;
- Action administrative résultant du processus de gouvernance de projet.

Le processus d'ajustement au projet est décrit à l'Annexe S.

Gestion documentaire

Solution Manager et SharePoint seront utilisés pour la gestion électronique des documents (GED).

La documentation pérenne relative à la nouvelle solution d'affaires sera gérée dans Solution Manager et SharePoint servira à gérer les autres documents de projet pour la durée de la réalisation du projet.

GED SharePoint

Le tableau suivant décrit la structure de la gestion documentaire de la GED SharePoint.

Sections	Tuiles	Description
Accompagnement	Équipiers CASA	Documentation pertinente à l'intégration et à la formation initiale des équipiers CASA.
	Leader CASA	Documentation destinée aux Leader et Leaders Adjoints du projet.
Équipes	Solution d'affaires	Documentation utilisée pour la durée de la réalisation du projet. La structure documentaire varie selon les besoins des équipes.
	Gestion du changement et formation	
	Solution technologique	
	Intégration et Assurance qualité	
	Bureau de programme	
Documents de références	Méthodologie	Gabarits Ascend; regroupés par phase (anglais, français). Présentation et Formation Règles et références Accompagnement Agile
	Outils	Documentation sur les outils utilisés pendant la réalisation du projet (Bluework Live, Solution Manager, Worksoft Certify, SGPE etc.)
	Appels d'offres et soumission	Appel d'offres initial Appel d'offres amendé Capsules VFS Présentations Soumission initiale de l'Alliance Soumission amendée de l'Alliance
Annonces		Annonces diverses relatives au projet; regroupées par équipes
Informations		Liens rapides pour accéder à divers documents d'intérêt général pour les ressources CASA (organigramme, nomenclature des documents etc.)

Note : les documents déposées dans la GED SharePoint dont le statut est « approuvé » sont visibles et accessibles de la page d'accueil alors que les document dont le statut est « brouillon » ou « en cours » ne sont accessibles que via l'arborsence complète de la librairie ou ils sont déposés.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Registres CASA

Le tableau suivant décrit les registres qui seront utilisés pour le projet CASA.

No.	Registres	Type	Description
1.	Points en suspens et décisions (PES)	Sharepoint	Points en suspens (par équipe) et décisions (architecture de solution etc). L'annexe T présente l'écran de saisie des PES.
2.	Bénéfices	Sharepoint	Suivi des bénéfices du projet.
3.	Risques	Sharepoint	Suivi des risques du projet (corporatif, projet, lots)
4.	Modifications des planifications de référence	Sharepoint	
5.	Gestion contractuelle	Sharepoint	Suivi des différends commerciaux
6.	Écarts	Sharepoint	Registre des écarts entre la solution évaluée et les besoins d'affaires. Permet de faire, entre autres, l'inventaire des objets de développement.
7.	Demandes d'ajustement Projet	Sharepoint	Registre des demandes d'ajustement au projet (DAP) qui peuvent avoir un impact sur la portée, les délais, les coûts/bénéfices et les hypothèses et de la stratégie de réalisation. L'annexe U présente l'écran de saisie des DAP.
8.	Demandes d'ajustement à la Solution	*À confirmer par I-AQ*	Registre des demandes d'ajustement à la Solution (DAS) qui pourraient avoir des impacts sur la solution implantée dans le cadre du projet CASA.
9.	Ressources CASA	Excel	Suivi des ressources de la Société et de l'Alliance affectées au projet CASA; permet de calculer le ratio des sous-traitants vs les employés de l'Alliance

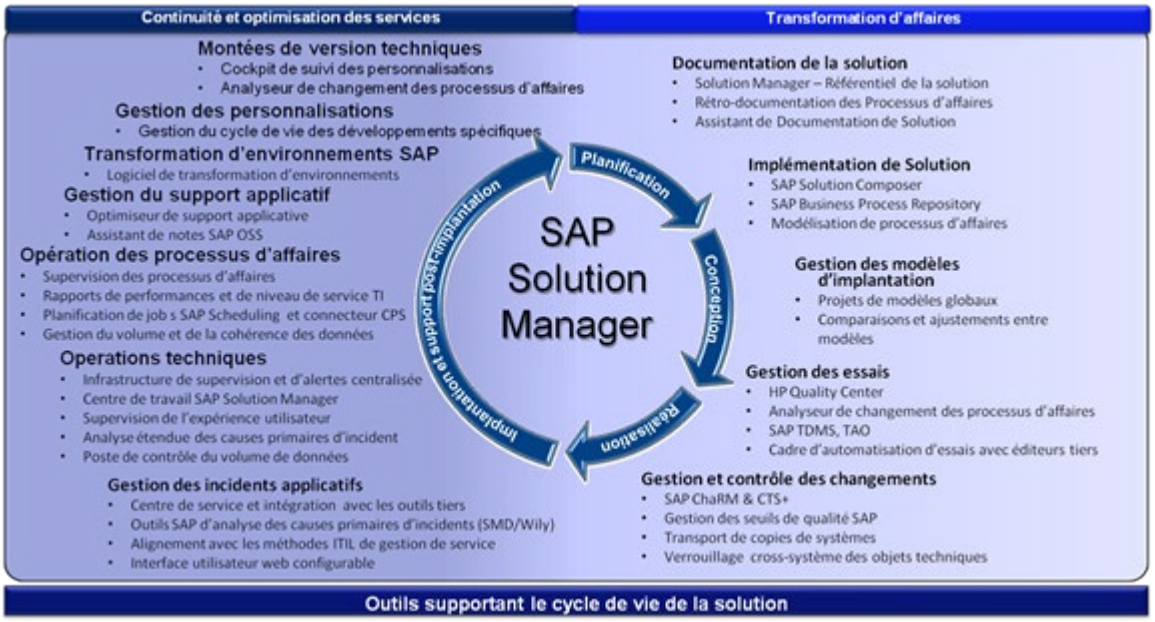
SAP Solution Manager

Solution Manager (SolMan) est l'outil qui sera utilisé, entre autres, comme GED pour la documentation pérenne relative à la nouvelle solution.

SolMan - Outil au cœur de la solution SAP

- Solman contient un ensemble évolué d'outils, tant pour la gestion quotidienne des opérations que pour la gestion du cycle de vie des applications SAP, incluant l'installation et les montées de versions. Il permet de rassembler toute la documentation et tous les gabarits documentaires liés aux solutions SAP, qu'ils soient techniques ou opérationnels, afin de présenter une base de connaissance centrale fiable aux ressources du projet comme à celles du support.

- Il constitue également la plateforme centrale utilisée pour le déploiement des applications. Le déploiement des contenus est rapide et flexible et permet de diffuser les mises à jour en temps quasi réel. La méthodologie IBM Ascend et toutes ses phases font office de feuille de route à même Solution Manager.
- SolMan est une plateforme alignée sur les processus d'affaires et sur les environnements techniques et technologiques.



L'équipe Intégration et Assurance qualité est responsable du déploiement de Solman et de recommander l'utilisation des composants appropriés au projet CASA.

Ces componsants comprennent, notamment les modules suivants :

- ITSM : Outil de gestion des demandes et des incidents.
- Test Suite : Outil de gestion de tests manuels (scénarios, intégrés et acceptation)
  - Permet aussi d'intégrer le résultat des autres types de tests :
    - Automatisés réalisés avec Worksoft Certify;
    - Performance réalisée avec HP LoadRunner.
- ChaRM : Outil de gestion des changements (ChaRM);
- MAI : Outil de surveillance technique (fonctionnement des serveurs);
- DVM : Outil de surveillance technique (surveillance de l'espace disque);
- BPmon : Outil d'optimisation de flux fonctionnel.

L'utilisation de Solman est un requis pour la certification du Centre d'expertise (CoE).

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

12. LISTE DES ANNEXES

Annexe A – Planification de la réalisation des bénéfices
Annexe B - Principaux bénéfices anticipés par changements planifiés
Annexe C – Cadre de gestion des risques
Annexe D - Plan Assurance Qualité
Annexe E – Processus d'approbation des livrables (en cours de rédaction par l'équipe I-AQ)
Annexe F - Processus d'accueil et de départ des ressources de l'Alliance LGS/IBM-SAP
Annexe G - Processus d'accueil et de départ pour les ressources de la Société
Annexe H - Processus d'approbation de l'affectation d'une nouvelle ressource de l'Alliance sur site
Annexe I - Processus de remplacement et de départ d'une ressource de l'Alliance sur site
Annexe J – Processus d'attribution des accès privilégiés
Annexe K – Rôles pré-approuvés par composants (environnements SBX et DEV)
Annexe L – Grille de tarifs de l'Alliance
Annexe M – Schéma R.A.V.I.
Annexe N – Bilan de clôture de Livraison
Annexe O– Gabarit d'entente de Lot
Annexe P – Définition de Terminé
Annexe Q – Formulaire d'approbation de sprint
Annexe R – Processus d'ajustement de la Solution
Annexe S – Processus d'ajustement du Projet
Annexe T – Écran de saisie – Registre des points en suspens
Annexe U – Écran de saisie – Registre des demandes d'ajustement au projet

13. APPROBATION

Approbation (Chef de projet CASA, Leader adjoint à la direction)

Version	Date	Nom	Signature
V1.5		Karl Malenfant	
V1.5		Nabil Aboutanos	

Validation du Document (Chef de projet CASA, Leader adjoint à la direction)

Version	Date	Nom	Fonction

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Contrôle et Suivi des modifications du document

Nom du projet	CASA
Emplacement du document	GED Sharepoint – Tuile Bureau de programme
Documentation associée	Annexes A à

Historiques des versions :

Version	Brève description du changement	Date de publication
V1	Consolidation initiale des sections du PQP	2017-10-02
V1.1	Intégration des ajustements à la V1 suite à la revue des leaders	2017-11-15
V1.2	Ajustement références Annexes A et B	2017-11-22
V1.5	Version épurée après revue par les avocats de l'Alliance et IBM	2018-06-08

Société de l'assurance automobile Québec

Entente de lot – lot 7.6

Déploiement de la planification de la main-d'œuvre

Version 1.0

Janvier 2020

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

SAAQ0005DOC00446_Entente de lot 7.6 signée

Table des matières

1. DÉFINITION DE L'ENTENTE ET NATURE DU LOT 3
Nature du lot 3
2. CRITÈRES D'ACCEPTATION DU LOT 4
3. CALENDRIER DU LOT 5
Calendrier du lot 7.6 5
4. OBJECTIFS DE LOT 6
Objectifs de lot 6
5. EXCLUSIONS DE LA PORTÉE DU LOT 7
6. GESTION DES RISQUES DU LOT 8
Risques du lot 8
7. SURVEILLANCE ET MAÎTRISE DU LOT 9
Acceptation provisoire du lot 9
Efforts et coûts du lot 10
Partage de risques 10
Formule de partage de risques 10
Enveloppe de partage de risques du lot 7.6 10
Montant « en banque » au début du lot 7.6 10
Contingence contractuelle au début du lot 7.6 10
Facturation des services professionnels 11
Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin du lot 11
Suivi des travaux hors-site 11
Processus d'escalade pour la résolution d'un différend commercial 11
8. DURÉE DE L'ENTENTE 12
9. SIGNATURE 13
10. ANNEXE - LIVRABLES 14

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

1. DÉFINITION DE L'ENTENTE ET NATURE DU LOT

La présente entente de lot couvre le déploiement de l'outil pour effectuer la planification de la main-d'œuvre.

L'entente couvre les éléments suivants :

- La nature du lot;
- Les critères d'acceptation du lot;
- Le calendrier du lot;
- La portée qui sera livrée dans le lot conjointement par la SAAQ et l'Alliance et les objectifs à atteindre dans le lot;
- La gestion des risques du lot;
- Les mécanismes de surveillance et de maîtrise du lot, notamment le suivi des efforts et des coûts, l'acceptation du lot, les paramètres de partage de risques, les modalités de facturation et la gestion des ressources;
- La durée de l'entente.

La présente entente couvre les efforts réalisés par les ressources de la SAAQ et de l'Alliance.

NATURE DU LOT

Ce lot comprend le déploiement des modules SAP Success Factors « Workforce Analytics » (WFA) et « Workforce Planning » (WFP) utilisés pour la planification de la main-d'œuvre.

À l'issue de ce lot, l'ensemble des travaux planifiés pour la Livraison 1 sera complété.

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

2. CRITÈRES D'ACCEPTATION DU LOT

Le tableau ci-après décrit les critères à atteindre pour l'acceptation provisoire du lot 7.6. Le lot est accepté provisoirement lorsque ces critères sont rencontrés (voir aussi la section 7 « Surveillance et maîtrise du lot »).

CRITÈRES	ACCEPTATION
• Les livrables du lot ont été approuvés.	• Les livrables ont été approuvés par le chef du projet CASA et son leader adjoint de direction; les décisions ont été consignées au registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.
• Les objectifs de performance du lot ont été atteints.	
• Les objectifs de qualité du lot ont été atteints.	
• Les objectifs de transfert de connaissances du lot ont été atteints.	• Les objectifs de transfert de connaissances sont mesurés par la réalisation des outils et des sessions de formation en lien avec les processus couverts par le lot.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

3. CALENDRIER DU LOT

CALENDRIER DU LOT 7.6

Planification de la main-d'œuvre (WFA/P)

Démarrage des travaux : janvier 2020

Fin des ateliers et du développement de l'interface SOR-I-011 : 29 février 2020

Passage en préproduction : 30 avril 2020

Mise en production: 30 juin 2020

Fin de la période de support : 31 août 2020

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

4. OBJECTIFS DE LOT

Cette section décrit les objectifs généraux du lot sur la base desquels la facturation des services professionnels de l'Alliance sera autorisée.

OBJECTIFS DE LOT

- Déploiement des modules « Workforce Analytics » (WFA) et « Workforce Planning » (WFP) sous la forme de configuration standard; ceci signifie le soutien technique et fonctionnel au déploiement du « Metric Pack - Core & Mobility » comprenant les aspects :
    - Effectifs
    - Mouvements internes
    - Résiliations
    - Embauches
    - Outil de planification stratégique de la main-d'œuvre
    - Support postimplantation
- Sessions de formation et outils pour les testeurs et administrateurs liés aux processus couverts par ce lot.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

5. EXCLUSIONS DE LA PORTÉE DU LOT

Toute personnalisation :

- Rapports
- Dimensions, hiérarchies ou mesures
- Tableaux de bord
- Outils de planification

Tout autre « Metric Pack » :

- LMS Metrics Packs
- Autres Metrics Packs

Formation pour les utilisateurs finaux.

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

6. GESTION DES RISQUES DU LOT

RISQUES DU LOT

- Le risque principal pour ce lot consiste dans l'assurance de la disponibilité des ressources qualifiées pour effectuer les travaux requis, aussi bien du côté de la SAAQ que de celui de l'Alliance et de SAP. **La mesure d'atténuation du risque consistera donc dans le fait de garantir la priorisation** de la réalisation de ce lot pour les ressources requises.

- Pour respecter la planification et l'objectif de la livraison en juillet, il importe de s'assurer que l'interface SOR-I-011 soit complétée dans l'environnement Dev [redacted] au plus tard le 31 janvier 2020.

- Les données maîtres et de transaction doivent être chargées sans écarts, sur un historique de quatre années, et anonymisées dans l'environnement de QA [redacted]

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

7. SURVEILLANCE ET MAÎTRISE DU LOT

ACCEPTATION PROVISOIRE DU LOT

L'acceptation provisoire du lot 7.6 est conditionnelle à l'atteinte des critères d'acceptation du lot énoncés à la section 2. Toutefois, il revient au chef de projet CASA de déterminer si les travaux réalisés sont satisfaisants même si les critères d'acceptation n'ont pas tous été rencontrés. Cette décision pourra tenir compte de différents évènements survenus durant le lot, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'acceptation provisoire du lot 7.6 doivent être documentées dans le formulaire d'approbation de lot signé par les leaders, les leaders adjoints, le chef de projet CASA et le leader adjoint à la direction.

Le formulaire d'approbation signé par les parties fera office d'avis écrit à l'Alliance confirmant que le lot 7.6 est terminé.

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

EFFORTS ET COÛTS DU LOT

Le tableau suivant indique les efforts et les coûts totaux prévus, à la suite de la planification détaillée du lot, qui serviront de budget de base pour l'entente de lot.

Lot 7.6	Coûts		
	Ressources SAAQ	Ressources de l'Alliance	Total
Bordereau révisé	57 720 $	136 829 $	194 549 $

Les heures des ressources de l'Alliance seront facturées selon la grille des taux en vigueur incluse dans l'annexe C du contrat.

PARTAGE DE RISQUES

Formule de partage de risques

La formule de partage de risques standard du projet CASA s'applique au lot 7.6.

Enveloppe de partage de risques du lot 7.6

L'enveloppe de partage de risques pour le lot 7.6 est de 19 455 $, soit 10 % des coûts du budget du lot pour les ressources de la Société et de l'Alliance.

Montant « en banque » au début du lot 7.6

Il n'y a pas de montant « en banque » pour la Société et l'Alliance au début du lot 7.6.

Contingence contractuelle au début du lot 7.6

La contingence contractuelle de la Livraison 1 non utilisée au début du lot 7.6 est de 4 085 313 $.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017
SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

FACTURATION DES SERVICES PROFESSIONNELS

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin du lot

Deux jalons de paiement serviront de déclencheurs pour la facturation des efforts :

- Passage en préproduction de WFA/P;
- Fin de la période de support postimplantation et acceptation du lot.

L'acceptation du lot sert de déclencheur pour la facture finale des services professionnels de l'Alliance pour le lot. La facture de l'Alliance pour le lot doit inclure toutes les heures qui auront été réalisées pour rencontrer les critères d'acceptation du lot.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation du lot sont déterminés en fonction de la grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant.

SUIVI DES TRAVAUX HORS-SITE

Il se pourrait que des ressources hors-site soient nécessaires pendant le lot 7.6, principalement pour le développement des RICEFW.

PROCESSUS D'ESCALADE POUR LA RÉSOLUTION D'UN DIFFÉREND COMMERCIAL

Dans le cas d'un différend commercial entre la Société et l'Alliance découlant de la présente entente, le processus d'escalade décrit dans le Plan de qualité du programme s'applique.

Le processus d'escalade a pour objectif :

- De permettre de régler rapidement tout différend commercial qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du projet CASA;
- D'identifier les intervenants à chaque palier;
- De faciliter le suivi des décisions ainsi que des actions qui en découlent.

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

8. DURÉE DE L'ENTENTE

La présente entente prend effet le 1er janvier 2020 et demeura en vigueur jusqu'à l'acceptation provisoire du lot prévue pour le 31 août 2020.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017
SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

9. SIGNATURE

Chaque partie reconnaît avoir lu attentivement cette entente, avoir obtenu les explications adéquates sur la nature de ses dispositions et les comprendre.

Pour la Société de l'assurance automobile du Québec

Nom : Karl Malenfant

Titre : Chef de projet CASA

Signature : [redacted]

Date : 29 fév 2020

Pour l'Alliance

Nom : Daniel Girard

Titre : Directeur de compte

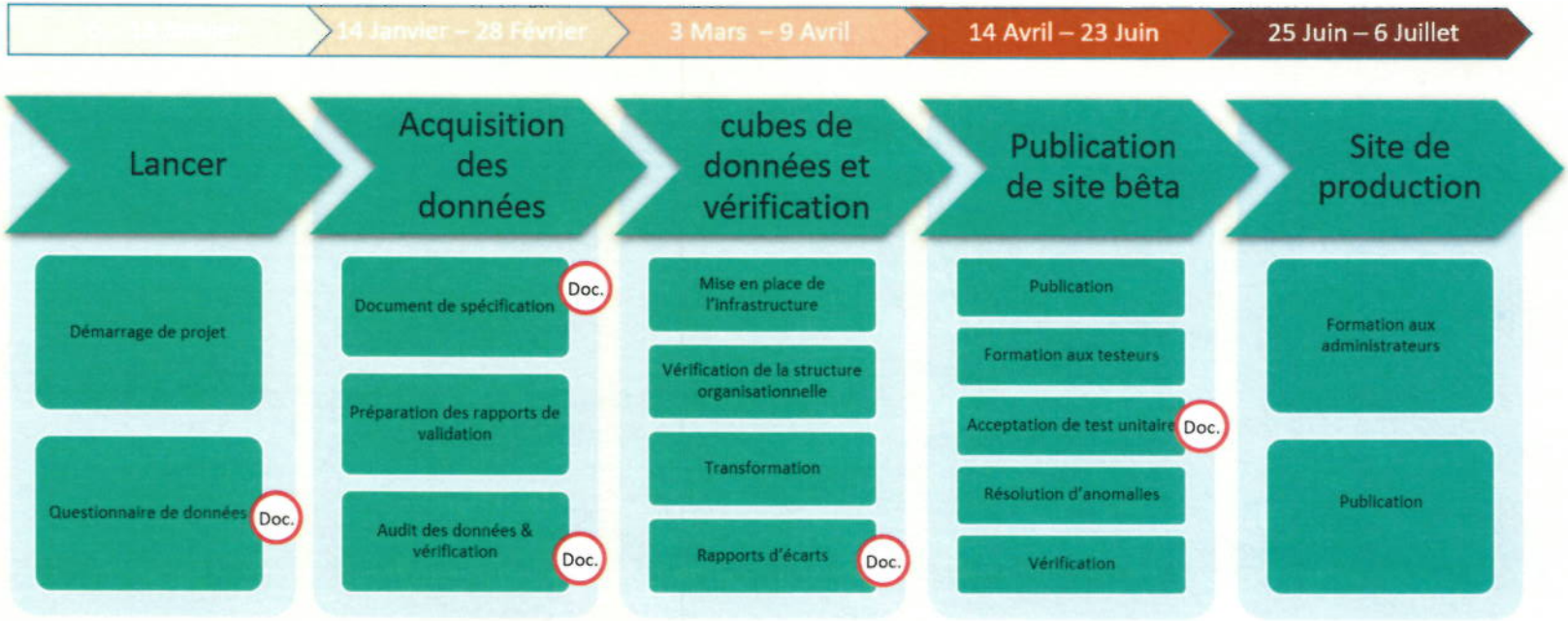
Signature : [redacted]

Date : 28 février 2020

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

10. ANNEXE - LIVRABLES

Livrables



Société de l'assurance automobile Québec

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Société de l'assurance automobile Québec

SAAQ0009DGCC00446_Entente de lot 7.6 signée

Proposition - Entente de lot– Cycle 10

Phase de réalisation du 16 novembre 2020 au 5 février 2021

Livraison 2

CASA

Société de l'assurance automobile Québec

Table des matières

1. DÉFINITION DE L'ENTENTE 3
Nature du lot 3
2. CRITÈRES D'ACCEPTATION DU LOT 4
3. ÉCHÉANCIER GLOBAL PAR LIVRAISON RÉVISÉ 6
4. OBJECTIFS DE LOT 7
5. OBJECTIFS D'ITÉRATION 10
6. EXCLUSIONS DE LA PORTÉE DU LOT 11
7. GESTION DES RISQUES DE L'ENTENTE DE LOT - CYCLE 10 12
8. SURVEILLANCE ET MAÎTRISE DU LOT 13
Plan global 13
Acceptation provisoire du lot 13
9. BUDGET ET FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES 14
Partage de risques 14
Formule de partage de risques 14
Enveloppe de partage de risques du lot 14
Montant « en banque » au début du lot 14
Ressources additionnelles 15
Facturation des services professionnels 16
Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'une itération 16
Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin du lot 16
Suivi des travaux hors-site 16
Processus d'escalade pour la résolution d'un différend 16
10. DURÉE DE L'ENTENTE 18
11. SIGNATURE 19

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

1. DÉFINITION DE L'ENTENTE

La présente entente de lot est une entente de lot pour couvrir la réalisation du cycle 10 de la Livraison 2 du projet CASA (permis et immatriculation).

L'entente couvre les éléments suivants :

- La nature du lot;
- Les critères d'acceptation du lot;
- Le calendrier du lot;
- La portée qui sera livrée dans le lot conjointement par la SAAQ et l'Alliance et les objectifs à atteindre dans le lot;
- La gestion des risques du lot;
- Les critères d'approbation du lot;
- Les mécanismes de surveillance et de maîtrise du lot, notamment le suivi des efforts et des coûts, l'acceptation du lot, l'application du partage de risques, les modalités de facturation et la gestion des ressources;
- La durée de l'entente.

La présente entente ne couvre que les efforts réalisés par les ressources de la SAAQ et de l'Alliance.

NATURE DU LOT

La Livraison 2 comprend la réalisation de la solution CASA qui servira principalement à soutenir ces processus :

- Contrôler et surveiller les personnes habilitées à conduire sur le réseau public (CSP);
- Autres mandats confiés à la Société (AMD);
- Contrôler et surveiller les véhicules pouvant emprunter les routes du Québec (CSV);
- Processus de gestion de la relation avec les usagers (GRU);
- Contrôler et surveiller le transport (CST).

L'Entente de lot – Cycle 10 couvre la période du 16 novembre 2020 au 5 février 2021.

2. CRITÈRES D'ACCEPTATION DU LOT

Des critères d'acceptation sont définis pour les objectifs de l'Entente de lot - Cycle 10, ce qui est requis pour l'acceptation finale du lot à la fin du cycle 10. Le lot est accepté provisoirement lorsque ces critères sont atteints (voir aussi la section 7 « Surveillance et maîtrise du lot »). La section 4 contient les détails pour chacun des objectifs du lot et les critères d'acceptation.

En ce qui concerne les critères d'acceptation pour les RICEFW, il est important de comprendre l'approche utilisée pour mesurer le niveau de complétude des travaux.

RICEFW « **terminé** » : un RICEFW est considéré « **terminé** » quand le dernier incrément est complété incluant un test unitaire dans DEV ou QA. Ceci comprend également la mise à jour du statut dans *Solution Manager* pour confirmer que le RICEFW est terminé.

« **Incrément** » de RICEFW : un incrément de RICEFW est l'unité de mesure utilisée pour estimer la durée d'un RICEFW. Par exemple, un RICEFW complexe peut-être découpé en quatre incréments comparativement à un RICEFW simple qui pourrait avoir seulement un incrément. Par la suite, le nombre d'incréments complétés est un bon indicateur de la vélocité des escouades pour atteindre les objectifs de RICEFW complétés et équivalents du cycle.

RICEFW « **équivalent** » : le nombre de RICEFW équivalent est une information importante pour mesurer le niveau de complétude des RICEFW. Par exemple, si un RICEFW est découpé en 4 incréments avec différents pourcentages de couverture (50 %, 10 %, 10 % et 30 %), le RICEFW équivalent sera la somme des pourcentages de couverture des incréments terminés. Dans cet exemple, si nous avons terminé l'incrément avec 50 % de couverture et un avec 10 % de couverture, le RICEFW équivalent sera égal à 60 % ou 0.6 d'un RICEFW (50 %+10 %). Les méthodes de suivi sont présentement affinées pour prendre en considération le niveau de complexité d'un RICEFW dans le but de pondérer adéquatement les RICEFW équivalents.

RICEFW « **équivalent pondéré** » : Cet indicateur prend en considération la complexité d'un RICEFW. Par exemple, un RICEFW complexe a un poids plus élevé qu'un RICEFW moyen ou simple.

SEUIL DE TOLÉRANCE :

RICEFW :

Il est entendu que certains RICEFW pourraient être complétés dans la première itération d'un cycle suivant. Advenant que cette situation se matérialise dans le cycle 10, ceci requerra l'approbation des leaders et leaders adjoints de la Livraison 2 avant de les inclure dans le décompte des RICEFW complétés.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

CRITÈRES GÉNÉRIQUES D'ACCEPTATION :

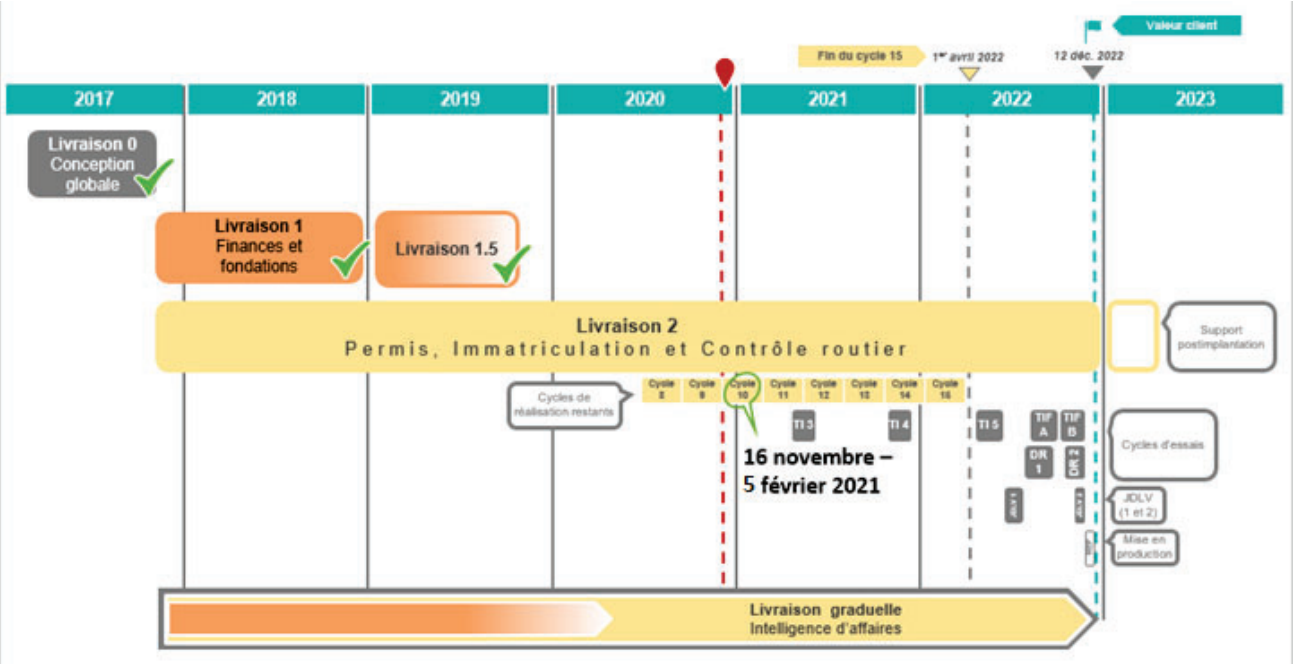
Dans le but d'établir des balises quand un livrable n'est pas complété à temps, nous devons évaluer l'impact du retard. Cette évaluation est importante lors d'une acceptation provisoire du lot. Le résultat sera, soit une entente sur un plan d'action pour rectifier la situation ou le rejet du lot.

- Échéancier :
    - Est-ce que le retard a un impact sur le chemin critique? Si oui, il faut estimer les impacts sur notre objectif de livrer en décembre 2022.
    - Pouvons-nous compléter le livrable dans le cycle suivant et minimiser ou éviter des impacts défavorables sur l'échéancier global du programme?

- Portée :
    - Évaluer l'impact sur les successeurs ou dépendances dans les itérations à venir.

- Qualité :
    - Est-ce que le retard a des impacts importants sur la qualité du programme à court, moyen ou long terme? Par exemple, des impacts sur des essais fonctionnels ou intégrés à venir.

3. ÉCHÉANCIER GLOBAL PAR LIVRAISON RÉVISÉ



© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

4. OBJECTIFS DE LOT

Cette section décrit les objectifs à atteindre pour l'Entente de lot – Cycle 10 ainsi que les critères d'acceptation. Ces objectifs constituent la base pour autoriser la facturation des services professionnels de l'Alliance. Le point de départ pour établir les objectifs de lot a été la feuille de route suivie d'un « Big Room Planning ». Par la suite, les équipes ont apporté des changements finaux pour en arriver à la liste présentée ci-dessous.

La majorité des objectifs sont inclus dans DevOps. Cependant, il y a aussi une liste de livrables et d'activités qui a été fournie par les chapitres et qui sera ajoutée dans DevOps prochainement. Il est entendu que tous les livrables devront être dans DevOps pour faciliter les suivis et la reddition de comptes.

<table>
<tr><th>Objectifs du lot</th><th>Critères d'acceptation</th></tr>
<tr><td>• Les objectifs de lot ont été atteints.</td><td>• L'atteinte des objectifs de lot a été confirmée par les leaders et leaders adjoints et documentée dans le formulaire d'approbation du lot signé par le chef de projet CASA et le leader adjoint de direction; les décisions ont été consignées au registre des points en suspens et décisions par le Bureau de programme.</td></tr>
<tr><td>Travaux reliés aux RICEFW</td><td></td></tr>
<tr><td>• RICEFW

Selon la feuille de route au 30 septembre 2020, les cibles pour le cycle 10 sont les suivantes :

<table>
<tr><th>Cycle 10</th><th>RICEFW à compléter</th><th>Équivalents pondérés</th></tr>
<tr><td>FDR - 30 sept.</td><td>145</td><td>119,2</td></tr>
<tr><td>Dette (FDR avant c10)</td><td>54</td><td>49,44</td></tr>
<tr><td>Total FDR</td><td>199</td><td>168,64</td></tr>
<tr><td>BRP c10</td><td>132</td><td>123</td></tr>
<tr><td>Écart planification (FDRvsBRP)</td><td>67</td><td>45,64</td></tr>
</table>
• 14 RICEFW de conversion

Source : DevOps 2 décembre 2020</td><td>Première étape :

• Le leader concerné accepte le RICEFW.

Deuxième étape :

• Avec l'aide du Bureau de programme, les résultats finaux seront présentés aux leaders et leaders adjoints de la Livraison 2 aux fins de révision et d'approbation finale.

Le Bureau de programme va présenter les résultats du cycle selon 3 perspectives :
- RICEFW terminés
- RICEFW équivalents
- Incréments de RICEFW complétés.</td></tr>
</table>

Objectifs du lot	Critères d'acceptation
Autres travaux – non reliés aux RICEFW	
• Architecture • Conversion • QED • Sécurité • Transformation (formation, gestion du changement et base de connaissances) • Infrastructure • Intelligence d'affaires L'annexe A contient la liste des principaux livrables prévus pour le cycle 10.	Comme pour les RICEFW, l'acceptation des livrables se fait en deux étapes. Première étape : • Le leader concerné accepte le livrable Étant donné la diversité des livrables, la première étape d'approbation peut nécessiter l'intervention des collègues ou experts dans le domaine pour valider et confirmer le niveau de complétude d'une analyse, d'un document, d'une solution ou d'autres types de livrables ne suivant pas les étapes de développement d'un RICEFW ou la configuration d'un objet. Deuxième étape : Avec l'aide du Bureau de programme, les résultats finaux seront présentés aux leaders et leaders adjoints de la Livraison 2 aux fins de révision et d'approbation finale.
Bureau de programme • Feuille de route (MS Project pour L2) Indicateurs de suivi de la performance du programme • Vélocité • Productivité	• La feuille de route sera maintenue pour s'assurer que l'avancement du programme répond à l'objectif de déployer la L2 en production en décembre 2022. Advenant un écart, des mesures correctives seront identifiées avec les leaders et leaders adjoints concernés. • La vélocité des équipes est suivie sur une base hebdomadaire dans DevOps. • Monitorer les efforts déployés pour le retravailler. • Le pourcentage de temps consacré au développement des RICEFW est de 70 %.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Objectifs du lot	Critères d'acceptation
	Nous suivons cette mesure pour toutes les escouades concernées et au besoin, les leaders et leaders adjoints seront consultés pour identifier des mesures correctives.
• Performance générale de la solution	• Pour le cycle 10, nous continuerons de suivre les enjeux liés à la migration des données, notamment les données historiques.
• Plan Qualité Programme – PQP mis à jour	• Un projet de PQP est mis à jour. La finalisation, la révision et l'approbation finale sont prévues d'ici le 28 février 2021.
• Plan des ressources à jour pour compléter la Livraison 2	• Maintenir le plan des ressources à jour pour compléter la Livraison 2.

5. OBJECTIFS D'ITÉRATION

Des objectifs de volumétrie seront déterminés au début de l'itération lors de la séance de planification de l'itération. Ces mesures telles que définies à la section 2 seront :

1- RICEFW à terminer pour l'itération;
2- Nb d'incréments à terminer pour l'itération;
3- Nb de RICEFW équivalent à terminer pour l'itération.

Les objectifs d'itération doivent permettre d'atteindre les objectifs du cycle 10, sinon des mesures de redressement doivent être identifiées lors de la séance de planification de l'itération en cours.

Les objectifs seront officialisés lors de chacune des séances de planification de l'itération et approuvés par le chef de projet de la Livraison 2 et son leader adjoint.

Tenant compte du fait que les RICEWF sont sur le chemin critique, ces mesures seront utilisées comme critères d'acceptation globale de l'itération.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

6. EXCLUSIONS DE LA PORTÉE DU LOT

À la lumière des informations que nous avons à ce jour, il n'y a aucune exclusion spécifique à la portée du lot. Cependant, cela pourrait être modifié à la suite des travaux reliés aux données historiques.

Il est important de bien contrôler les augmentations et les réductions de portée dans le cycle 10. Les substitutions seront permises pourvu que la volumétrie totale soit respectée. Advenant un changement de portée, une analyse des impacts sera effectuée pour bien comprendre les impacts sur les objectifs du lot. L'objectif est de s'arrimer avec DevOps pour la réalisation des travaux.

7. GESTION DES RISQUES DE L'ENTENTE DE LOT - CYCLE 10

La dernière analyse de risques de la Livraison 2, effectuée conjointement et solidairement avec l'Alliance, a eu lieu au mois de novembre 2020 dans le cadre du « Big Room Planning » pour le cycle 10.

Voici le tableau sommaire des risques :

Niveau de risque	2019-09	%	2020-02	%	2020-05	%	2020-11	%
Faible	7	64 %	3	33 %	5	50 %	5	38 %
Modéré	3	36 %	4	45 %	5	50 %	4	31 %
Élevé	0	0 %	2	22 %	0	0 %	4	31 %
Analyse à venir	1		5		3		1	
Fermé			2		1			
TOTAL	11		16		14		14	

Pour chacun des risques mentionnés précédemment, des mesures d'atténuation ont été élaborées. De plus, il a été prévu d'effectuer une réactualisation des risques trimestriellement.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

8. SURVEILLANCE ET MAÎTRISE DU LOT

PLAN GLOBAL

La présente entente de lot s'appuie sur les jalons du plan global et spécifiquement la réalisation du cycle 10.

Le plan global fait ressortir les principaux jalons qui doivent être atteints ainsi que l'interdépendance entre certains livrables et activités qui doivent être réalisés par les différentes équipes.

ACCEPTATION PROVISOIRE DU LOT

L'acceptation provisoire du lot est conditionnelle à l'atteinte des critères d'acceptation du lot énoncés à la section 2. Toutefois, il revient au chef de projet CASA, à titre de maître d'œuvre de déterminer si les travaux réalisés sont satisfaisants même si les critères d'acceptation n'ont pas tous été rencontrés. Cette décision pourra tenir compte de différents évènements survenus durant les lots, qui ont pu avoir un impact sur l'atteinte des objectifs.

Si les critères d'acceptation du lot ne sont pas tous rencontrés, une modification devra être apportée au budget du lot afin de transférer le budget correspondant aux livrables non complétés au lot suivant. Le budget à transférer sera calculé au prorata des livrables non complétés sur l'ensemble des livrables prévus pour ce lot.

Dans tous les cas, les raisons qui justifient l'acceptation provisoire du lot doivent être documentées dans le formulaire d'approbation de lot signé par les leaders, les leaders adjoints, le chef de projet CASA et le leader adjoint à la direction.

Le formulaire d'approbation signé par les parties sera réputé être un avis écrit à l'Alliance confirmant que l'Entente de lot - Cycle 10 est terminée.

9. BUDGET ET FORMULE DE PARTAGE DE RISQUES

Le tableau suivant indique les coûts totaux prévus, avant l'application d'un escompte par l'Alliance de 2 247 938 $, à la suite de la planification détaillée pour l'Entente de lot – Cycle 10. Les heures des ressources de l'Alliance seront facturées selon la grille des taux en vigueur au contrat.

Entente de lot - Cycle 10	Coûts		
	Ressources SAAQ	Ressources de l'Alliance	Total
Réalisation - Livraison 2	7 762 007 $	14 252 984 $	22 014 991 $

PARTAGE DE RISQUES

Formule de partage de risques

La formule de partage de risques continue de s'appliquer comme stipulé à l'annexe G du contrat. Cette dernière fera partie d'un exercice de réconciliation prévu à la fin du cycle 12.1. La première itération du cycle 12 sert de transition entre les cycles pour compléter les travaux.

ENVELOPPE DE PARTAGE DE RISQUES DU LOT

L'enveloppe de partage de risques pour l'Entente de lot – Cycle 10 est de 2 201 499 $, soit 10 % des coûts du budget du lot pour les ressources de la Société et de l'Alliance.

Montant « en banque » au début du lot

Il n'y a pas de montant en banque au début de l'Entente de lot – Cycle 10.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

RESSOURCES ADDITIONNELLES

Au cours du cycle 10, nous prévoyons recruter 42 ressources (au 16 novembre 2020).

	Profil	C10
SAAQ	Chef de la tribu Transport (remplacement)	1
	Intégrateur solutions gestion documentaire	1
	Conseiller en processus et solution (remplacement)	10
	Conseiller en processus et solution	1
	Chargé de projet (remplacement)	1
	Conseiller en développement (remplacement)	1
	Conseiller techno-spéc. Comp. Appl.	2
	Conseiller en conversion de données (remplacement)	1
	Conseiller en déploiement	1
	Conseiller techno-conseiller développement	1
	Total	**20**
Alliance	Analyste FICO (remplacement)	1
	Analyste création de données	2
	Développeur migration	1
	Spécialiste conversion	1
	Analyste anonymisation	1
	Développement Fiori	1
	Analyste Basis	2
	Développement FS claims	2
	Analyste SAP SD	4
	Développeur ABAP	1
	Spécialiste Techno (remplacement)	1
	Leader adjoint IA (remplacement)	1
	Chef livraison (remplacement)	1
	Développeur architecte	1
	SAP PM	1
	Spécialiste sécurité	1
	Total	**22**

FACTURATION DES SERVICES PROFESSIONNELS

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin d'une itération

L'atteinte des objectifs de l'itération, telle que présentée à la section 5, servira de déclencheur pour la facturation des services professionnels de l'Alliance pour l'ensemble des livrables de l'itération. Les heures facturées par l'Alliance doivent correspondre aux heures réalisées par les ressources de l'Alliance pendant l'itération. Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation sont déterminés en fonction de la grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant. De plus, 25 % de l'escompte prévu sera appliqué à chacune des factures.

Facturation des services professionnels de l'Alliance à la fin du lot

L'acceptation du lot sert de déclencheur pour la facturation finale des services professionnels de l'Alliance pour la dernière itération. Cette facture doit inclure toutes les heures qui auront été réalisées pendant cette itération.

Les taux horaires des ressources de l'Alliance pour la facturation de la dernière itération du lot sont déterminés en fonction de la grille de taux de l'Alliance et de la formule de partage de risques, le cas échéant. De plus, 25 % de l'escompte total prévu sera appliqué à chacune des factures.

SUIVI DES TRAVAUX HORS-SITE

Les travaux du lot nécessitent l'utilisation de ressources hors-site, principalement pour le développement des RICEFW.

PROCESSUS D'ESCALADE POUR LA RÉSOLUTION D'UN DIFFÉREND

Dans le cas d'un différend entre la SAAQ et l'Alliance découlant de la présente entente, les parties auront recours au processus d'escalade mis en place.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

Le processus d'escalade a pour objectif :

- De permettre de régler rapidement tout différend qui a un impact réel ou potentiel sur le budget, le calendrier, la récupération des bénéfices ou la portée du chantier CASA;
- D'identifier les intervenants à chaque palier;
- De faciliter le suivi des décisions ainsi que des actions qui en découlent.

10. DURÉE DE L'ENTENTE

Selon la planification initiale, la présente entente de lot couvre la période du 16 novembre 2020 au 5 février 2021.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

11. SIGNATURE

Chaque partie reconnaît avoir lu attentivement cette entente, avoir obtenu les explications adéquates sur la nature de ses dispositions et les comprendre.

Pour la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)

Nom : **Karl Malenfant**

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

Signature : [redacted]

Date : Date : 2021.01.29 16:16:08 -05'00'

Pour l'Alliance

Nom : **Michel Dumas**

Titre : Leader adjoint à la direction

Signature : [redacted]

Date : 29 janvier 2021

ANNEXE A
Liste des principaux livrables pour le cycle 10 (excluant les RICEFW)

No.	Tribu ou Chapitre	Livrables
1	DEV	Compléter les rétrofits planifiés pour les Avis de Service
2	DEV	Compléter les rétrofits planifiés pour le BP - Adresse
3	DEV	Implémentation des points techniques suivants l'analyse des solutions suivant le TIC
4	Formation	Création des plans de cours et parcours 'Service à la clientèle' et 'Intervention terrain et entreprise', et arrimage avec la société.
5	Formation	Définir et tester les processus d'utilisation du SGA pour L2.
6	Formation	Adapter le gabarit des pas à pas pour l'équipe Base de connaissance.
7	Formation	Clarifier comment les ressources externes accéderont au SGA
8	Infra	ETD - Activation de la collecte des logs pour au moins un système de production JAVA
9	Infra	Préparer l'environnement QA3 en vue des essais de conversion EPV14 et des TI3
10	Infra	Transférer D41 et DF1 sur la nouvelle architecture
11	Infra	Compléter la mise en place de Opentext WS2019 DEV, QA2, QA3, QA4
12	Infra	Effectuer MAJ SAP Commerce env. SBX2, DEV
13	Gestion du	Compléter les personas internes
14	Gestion du changement	Confirmer les superutilisateurs pour la première vague
15	Gestion du changement	Compléter la première ébauche du plan de gestion du changement lié aux partenaires
16	Conversion	Compléter le prototype pour la validation des données de conversion (Information Stewart - Data Services)
17	QED	Compléter le plan d'accompagnement et document de présentation pour soutenir et l'intégration des superutilisateurs aux TI3
18	QED	Élaborer la stratégie pour les Essais Web
19	QED	Élaborer le plan d'action suites aux recommandations du QA/SAP
20	QED	Compléter la mise à niveau de Solman à SP
21	QED	Intégration des patrons dans solman - Réaliser une POC pour N3 avec plusieurs patrons

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2017

ANNEXE A
Liste des principaux livrables pour le cycle 10 (excluant les RICEFW)

No.	Tribu ou Chapitre	Livrables
22	QED	Livrer l'environnement EPV13
23	QED	Livrer l'environnement EPV14
24	QED	Déposer et opérationnaliser le processus d'assurance qualité
25	Sécurité	Compléter la stratégie de gestion des accès aux solutions cloud SAP
26	Sécurité	Définir l'approche de gestion des risques d'accès L2
27	Sécurité	Réaliser la mise à niveau de SAP UI Logging à la dernière version
28	Sécurité	Réaliser la mise à niveau de SAP UI Masking à la dernière version
29	Sécurité	Finaliser la preuve de concept pour l'automatisation et la création des fiches utilisateurs dans les systèmes satellites (IDM)
30	Intelligence d'affaire	Modernisation des outils supportant les opérations IA en production - Implantation du Cockpit BW
31	Intelligence d'affaire	Compléter l'intégration des dates de chargement des données des rapports
32	Intelligence d'affaire	Proposer une architecture de réalisation front-end basé sur les bonnes pratiques et les orientations de la société en terme de libre-service
33	Intelligence d'affaire	Compléter le rework de l'Avis de service
34	Architecture	Fnaliser le DFD des tranches de numéro
35	Architecture	Déposer les orientations pour les annulations / corrections
36	Bureau de programme	Poursuivre les travaux du Plan Qualité Programme - PQP
37	Bureau de programme	Compléter le BRP C11 incluant une revue des risques

Société de l'assurance automobile Québec

CESIS - Analyse du contrat, des ententes de lots et des résultats réels

Constats préliminaires

Pour les montants

1-	Des écarts négatifs des heures des ententes de lot sont constatés par rapport à la soumission et ce, dès le début du projet (conclusion possible malgré l'absence de certaines données)	
2-	Il y a des écarts négatifs pour la SAAQ (hausse des ETC), l'Alliance (sauf livraison 0?) et pour le projet globalement	
3-	L'analyse des sommes accordées à l'Alliance n'est pas conciliée avec le total du contrat. Un petit exemple : pour la livraison 0, le budget initial est de 27 M$, les ententes de lot signées se chiffrent à 25,02 M$, le contrat selon la conciliation de Gilles Gagnon est à 23,15 M$ (19,04 M$ pour LGS seul), le PPT de KM à 24 M$ et le rapport de la VG indique 24,3 M$ pour le total des efforts. Souvent les efforts SAAQ sont calculés à l'intérieur du montant présenté dans RDC, d'autres fois non. Les répartitions évoluent dans le temps sans que nous ayons toutes les explications / conciliations avec les versions antérieures.	Faux, ÉHC suit la disponibilité contractuelle toutes enveloppes confondues.
4-	Le montant de chaque entente de lot ne balance pas avec celui déclaré pour les livraisons.	Vrai, mais ÉHC a participé à la production d'un document en réponse au VGQ
5-	Le montant des infra + licences, déboursé au début du projet, aurait été ventilé sur les différentes livraisons pour les fins des présentations (conciliation à obtenir). Aucun document ne permet de conclure comment il devrait être réparti pendant la réalisation.	
6-	La ventilation du budget déclaré par livraison dans la reddition de comptes ne se concilie pas avec les ententes de lot signées.	Vrai, mais ÉHC a participé à la production d'un document en réponse au VGQ
7-	Dans la reddition de comptes, les montants comprennent souvent tous les efforts par livraison, sans distinction du responsable (SAAQ ou Alliance), ce qui rend le suivi du contrat laborieux, voire impossible à plusieurs moments dans le temps.	
8-	Dans le tableau du partage de risque de la Livraison 2 (lot 0180), plusieurs budgets par cycle peuvent être conciliés avec les ententes de lots (notre lot 0171), mais la correspondance est loin d'être parfaite. Dans certains cas, des DAP ont été intégrées dans l'entente de lot avant la signature, dans d'autres cas, elles ont eu lieu après. Le tableau du partage de risque de la Livraison 2 (lot 0180) expose clairement que les pertes subies dans les cycles antérieurs n'ont aucune incidence sur les gains à partager dans les cycles qui surviennent après puisque les pertes ne sont pas prises en compte dans les calculs lorsqu'il n'y a aucun gain accumulé. Le plancher est à zéro. PAr exemple, les pertes subies dans les cycles 13 à 16 n'affectent pas le gain du cycle 17. Malgré un résultat global déficitaire par rapport aux ententes, la SAAQ débourse un montant de plus de 600 K$ au fournisseur pour les gains du cycle 17.	

Questions :

	À partir de quel moment devient-il évident que le total du contrat risque d'être dépassé?	Voir l'analyse des coûts par étape (ÉD)
	La SAAQ a-t-elle préparé une reddition de comptes permettant de bien illustrer le travail réalisé (h et $) et la portion à venir du projet, en comparaison avec le contrat signé? (Engagement à le faire 4 fois par année selon le CT)	Non, les contenus étaient trop sommaires et sans référence à l'historique

Pour les heures

9-	L'attribution d'un nombre d'heures est absente dans au moins une entente des livraisons 0 et 1, puis abandonnée au cours de la livraison 2 (aucune mention dans plusieurs ententes).	
10-	Les substitutions d'heures négociées se font toujours au profit de l'Alliance. Les formulaires DAP indiquent que le "budget" de la société est transféré à l'Alliance sans préciser l'impact sur le coût du contrat. Dans la présentation au comité de direction du 2022-08-16 par KM, il est indiqué qu'il s'agit d'un ajout au contrat (voir FT DAP). Le montant total recensé est d'environ 13 M$.	

Pour les ententes de lot et les DAP

11-	L'entente du lot 1 n'est pas disponible. Le montant indiqué provient d'autres sources / pas de document officiel signé.	
12-	Le lot du cycle 20 apparaît à 2 002 820 $ (1 718 718 $ net) dans la transaction du 2020-09-30, alors que le même lot est de 16 048 375 $ (9 716 496 $ pour l'Alliance) dans la conciliation du partage des risques en décembre 2023.	
13-	Plusieurs DAP (demandes d'ajustement du projet) ont été signées alors que le travail avait déjà été effectué. Comme le projet doit être géré avec une enveloppe fermée, les dangers d'excéder le total contracté sont réels.	Risque matérialisé

CESIS - Analyse du contrat, des ententes de lots et des résultats réels

	EFFORTS (Heures)			Coûts					Contrat	Contrat	Budget révisé	Réel déclaré	Réel déclaré
	SAAQ	Alliance	Total	SAAQ	Alliance	Escompte Alliance	Total	Enveloppe de partage (10%)	Alliance	Total des efforts	Total des efforts	PR 2023/12	2025-03-31
Fin Livraison 0	74 262	58 387	132 649	7 154 248 $	17 860 869 $	- $	25 015 117 $	- $	18 546 595 $	23 151 895 $	24 300 000 $	- $	612 000 000 $
Fin Livraison 1	184 563	359 277	543 839	21 451 881 $	130 665 044 $	- $	152 116 925 $	- $	174 448 058 $	185 750 258 $	116 600 000 $	- $	
Fin Livraison 2	189 030	315 172	504 202	124 356 741 $	280 485 169 $	(20 335 159) $	384 506 750 $	- $	77 213 687 $	98 534 187 $	416 000 000 $	275 086 390 $	
Livraison 3									35 887 704 $	43 614 804 $	64 800 000 $	- $	
Plan de pérennité									- $	- $	31 000 000 $	- $	
Contingences									- $	- $	29 300 000 $	- $	
Expertise, réserve									152 312 717 $	213 488 317 $			
Total selon ententes signées	447 855	732 836	1 180 690	152 962 870 $	429 011 082 $		581 638 792 $						
Total au budget (reddition de comptes - Suivi du projet CASA - février 2022)									458 408 761 $	564 539 461 $	682 000 000 $	275 086 390 $	

DATE SIGNATURE	Signatures	DURÉE DE L'ENTENTE Début	Fin	LIVRAISON	VU OK	SOMMAIRE	ENTENTE	EFFORTS (Heures) SAAQ	Alliance	Total	Coûts SAAQ	Alliance	Escompte Alliance	Total	Enveloppe de partage (10%)	Contrat Initial - LGS	Contrat Total des efforts	Budget révisé Total des efforts	Réel déclaré	Budget révisé 2020-09-30	
				L0		Oui	**Lot 1**					4 078 200 $		4 078 200 $		4 032 290 $	4 993 390 $				
2017-11-23	K. Malenfant,	2017-06-14	2017-10-31	L0		Oui	**Lot 2 amendé**	73308	56252	129560	7 058 848 $	13 281 061 $	- $	20 339 909 $	2 021 943 $	13 790 975 $	17 312 075 $				
2017-07-13	K. Malenfant,	2017-06-14	2017-12-26	L0		Oui	**Lot 3**	954	2135	3089	95 400 $	501 608 $	- $	597 008 $	59 701 $	723 330 $	846 430 $				
Fin Livraison 0								74 262	58 387	132 649	7 154 248 $	17 860 869 $	- $	25 015 117 $		18 546 595 $	23 151 895 $	24 300 000 $			
						Oui	**Lot 4**	61775	132898	194673	5 932 777 $	19 479 453 $	- $	25 412 230 $		18 148 484 $	21 648 684 $				
						Oui	**Lot 5**	70219	139381	209600	6 743 866 $	16 693 326 $	- $	23 437 192 $		15 257 843 $	19 771 043 $				
						Oui	**Non Consulté/Relié**	28866	36019	64885	2 772 247 $	4 626 929 $	- $	7 399 176 $		4 294 434 $	6 274 234 $				
2019-09-23	K. Malenfant,	2019-01-03	2019-07-31	L1	OK	Oui	**Lot 7, amendement 3**	19749	30294	50043	1 838 073 $	4 236 435 $	- $	6 074 508 $	607 451 $	5 915 924 $	7 049 424 $				
2019-03-27	K. Malenfant,	2019-01-03	2019-09-30	L1		Oui	**Lot 7.5**	3954	20685	24638	379 718 $	2 685 370 $	- $	3 065 088 $	306 509 $						
2019-08-20	K. Malenfant,	2019-04-01	2019-12-31	L1	OK	Oui	**Soution An1**				1 610 200 $	5 164 822 $	- $	6 775 022 $	677 502 $	- $	- $				
2020-04-20	K. Malenfant,	à réévaluer		L1	OK	Oui	**Lot 7.6, amendement 1**							- $							
2020-04-30	K. Malenfant,	2020-01-01	2020-05-31	L1		Oui	**Soution An2**				2 175 000 $	2 825 000 $	- $	5 000 000 $		680 828 $	856 328 $				
Infrastructure et logiciels												74 953 709 $		74 953 709 $		130 150 545 $	130 150 545 $	74 953 709 $	74 M$		
Fin Livraison 1								184 563	359 277	543 839	21 451 881 $	130 665 044 $	- $	152 116 925 $		174 448 058 $	185 750 258 $	116 600 000 $	Voir budget VG 2017	122 M$	
2019-03-27	K. Malenfant,	2018-10-03	2019-04-16	L2		Oui	**Lot 8, amendement 2**	49570	64185	113755	4 760 673 $	10 214 937 $	- $	14 975 610 $	1 497 561 $						
2020-09-30	K. Malenfant,	2020-06-01	2020-08-22	L2		Oui	**Cycle 8**	62147	119988	182135	5 935 430 $	15 827 967 $	- $	21 763 397 $	2 176 340 $	15 544 824 $	18 523 324 $			15 827 967 $	
2020-09-30	K. Malenfant,	2020-08-24	2020-11-13	L2		Oui	**Cycle 9**	77313	130999	208312	7 401 026 $	16 859 936 $	- $	24 260 962 $	2 426 096 $	12 787 649 $	16 126 149 $			16 859 936 $	
2021-01-29	K. Malenfant,	2020-11-16	2021-02-05	L2		Oui	**Cycle 10**				7 762 007 $	14 252 984 $	- $	22 014 991 $	2 201 499 $	17 161 966 $	22 119 766 $			12 005 047 $	
						Oui	Total Cycle 11				9 404 237 $	17 815 136 $	(2 710 099) $	24 509 274 $	2 450 927 $	18 109 270 $	23 848 270 $			14 874 036 $	
2021-06-17	K. Malenfant,	2021-02-08	2021-10-17	L2	OK	Oui	**PERRCCA**				16 000 $	162 254 $	(48 676) $	129 578 $	12 957 $						
						Oui	Total cycle 12				10 552 041 $	22 615 511 $	(3 671 871) $	29 495 681 $	2 949 568 $	5 220 083 $	8 432 183 $			17 771 815 $	
						Oui	Total Cycle 13				10 581 098 $	16 640 186 $	(1 806 930) $	25 414 354 $	2 541 435 $	5 718 683 $	6 813 283 $			8 303 216 $	
						Oui	Total Cycle 14				10 215 134 $	19 238 663 $	(2 814 037) $	26 639 760 $	2 663 976 $					12 128 978 $	
						Oui	Total Cycle 15				11 280 786 $	22 408 108 $	(2 915 249) $	30 773 645 $	3 077 365 $					14 778 734 $	
						Oui	Total Cycle 16				12 876 695 $	21 860 041 $	(2 406 066) $	32 330 670 $	3 233 067 $					11 849 578 $	
						Oui	Total Cycle 17				9 414 540 $	19 966 416 $	(1 571 004) $	27 809 952 $	2 780 995 $					7 113 843 $	
						Oui	Total Cycle 18				7 803 494 $	20 936 108 $	(1 502 253) $	27 237 349 $	2 723 735 $					8 367 275 $	
						Oui	Total Cycle 19				7 331 188 $	14 919 012 $	- $	22 250 200 $	2 225 020 $					4 596 022 $	
							Total Cycle 20				6 331 879 $	9 716 496 $		16 048 375 $	1 604 838 $					1 718 718 $	Aucune entente de lot / Données du PR
2021-12-30	K. Malenfant,	2022-01-05	2023-03-31	L2	OK	Oui	**Consolidation des processus et des outils de la gestion des services numériques**					3 913 034 $		3 913 034 $							
						Oui	Positionnement util					99 150 $		99 150 $							
						Oui	Travaux complémentaires					225 000 $		225 000 $							
2021-12-30	K. Malenfant,	2021-10-17	2023-03-31		OK	Oui	**Entente de Projet – Migration des documents FileNet de type « Rapport d'accident » dans CASA**				104 492 $	363 620 $	(109 086) $	359 026 $	35 903 $						
2022-04-03	K. Malenfant,	2021-10-17	2022-11-25		OK	Oui	**Entente de Projet – Accueil des 5 applications JAVA du patrimoine dans CASA**				101 802 $	389 764 $	(43 564) $	448 002 $	44 800 $						
2021-04-21	K. Malenfant,	2020-11-16	2023-03-31		OK	Oui	**Proposition - Entente – Projet de loi 17 (12039)**				738 139 $	2 280 756 $	- $	3 018 895 $	301 890 $						
							Lot préliminaire														
2021-12-30	K. Malenfant,	2022-01-10	2022-04-30		OK	Oui	**Entente –Livraison 2.5**				64 348 $	1 128 130 $	(282 033) $	910 445 $	- $						
							Proposition - Entente – Projet Arrimage des systèmes SAAQ pour l'ajout de l'identification numérique des citoyens (SQIN)														
2021-09-24	K. Malenfant,	2021-03-01	2022-08-29		OK	Oui					1 187 967 $	3 028 607 $	(454 291) $	3 762 283 $	418 671 $						
						Oui	Ressources Alliance clicSÉQUR prévus					424 429 $		424 429 $								
2022-04-03	K. Malenfant,	2021-03-01	2022-08-29		OK	Oui	**Amendement #1 : Secrets partagés**				34 574 $	90 624 $		125 198 $	12 520 $						
2022-09-30	K. Malenfant,	2021-03-01	2022-08-29		OK	Oui	**Amendement #2 : Impacts MCN**				459 191 $	1 108 300 $		1 567 491 $	156 749 $						
Infrastructure et logiciels												24 000 000 $		24 000 000 $		2 671 212 $	2 671 212 $				
Fin Livraison 2								189 030	315 172	504 202	124 356 741 $	280 485 169 $	(20 335 159) $	384 506 750 $		77 213 687 $	98 534 187 $	416 000 000 $	275 086 390 $	146 195 165 $	
																4 706 152 $	5 436 952 $				
																4 448 016 $	5 454 216 $				
																13 938 061 $	17 336 161 $				
																4 011 517 $	5 574 717 $				
																5 107 693 $	6 136 493 $				
																3 676 265 $	3 676 265 $				
Livraison 3																35 887 704 $	43 614 804 $	64 800 000 $			
Plan de pérennité																		31 000 000 $			
Contingences																		29 300 000 $			
Expertise, réserve																152 312 717 $	213 488 317 $				

Voir sommaire aprèes le tableau détaillé

	ID	Livraison	LOT	Activité	Type coûts	Phase	Source	Montant au contat	Volet du contrat	Ressources SAAQ	Ressources de l'alliance	Notes
IL1	129	Livraison 1 - Finance et fondation	Licences PGI	Acquisition	PGI	Implantation	Proposition	40 606 977 $	PGI	- $	40 606 977 $	
IL2	130	Livraison 2 - Permis et immatriculation	Licences PGI	Acquisition	PGI	Implantation	Proposition	174 909 $	PGI	- $	174 909 $	
IL3	131	Livrason IR - Indemnisation et réadaptation	Licences PGI	Acquisition	PGI	Implantation	Proposition	66 831 $	PGI	- $	66 831 $	
IL1	132	Livraison 1 - Finance et fondation	Licences PGI	Soutien et maintenance	PGI	Exploitation	Proposition	43 517 294 $	PGI	- $	67 855 956 $	Correction appliquée -24 338 661,27 $ (soit 3 333 159 $ vers Infrastructure et 21 005 502 $ perdu, qui devait aller à la réserve)
IL2	133	Livraison 2 - Permis et immatriculation	Licences PGI	Soutien et maintenance	PGI	Exploitation	Proposition	330 487 $	PGI	- $	330 487 $	
IL3	134	Livrason IR - Indemnisation et réadaptation	Licences PGI	Soutien et maintenance	PGI	Exploitation	Proposition	109 434 $	PGI	- $	109 434 $	
								84 805 932 $		- $	109 144 593 $	

0								1 696 860 $		364 600 $	1 519 860 $	
1								2 335 430 $		596 500 $	2 335 430 $	
2								13 790 975 $		3 521 100 $	13 790 975 $	
3								723 330 $		123 100 $	723 330 $	
4								18 148 484 $		3 500 200 $	17 720 484 $	
5								15 257 843 $		4 513 200 $	15 257 843 $	
6								4 294 434 $		1 979 800 $	4 294 434 $	
7								5 915 924 $		1 133 500 $	5 915 924 $	
8								15 544 824 $		2 978 500 $	14 724 824 $	
9								12 787 649 $		3 338 500 $	12 787 649 $	
10								17 161 966 $		4 957 800 $	17 161 966 $	
11								18 109 270 $		5 739 000 $	18 109 270 $	
12								5 220 083 $		3 212 100 $	5 220 083 $	
13								5 718 683 $		1 094 600 $	5 718 683 $	
14								4 706 152 $		730 800 $	4 409 152 $	
15								4 448 016 $		1 006 200 $	4 448 016 $	
16								13 938 061 $		3 398 100 $	13 938 061 $	
17								4 011 517 $		1 563 200 $	4 011 517 $	
18								5 107 693 $		1 028 800 $	5 107 693 $	
S1								- $		- $	- $	
S2								680 828 $		175 500 $	673 828 $	
S								20 152 780 $		7 491 300 $	19 864 780 $	
BE								132 159 937 $		53 684 300 $	132 159 937 $	
IL1								130 150 545 $		- $	151 156 047 $	
IL2								2 671 212 $		- $	2 671 212 $	
IL3								3 676 265 $		- $	3 676 265 $	

Total								458 408 761 $		106 130 700 $	477 397 263 $	

Total contrat + efforts SAAQ 564 539 461 $

DATE SIGNATURE	Signataires	DURÉE DE L'ENTENTE Début	Fin	LIVRAISON	Vu OK	SOMMAIRE	ENTENTE	EFFORTS (Heures) SAAQ	Alliance	Total	Coûts SAAQ	Alliance	Escompte Alliance	Total	Enveloppe de partage (10%)	Montant en banque SAAQ	Alliance	Contingence contractuelle	Contingence performance	Note
				L0		Non	**Lot 0**							4 078 200 $						Pas d'entente de lot - document n'existe pas
				L0		Oui	**Lot 1**													Pas d'entente de lot - montant donné par vérificateur interne Martin Lapierre
2017-06-14	K. Malentant, N. Ab	2017-06-14	2017-10-31	L0		Non	**Lot 2**	73925	58685	132610	7 099 764 $	13 790 975 $	- $	20 890 739 $	2 089 274 $	- $	- $	1 538 000 $	- $	contingence contractuelle de la Livraison 0
2017-11-23	K. Malentant, N. Ab	2017-06-14	2017-10-31	L0		Oui	**Lot 2 amendé**	73368	56252	129560	7 058 848 $	13 281 661 $	- $	20 339 909 $	2 021 941 $	- $	- $	1 538 000 $	- $	Ajustements et transfert de budget de 671306$ du lot 4
2017-07-13	K. Malentant, N. Ab	2017-06-14	2017-12-26	L0		Oui	**Lot 3**	954	2135	3089	95 400 $	501 608 $	- $	597 008 $	59 701 $	- $	- $	1 538 000 $	- $	
Fin Livraison 0								74262	58387		7 154 248 $	13 782 669 $		25 015 117 $						
						Non														
2017-10-31	K. Malentant, N. Ab	2017-11-01	2018-04-14	L1		Non	**Lot 4 prometerre**	54 699	117 164	171 863	5 253 292 $	14 521 484 $	- $	19 774 776 $	1 977 478 $	à déterminer	à déterminer	3 627 000 $	à confirmer	Contingence contractuelle sujet à révision
2018-03-19	K. Malentant, N. Ab	2017-11-01	2018-10-30	L1		Non	**Lot 4 et 5 révisé**	131 994	272 278	404 272	12 676 641 $	36 172 778 $	- $	48 849 421 $	4 884 942 $	- $	- $	4 177 316 $	80 292 $	Écart de 4000983 entre budget planification et budget du lot?
						Non	Bordereau initial 4+5	119 793	242 057	361 850	11 504 824 $	29 779 327 $	- $	41 284 151 $						
						Non	écart (DAP)	12 201	30 221	42 423	1 171 819 $	6 393 451 $	- $	7 565 270 $						
						Oui	**Lot 4**	61 775	132 698	194 473	5 932 777 $	19 479 453 $	- $	25 412 229 $						
						Oui	**Lot 5**	70 219	139 381	209 600	6 743 866 $	16 693 326 $	- $	23 437 191 $						
2018-12-18	K. Malentant, N. Ab	2018-10-31	2019-01-03	L1		Non	**Lot 6**	19 197	27 925	47 122	1 844 718 $	4 648 026 $	- $	5 892 744 $	589 274 $	- $	- $	4 177 316 $	80 292 $	
						Non	écart	9 669	8 094	17 763	927 529 $	578 900 $	- $	1 506 432 $						Écart attribuable à quoi?
						Oui	**Lot 5 bordereau révisé**	28 866	36 019	64 885	2 772 247 $	4 626 929 $	- $	7 399 176 $						
2018-12-29	K. Malentant, N. Ab	2019-01-03	2019-03-31	L1		Non	**Lot 7**	25 859	36 486	62 345	2 468 581 $	5 396 546 $	- $	7 865 128 $	780 513 $	- $	- $	4 177 316 $	80 292 $	
						Non	écart	(4 766)	13 289	8 523	(385 081) $	1 296 790 $	- $	911 712 $						Écart à traaliser en contingence performance
						Non	bordereau révisé	25 859	36 486	62 345	2 023 500 $	6 693 341 $	- $	8 716 841 $						
2019-04-04	K. Malentant, G. Cli	2019-01-03	2019-03-31	L1		Non	**Lot 7_amendement 1**	18 581	36 864	55 445	1 784 481 $	4 946 637 $	- $	6 731 118 $	673 112 $	- $	- $	4 177 316 $		Bordereau révisé seulement
2019-07-12	K. Malentant, G. Cli	2019-01-03	2019-06-30	L1		Non	**Lot 7_amendement 2**	18 581	35 381	53 962	1 784 481 $	4 718 234 $	- $	6 502 715 $	650 272 $	- $	- $	4 177 316 $		Bordereau révisé seulement
2019-09-23	K. Malentant, G. Cli	2019-01-03	2019-07-31	L1	OK	Oui	**Lot7_amendement 3**	19 748	39 294	59 043	1 938 073 $	4 236 435 $	- $	6 074 508 $	607 451 $	- $	- $	4 177 316 $		Bordereau révisé seulement
2019-03-27	K. Malentant, G. Cli	2019-01-03	2019-09-30	L1		Oui	**Lot 7.3**	3 954	20 685	24 638	379 718 $	2 685 376 $	- $	3 065 088 $	306 509 $	- $	- $	4 177 585 $	316 942 $	Bordereau révisé seulement
																				Contingence contractuelle de L1 non utilisée au début du Lot Soutien An 1 "Le tableau indique le coût total prévu au bordereau de la soumission amendée et sa répartition."
2019-08-20	K. Malentant, D. Gir	2019-04-01	2019-12-31	L1	OK	Oui	**Soutien An 1**				1 610 200 $	5 164 822 $	- $	6 775 022 $	677 502 $	- $	- $	450 750 $	- $	Écart attribuable à quoi?
2020-02-28	K. Malentant, D. Gir	2020-01-01	2020-08-01	L1		Non	**Lot 7.6**				57 720 $	136 829 $	- $	194 549 $	19 455 $	- $	- $	4 085 313 $		Bordereau révisé seulement, pas de prévision "effort"
2020-04-20	K. Malentant, N. Du	à relaxeur		L1	OK	Oui	**Lot 7.6_amendement 1**							100 649 $						Suspension des travaux le 23 mars 2020, coûts réel à cette date=100 849$
2020-04-30	K. Malentant, M. Du	2020-01-01	2020-05-31	L1		Oui	**Soutien An 2**				2 175 000 $	2 825 000 $	- $	5 000 000 $						La formule de partage de risque n'est pas appliquée
Fin Livraison 1								184 563	359 277		21 695 028 $	58 305 069 $		80 000 097 $						
						Non														
2017-10-31	K. Malentant, N. Ab	2017-11-01	2018-04-14	L2		Non	**Lot 8 prometerre**	41 590	72 412	114 002	3 994 304 $	9 263 824 $	- $	13 258 128 $	1 325 813 $	à confirmer	à confirmer	6 281 000 $	à confirmer	Contingence contractuelle sujet à révision après L0
2018-03-20	K. Malentant, N. Ab	2017-11-01	2018-04-14	L2		Non	**Lot 8 et 9**	39 264	45 332	84 596	3 770 878 $	7 276 111 $	- $	11 046 990 $	1 104 699 $	- $	- $	7 268 684 $	80 302 $	Pas de vrL Ressources additionnelles prévues
						Non	dépassement prévu (écart)						54 007 $	360 045 $						Excompte Alliance maximale provisionnelle, montant de dépassement sera financé par la contingence de performance (plein tarif) ou par la contingence contractuelle.
						Non	bordereau révisé que CESS n' a pas							10 686 945 $						Un document devrait exister entre Lot 8 v1 et v1.5, peut-être document de travail?
2018-05-24	K. Malentant, N. Ab	2018-03-21	2018-10-02	L2		Non	**Lot 8_amendement 1**	41 546	46 578	88 124	3 990 031 $	7 449 898 $	- $	11 439 929 $	1 143 993 $					Aucune mention montant en banque ou contingences
						Non	DAP 21 (écart)	70	36	106	6 712 $	(13 641) $		(6 929) $						Correspond au formulaire DAP21 - formulaire 3, DAP pour CST
						Non	DAP 61 (écart)	2 212	1 210	3 422	212 640 $	187 428 $		399 868 $						Correspond au formulaire DAP61, SQRI devancé du lot 10 au lot 8
2019-03-27	K. Malentant, G. Cli	2018-10-03	2019-04-16	L2		Oui	**Lot 8_amendement 2**	49 576	64 185	113 755	4 766 670 $	10 214 927 $	- $	14 975 610 $	1 497 561 $					Aucune mention montant en banque ou contingences
2018-06-26	K. Malentant, N. Ab	2018-10-30	2019-10-30	L2	OK	Non	**Lot 10 Bordereau révisé (écart)**													Pas de budget, pas de partage de risques
2020-09-30	K. Malentant, M. Du			L2			**TRANSACTION 2020**													
					?	Non	Payé par SAAQ dans 30jours							23 529 552 $						Facturation cycle 8 et 9, Clause 4.3 de la Transaction
					?	Non	Payé par SAAQ dans 30jours							1 975 325 $						Facturation après Soutien an 2, Centre de support CASA
		2020-10-01	2023-05-31		?	Non	Paiement Soutien CASA							1 024 567 $						Pas d'entente de lot, la SAAQ s'engage à payer ce montant sur base mensuelle
		2020-10-01	2023-05-31		?	Non	Budget Soutien CASA							19 624 675 $						Pas d'entente de lot, si un montant reste après facturation réelle, le budget sera alloué au Soutien CASA du 31 mai 2023 au 31 mai 2024
						Non														
						Non														
						Non														
2020-09-30	K. Malentant, M. Du	2020-08-01	2020-08-22	L2		Oui	**Cycle 8**	62 147	119 988	182 135	5 935 430 $	15 827 967 $	- $	21 763 397 $	2 176 340 $					Signé selon la Transaction, TR-6
						Non	Estimé Transaction 2020					15 827 967 $								
2020-09-30	K. Malentant, M. Du	2020-08-24	2020-11-13	L2		Oui	**Cycle 9**	77 313	130 999	208 312	7 401 026 $	16 859 936 $	- $	24 260 962 $	2 426 096 $	- $	- $	- $		Signé selon la Transaction, TR-7
						Non	Estimé Transaction 2020					16 859 936 $								
2020-12-03	K. Malentant, M. Du	2020-11-16	2020-12-25	L2		Non	**Cycle 10_1 et 10_2**				3 881 004 $	7 615 135 $	- $	11 496 139 $						Transaction 2020, TR-1
2021-01-29	K. Malentant, M. Du	2020-11-16	2021-02-05	L2		Oui	**Cycle 10**				7 762 007 $	14 252 984 $	- $	22 014 991 $	2 201 499 $	- $	- $	- $		
						Non	Transaction 2020					14 252 984 $	(2 247 938) $	12 005 046 $						Transaction 2020, TR-1
2021-02-26	K. Malentant, M. Du	2021-02-08	2021-04-30	L2		Non	**Cycle 11**				9 404 237 $	17 485 136 $	(2 611 099) $	24 278 274 $						
						Non	Transaction 2020					17 485 136 $	(2 611 099) $	14 874 037 $						Transaction 2020, TR-1
						Non	Données Historiques (DAP)					330 000 $	(99 000) $	231 000 $						Transaction 2020, TR-4
						Oui	Total Cycle 11				9 404 237 $	17 815 136 $	(2 710 099) $	24 509 274 $	2 450 927 $	- $	- $	- $		
2021-06-17	K. Malentant, M. Du	2021-02-08	2021-10-17	L2	OK	Oui	**FIRRCCA**				16 095 $	162 254 $	(48 676) $	129 578 $	12 957 $					Fin Cycle 13, ajout de 7 RICEFW
2021-06-30	K. Malentant, M. Du	2021-05-02	2021-07-24	L2	OK	Non	**Cycle 12**				9 892 889 $	21 443 686 $	(3 671 871) $	27 664 704 $						
						Non	Transaction 2020					21 443 686 $	(3 671 871) $	17 771 815 $						Transaction 2020, TR-1
						Non	Réconciliation Cycles 9 à 11				659 152 $	1 171 825 $	- $	1 830 977 $						
						Oui	Total cycle 12				10 552 041 $	22 615 511 $	(3 671 871) $	29 495 681 $	2 949 568 $					
2021-09-24	K. Malentant, M. Du	2021-07-24	2021-10-15	L2		Non	**Cycle 13**				7 272 148 $	10 110 146 $	(1 806 930) $	15 575 365 $						
						Non	Transaction 2020					10 110 147 $	(1 806 930) $	8 303 217 $						Transaction 2020, TR-1
						Non	Réconciliation Cycles 9 à 12				3 207 762 $	6 267 391 $	- $	9 475 133 $						
						Non	Ajout et retrait de portée				101 207 $	262 648 $	- $	363 856 $						DAP 135, 140 et 143
						Oui	Total Cycle 13				10 581 098 $	16 640 186 $	(1 806 930) $	25 414 354 $	2 541 435 $	- $	- $	- $		
2021-12-03	K. Malentant, M. Du	2021-10-17	2022-01-08	L2		Non	**Cycle 14**				7 998 355 $	14 911 664 $	(2 782 686) $	20 127 333 $						
						Non	Transaction 2020					14 911 664 $	(2 782 686) $	12 128 978 $						Transaction 2020, TR-1
						Non	Réconciliation Cycle 13				2 118 574 $	3 924 494 $	- $	6 053 068 $						
						Non	Ajout et retrait de portée				98 205 $	392 505 $	(33 351) $	459 359 $						DAP 135, 140, 143, 144 et 145
						Oui	Total Cycle 14				10 215 134 $	19 238 663 $	(2 814 037) $	26 639 760 $	2 663 976 $					
2022-02-16	K. Malentant, M. Du	2022-01-09	2022-04-02	L2		Non	**Cycle 15**				9 783 692 $	17 693 983 $	(2 915 249) $	24 562 426 $						
						Non	Transaction 2020					17 693 983 $	(2 915 249) $	14 778 734 $						
						Non	Réconciliation Cycle 14				2 219 766 $	3 779 601 $	- $	5 999 367 $						DAP 150
						Non	Ajout et retrait de portée				(722 672) $	934 524 $	- $	211 852 $						DAP 140, 143, 144, 145, 149
						Oui	Total Cycle 15				11 280 786 $	22 408 108 $	(2 915 249) $	30 773 645 $	3 077 365 $	- $	- $	- $		
2022-05-12	K. Malentant, M. Du	2022-04-03	2022-06-25	L2		Non	**Cycle 16**				9 645 394 $	14 255 644 $	(2 466 066) $	21 434 972 $						
						Non	Transaction 2020					14 255 644 $	(2 466 066 $	16 661 710 $						
						Non	Réconciliation Cycle 15				3 839 719 $	6 826 167 $	- $	10 665 886 $						DAP 153
						Non	Ajout et retrait de portée				(638 419) $	778 238 $	- $	139 819 $						DAP 140, 143, 144, 149, 152, 154
						Oui	Total Cycle 16				12 876 695 $	21 860 041 $	(2 466 066) $	32 330 675 $	3 233 067 $	- $	- $	- $		
2022-08-30	K. Malentant, M. Du	2022-06-26	2022-09-16	L2		Non	**Cycle 17**				7 202 336 $	8 648 847 $	(1 571 004) $	14 280 179 $						
						Non	Transaction 2020					8 648 847 $	(1 571 004) $	7 077 843 $						
						Non	Réconciliation Cycle 16				4 107 719 $	6 994 225 $	- $	11 101 944 $						DAP 159
						Non	Ajout et retrait de portée				(1 895 515) $	4 323 344 $	- $	2 427 829 $						DAP140, 149, 156, 158
						Oui	Total Cycle 17				9 414 540 $	19 966 416 $	(1 571 004) $	27 809 952 $	2 780 995 $					
2022-11-07	K. Malentant, M. Du	2022-09-17	2022-12-10	L2		Non	**Cycle 18**				8 604 738 $	9 868 528 $	(1 502 253) $	16 970 993 $						
						Non	Transaction 2020					9 868 528 $	(1 502 253) $	8 367 275 $						
						Non	Réconciliation Cycle 17				1 202 623 $	2 137 996 $	- $	3 340 619 $						DAP164
						Non	Ajout et retrait de portée				(2 003 847) $	8 929 584 $	- $	6 925 737 $						DAP140, 149, 156, 158, 161, 163
						Oui	Total Cycle 18				7 803 464 $	20 936 108 $	(1 502 253) $	27 237 349 $	2 723 735 $					
2023-03-23	K. Malentant, M. Du	2022-12-11	2023-02-18	L2		Non	**Cycle 19**				8 713 920 $	5 552 665 $	- $	14 266 585 $						
						Non	Transaction 2020					5 552 665 $	956 643 $	6 509 308 $						
						Non	Réconciliation Cycle 18				320 816 $	867 390 $	- $	1 188 206 $						
						Non	Ajout et retrait de portée				(1 251 924) $	2 462 218 $	- $	1 140 294 $						
						Non	Rattrapage cycle 10-20				(5 782 100) $	(3 380 550) $	- $	(9 122 650) $						
						Non	Extension et sécurisation				5 416 485 $	9 367 295 $	- $	14 777 780 $						
						Oui	Total Cycle 19				7 331 188 $	14 919 012 $	- $	22 250 200 $	2 225 020 $					
						Non	**Cycle 20** (Transaction 2020)					2 662 820 $	(264 102) $	1 718 718 $						
Livraison 27								139 460	259 987		121 154 774 $	246 743 805 $	(22 544 324) $	343 354 255 $						
							Consolidation des processus et des outils de la gestion des services numériques					3 913 034 $		3 913 034 $						Aucune mention de clause de partage de risques
						Non	Ressources Alliance					3 399 617 $								
						Non	Substitution par Alliance des rôles	SAAQ				643 416 $								
						Oui	Positionnement util					99 150 $		99 150 $						
						Oui	Travaux complémentaires					225 000 $		225 000 $						
							Consolidation des processus et des outils de la gestion des services numériques, amendement 1													
2023-01-20	K. Malentant, M. Du	2023-03-31	2023-12-31	L2		Non														Pas d'ajustement budgétaire
						Non														
						Non														
Ajouts au fichier préparé par Julia Yu																				
							Entente de Projet – Migration des documents FileNet de type « Rapport d'accident » dans CASA													
2021-12-30	K. Malentant, M. Du	2021-10-17	2023-03-31		OK	Oui					164 492 $	363 620 $	(109 086) $	359 026 $	35 903 $					
						Non														
							Entente de Projet – Accueil des 5 applications JAVA du patrimoine dans CASA													
2022-04-03	K. Malentant, M. Du	2021-10-17	2022-11-25		OK	Oui					101 802 $	389 764 $	(43 564) $	448 002 $	44 800 $					
						Non														
							Proposition - Entente – Projet de loi 17 (2030)													Note 1 : Selon l'entente contractuelle du 30 septembre 2020, le budget de l'Alliance associé au projet de loi 17 est de 1 900 000$. Il a été convenu que l'excédent de 380 756 $ de l'Alliance sera absorbé par le budget dédié pour les projets et services additionnels pour les futures ententes de lot.
2021-04-21	K. Malentant, M. Du	2020-11-16	2023-03-31		OK	Oui					738 139 $	2 280 756 $	- $	3 018 895 $	301 890 $					
						Non														
							Lot préliminaire Entente –Livraison 2.5													La formule de partage de risque n'est pas appliquée. "En ligne avec l'investissement de 5 M$ ajant été consenti par l'Alliance pour l'ensemble de la Livraison 2.5, un escompte de 25 % sera appliqué au lot préliminaire qui fait l'objet de cette entente."
2021-12-30	K. Malentant, M. Du	2022-01-10	2022-04-30		OK	Oui					64 348 $	1 128 138 $	(282 033) $	910 445 $	- $					
							Amendement #1 : Prolongation Juin 2022													
2022-04-29	K. Malentant, M. Du	2022-01-10	2022-06-03		OK	Non														
							Amendement #2 : Prolongation Décembre 2022													
2022-11-07	K. Malentant, M. Du	2022-01-10	2022-12-30		OK	Non														
							Amendement #3 : Prolongation Mars 2023													
2022-12-22	K. Malentant, M. Du	2022-01-10	2023-03-10		OK	Non														
						Non														
							Proposition - Entente – Projet Arrimage des systèmes SAAQ pour l'ajout de l'identification numérique des citoyens (SQIN)													" Note : La DAP 143 a officialisé le transfert du budget L2 clicSÉQUR d'une valeur de 424 429 $ incluant un escompte de 17 % vers le projet SQIN. " et " Note : Contractuellement, pour les efforts SQIN restants de l'Alliance (2 574 316 $), 1 514 303 $ est déjà prévu dans l'entente du 30 septembre 2020, tableau TR-4 – ligne projets et services additionnels auquel est appliqué un escompte de 454 291 $. Le solde, de 1 514 304 $ est au-delà du budget établi de la livraison 2 de la transaction du 30 septembre 2020 et déduit du budget prévu pour l'ajout de portée visant la facturation jumelée de cette même transaction. "
2021-09-24	K. Malentant, M. Du	2021-03-01	2022-08-29		OK	Oui					1 187 967 $	3 028 607 $	(454 291) $	4 186 712 $	418 671 $					
						Oui	Ressources Alliance clicSÉQUR prévus					424 429 $								
							Amendement #1 : Secrets partagés													" Note : La DAP 143 a officialisé le transfert du budget L2 clicSÉQUR d'une valeur de 424 429 $ incluant un escompte de 17 % vers le projet SQIN. Note : Contractuellement, pour les efforts SQIN restants de l'Alliance (2 664 940 $), 1 514 303 $ est déjà prévu dans l'entente du 30 septembre 2020, tableau TR-4 – ligne projets et services additionnels auquel est appliqué un escompte de 454 291 $. Le solde, de 1 514 304 $ est au-delà du budget établi de la livraison 2 de la transaction du 30 septembre 2020 et déduit du budget prévu pour l'ajout de portée visant la facturation jumelée de cette même transaction. "
2022-04-03	K. Malentant, M. Du	2021-03-01	2022-08-29		OK	Oui					34 574 $	90 624 $		125 198 $	12 520 $					
						Non														
							Amendement #2 : Innocris MCN													" Note : Contractuellement, pour les efforts SQIN restants de l'Alliance (2 664 940 $), 1 514 303 $ est déjà prévu dans l'entente du 30 septembre 2020, tableau TR-4 – ligne projets et services additionnels auquel est appliqué un escompte de 454 291 $. Le solde, de 2 702 788 $ est au-delà du budget établi de la livraison 2 de la transaction du 30 septembre 2020 et déduit du budget prévu pour l'ajout de portée visant la facturation jumelée de cette même transaction. "
2022-09-30	K. Malentant, M. Du	2021-03-01	2022-08-29		OK	Oui					459 191 $	1 108 300 $		1 567 491 $	156 749 $					
														1 543 225 430 $						

Extrait de 2020-09-30_Transaction_Annexe_TR-01.pdf (préparé par Julia Yu)

Prix payé par la société: montant versé à l'Alliance? Valeur des ressources internes?
Investissement Alliance = escompte

TR-1 – Tableau 1

Ventilation des efforts et coûts de la Livraison 2 par Lot

Lot	Valeur estimée	Investissement par l'Alliance	Prix estimé payé par la Société
Lot Cycle 8	$ 15,827,967	$ -	$ 15,827,967
Lot Cycle 9	$ 16,859,936	$ -	$ 16,859,936
Lot Cycle 10	$ 14,252,984	$ 2,247,938	$ 12,005,047
Lot Cycle 11	$ 17,485,136	$ 2,611,099	$ 14,874,036
Lot Cycle 12	$ 21,443,686	$ 3,671,871	$ 17,771,815
Lot Cycle 13	$ 10,110,147	$ 1,806,930	$ 8,303,216
Lot Cycle 14	$ 14,911,664	$ 2,782,686	$ 12,128,978
Lot Cycle 15	$ 17,693,983	$ 2,915,249	$ 14,778,734
Lot Cycle 16	$ 14,255,644	$ 2,406,066	$ 11,849,578
Lot Cycle 17	$ 8,684,847	$ 1,571,004	$ 7,113,843
Lot Cycle 18	$ 9,869,528	$ 1,502,253	$ 8,367,275
Lot Cycle 19	$ 5,552,665	$ 956,643	$ 4,596,022
Lot Cycle 20	$ 2,002,820	$ 284,102	$ 1,718,718
Total	**$ 168,951,006**	**$ 22,755,841**	**$ 146,195,166**

Cette transaction prévoit une augmentation de budget des services de 133M$.

Tr-1 - Tableau 2

Tableau des investissements de l'intégrateur applicables et des frais mensuels

Mois	Valeur estimée	Investissement par l'Alliance	Prix payé par la Société
Oct-20	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Nov-20	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Dec-20	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Jan-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Feb-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Mar-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Apr-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
May-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Jun-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Jul-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Aug-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Sep-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Oct-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Nov-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Dec-21	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Jan-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Feb-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Mar-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Apr-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
May-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Jun-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Jul-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Aug-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Sep-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Oct-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Nov-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Dec-22	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Jan-23	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Feb-23	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Mar-23	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Apr-23	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
May-23	$ 613,271	$ 581,250	$ 32,021
Total	$ 19,624,675	$ 18,600,000	$ 1,024,675

Extrait de 2020-09-30_Transaction_Annexe_TR-04.pdf (préparé par Julia Yu)

TR-4 – Éléments de portée additionnels

Items de portée	Coûts de l'Alliance, (M$)	Investissement par l'Alliance (M$)	Prix estimé payé par la Société (M$)
SAP CDP (IRP, IRP++)	$7.7	$2.0	$5.7
Données historiques de conversion - Licence SAP HANA, Enterprise edition	$3.5	$0.9	$2.7
Données historiques de conversion - Coûts récurrents sur 3.5 ans	$2.2	$0.6	$1.6
Données historiques de conversion - Services Profesionnels LGS	$1.0	$0.3	$0.7
Loi Taxi Fonctionnalité (montant estimé)	$1.9	$0.6	$1.3
Projet accès confidentialité (montant estimé)	$1.0	$0.3	$0.7
Montant pour projet et services additionnels pour les futures ententes de lot (montant estimé)	$2.7	$0.8	$1.9
Total	**$20.0**	**$5.5**	**$14.5**

Livraison 2 - Suivi des coûts

Date de préparation colonnes F à L = ???

	Transaction 2020-09-30	Ententes de lots	Écart	Substitutions	Budget total du cycle [1] [2]		Budget différé - RICEFW non livrés	Budget en fonction des RICFEW livrés	Coûts réels [2]	Application partage de risques [3]	En Banque apres Reconciliation
Cycles 9-10-11		28 448 274	**4 451 525**	**(570 521)**	**SAAQ**	23 996 749	(1 630 533)	22 366 215	23 401 071	(1 034 856)	
					Alliance	44 535 536	(2 898 726)	41 636 809	46 285 774	(4 648 965)	
	-	**70 785 227**	**2 252 942**		**Total**	**68 532 285**	**(4 529 259)**	**64 003 024**	**69 686 845**	**(5 683 821)**	En banque initiale : 0 $
Cycle 12		10 552 041	**2 253 867**	**(275 776)**	**SAAQ**	8 298 174	-	8 298 174	8 514 098	(215 924)	En banque : 234 255 /2 = 117 127,30
					Alliance	14 905 034	-	14 905 034	14 454 855	450 179	En banque : 234 255 /2 = 117 127,30
	-	**29 495 681**	**6 292 473**		**Total**	**23 203 208**	**-**	**23 203 208**	**22 968 953**	**234 255**	
Cycle 13		10 581 098	**198 272**	**(214 599)**	**SAAQ**	10 382 826	(2 118 574)	8 264 252	7 846 634	417 618	En banque : 117 127,30
					Alliance	15 106 335	(3 934 494)	11 171 841	13 962 145	(2 790 304)	En banque = 0$
		25 414 354	**(74 807)**		**Total**	**25 489 161**	**(6 053 068)**	**19 436 093**	**21 808 779**	**(2 372 686)**	
Cycle 14		10 215 134	**308 620**	**(308 620)**	**SAAQ**	9 906 514	(2 219 766)	7 686 748	7 982 324	(295 576)	En banque : 0 $
					Alliance	16 733 246	(3 779 601)	12 953 645	13 531 639	(577 994)	En banque = 0$
		26 639 760	**(0)**		**Total**	**26 639 760**	**(5 999 367)**	**20 640 393**	**21 513 963**	**(873 570)**	
Cycle 15		11 280 786	**156 040**	**(928 123)**	**SAAQ**	11 124 747	(3 839 719)	7 285 028	9 234 531	(1 949 503)	En banque = 0$
					Alliance	19 648 898	(6 826 167)	12 822 731	16 525 721	(3 702 990)	En banque = 0$
		30 773 645	**1**		**Total**	**30 773 645**	**(10 665 886)**	**20 107 759**	**25 760 252**	**(5 652 493)**	
Cycle 16		12 876 695	**935 390**	**(1 624 578)**	**SAAQ**	11 941 305	(4 107 719)	7 833 586	8 495 094	(661 508)	En banque = 0$
					Alliance	20 389 365	(6 994 225)	13 395 140	15 412 331	(2 017 191)	En banque = 0$
		32 330 670	**-**		**Total**	**32 330 670**	**(11 101 944)**	**21 228 726**	**23 907 425**	**(2 678 699)**	
Cycle 17		9 414 540	**20 148**	**(1 947 956)**	**SAAQ**	9 394 392	(1 202 623)	8 191 770	7 008 286	1 183 484	En banque : 1 318 370 /2 = 659 185
					Alliance	16 980 903	(2 137 996)	14 842 907	14 708 020	134 887	En banque : 1 318 370 /2 = 659 185
		27 809 952	**1 434 657**		**Total**	**26 375 295**	**(3 340 619)**	**23 034 676**	**21 716 306**	**1 318 370**	
Cycle 18		7 803 494	**930 310**	**(2 993 246)**	**SAAQ**	6 873 184	(320 816)	6 552 368	9 504 890	(2 952 522)	En banque: 0 $
					Alliance	18 387 271	(867 390)	17 519 881	16 520 188	999 693	En banque : 659 185 $
		27 237 349	**1 976 894**		**Total**	**25 260 455**	**(1 188 206)**	**24 072 249**	**26 025 078**	**(1 952 829)**	
Cycle 19		7 331 188	**733 485**	**(2 124 664)**	**SAAQ**	6 597 704	(165 545)	6 432 159	7 255 841	(823 682)	En banque: 0 $
					Alliance	15 652 496	(386 271)	15 266 225	14 922 442	343 783	En banque : 659 185 $
		22 250 200	**1**		**Total**	**22 250 200**	**(551 815)**	**21 698 384**	**22 178 283**	**(479 899)**	
Cycle 20		8 140 329		**(1 808 450)**	**SAAQ**	6 331 879		6 331 879	10 000 000	(3 668 121)	En banque: 0$
		7 908 046			**Alliance**	9 716 496	-	9 716 496	9 520 506	195 990	En banque finale: 659 185 $
		16 048 375	-		**Total**	**16 048 375**	**-**	**16 048 375**	**19 520 506**	**(3 472 131)**	
			9 987 655	**(12 796 533)**	**Total SAAQ**	104 847 474	(15 605 294)	89 242 179	99 242 769	(10 000 590)	
					Total Alliance	192 055 580	(27 824 871)	164 230 708	175 843 621	(11 612 913)	
		308 785 213	**11 882 160**		**Total**	**296 903 053**	**(43 430 165)**	**253 472 886**	**275 086 390**	**(21 613 504)**	

Principes directeurs (Annexe G, Contrat Services prof.):

Enveloppe de partages de risques = 10% du budget du lot

Pour créer "En banque" : à la fin d'un cycle, on doit avoir générée des économies de façon mutuelle.

L'en Banque d'une partie est transfere au lot suivant

L'en banque d'une partie ne peut pas servir à absorber les dépassements de coûts de l'autre partie.

Contingence contractuelle est créée uniquement si on dépasse le 10% de l'enveloppe de partage de risques. Ce qui n'est jamais arrivé.

Exemple

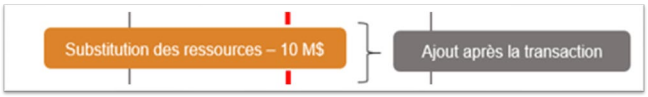
Cycle 12 - comme l'excedent du cycle 12 est positif -> on applique le partage de risque -> la difference est divise en 2 -> ce qui cre de l'en banque et est reporte au cycle suivant

Cycles 14-15- 16 - les 2 parties sont en perte avec $0 en Banque -> chacun absorbe ses pertes

Liste des DAP recensées

DAP	Date signature KM	Total des cycles seulement	Cycle 9	Cycle 10	Cycle 11	Cycle 12	Cycle 13	Cycle 14	Cycle 15	Cycle 16	Cycle 17	Cycle 18	Cycle 19	Cycle 20	TRPA	Notes
136	2021-06-30	570 521 $	179 690 $	167 535 $	223 296 $											Approbation postérieure à la réalisation des travaux
141	2021-09-16	275 776 $				275 776 $										Approbation postérieure à la réalisation des travaux
147	2021-11-12	214 599 $					214 599 $									Approbation postérieure à la réalisation des travaux
149	2021-12-21	2 216 328 $							772 084 $	689 188 $	362 228 $	392 828 $				Approbation postérieure à la réalisation des travaux
151	2022-01-28	308 620 $						308 620 $								Approbation postérieure à la réalisation des travaux
155	2022-04-29	156 039 $							156 039 $							Approbation postérieure à la réalisation des travaux
156	2022-06-29	5 055 908 $									1 564 620 $	1 670 108 $	1 391 180 $	430 000 $		DPA qui semble basée sur une prévision
157	2022-06-30	935 390 $								935 390 $						Approbation postérieure à la réalisation des travaux
160	2022-09-30	0 $													85 760 $	DPA qui semble basée sur une prévision
162	2022-10-13	21 108 $									21 108 $					Approbation postérieure à la réalisation des travaux
165	2023-01-20	930 310 $										930 310 $				Approbation postérieure à la réalisation des travaux
171	2023-03-16	733 484 $											733 484 $			Approbation postérieure à la réalisation des travaux
173	2023-07-06	1 378 450 $												1 378 450 $		Approbation postérieure à la réalisation des travaux
		##########	179 690 $	167 535 $	223 296 $	275 776 $	214 599 $	308 620 $	928 123 $	1 624 578 $	1 947 956 $	2 993 246 $	2 124 664 $	1 808 450 $	85 760 $	

PPT de KM 2022-08-16
Diapo 11



87 805 932 $
############
48 692 090 $
46 500 000 $
############

############

Consommation et solde de la banque avant la transaction (au 29 septembre 2020)

Banque de jours	*Montant*
Montant prévu au contrat	***85 659 937***
Ajout	
Utilisation contingence contractuelle par la SAAQ[1]	
Lot 7.5	8 577
Lot 8	1 060 830
Lot soutien an 1	113 435
Total - Ajout	***1 182 842***
Transfert	
Transfert à la L1 - DAP 084 - Devance d'une mise à jour (SAP 1709)[2]	(3 996 480)
Transfert à la réserve[3]	(17 187 483)
Total - Transfert	***(21 183 962)***
SOLDE BANQUE DE JOURS	**65 658 816**

OK contrat

Consommation et solde de la banque à la suite de la transaction (au 1er octobre 2020)

Banque de jours	*Montant*
Montant prévu au contrat	***85 659 937***
Ajout	
Utilisation contingence contractuelle par la SAAQ[1]	
Lot 7.5	8 577
Lot 8	1 060 830
Lot soutien an 1	113 435
Total - Ajout	***1 182 842***
Transfert	
Transfert à la L1 - DAP 084 - Devance d'une mise à jour (SAP 1709)[2]	(3 996 480)
Transfert à la réserve[3]	(82 846 299)
Total - Transfert	***(86 842 779)***
SOLDE BANQUE DE JOURS	**-**

[1] L'entièreté du montant prévu en contingence a été pris en compte dans le montant du contrat étant donné que la contingence pouvait être utilisée par la Société et l'Alliance. Lorsque le montant était utilisé par la Société, il était retiré de la contingence disponible et réaffecté à la banque de jours.

[2] Devancement d'une mise à niveau majeure de SAP S/4 HANA prévue initialement être réalisée après la livraison 2. Le montant prévu pour cette mise à niveau a été prévu dans la banque de jours.

[3] À la suite de l'ajout des processus Contrôler et surveiller le transport (CST) en septembre 2019 ainsi que les ajouts conclus lors de la transaction, la réserve pour travaux complémentaires de 46,5 M$ était déficitaire. Ce transfert permet de renflouer cette réserve.

Consommation et solde de la banque au 30 avril 2025

Banque de jours	*Montant*
Montant prévu au contrat	***85 659 937***
Ajout	
Utilisation contingence contractuelle par la SAAQ[1]	
Lot 7.5	8 577
Lot 8	1 060 830
Lot soutien an 1	113 435
Total - Ajout	***1 182 842***
Utilisation	
Exploitation L1-L2 (AMS)	79 819 203
Total – Utilisation	***79 819 203***
Transfert	
Transfert à la L1 - DAP 084 - Devance d'une mise à jour (SAP 1709)[2]	(3 996 480)
Transfert à la réserve[3]	(82 846 299)
Transfert de la réserve post avenants[4]	79 831 637
Total - Transfert	***(7 011 141)***
SOLDE BANQUE DE JOURS	**12 434**

[4] À la suite de la conclusion des avenants, renflouement de la banque de jours pour l'exploitation et l'évolution de la L1 et L2 à partir de 2023. Il reste un solde prévu être utilisé pour des travaux spécifiques déjà identifiés.

En heures

Partie G (amendée)						Partie C (originale)					
Livraison originale	Lots	Liste lots	Efforts SAAQ	Efforts Alliance		Livraison révisée	Lots	Liste lots	Efforts SAAQ	Efforts Alliance	
L0	4	0-3	44 283	72 377	116 660		5	1-5	48 674	68 658	117 332
L1 - Finances et fondation	4	4-7	106 987	320 736	427 723	L1-Finances et composants communs	7	6-12	127 891	210 256	338 147
						L2-Finances, RH et sol. Informationnelle	5	13-17	53 035	89 224	142 259
						L3-Compte dépenses et sol. Informationnelle	5	18-22	20 679	34 447	55 126
L2- Permis et immatriculation	5	8-13	205 005	535 519	740 524	L4-Permis de conduire	9	23-31	287 377	559 477	846 854
						L5-Immatriculation	7	32-38	247 878	389 631	637 509
						L6-Facturation partenaires	5	39-43	41 845	68 541	110 386
L3-Indemniser et réadapter	5	14-18	74 301	224 492	298 793	Indemnisation et réadaptation	5	44-48	100 989	149 547	250 536
Soutien an 2	2		1 685	4 963	6 648	Soutien an 2	2		20 350	33 916	54 266
Soutien an 3	2		18 613	45 471	64 084	Soutien an 3	2		32 933	54 886	87 819
Soutien an 4	2		49 214	89 698	138 912	Soutien an 4	2		44 722	74 537	119 259
Soutien an 5	2		4 206	5 976	10 182	Soutien an 5	2		40 821	65 824	106 645
Banque expertise	1		536 843	334 905	871 748	Banque expertise	1		214 430	276 836	491 266
TOTAL	**27**		**1 041 137**	**1 634 137**	**2 675 274**		**57**		**1 281 624**	**2 075 780**	**3 357 404**

Suivi du projet CASA (SAAQ17VPEN00254...)

CASA (en millions de $)	Budget	Coûts réels au 2021-10-30	Coûts réels au 2022-02-12	Projection	Écart
L0 - Conception globale	24,3	24,3	24,3	24,3	-
L1 - Ressources financières, matérielles et RH	116,6	116,6	116,6	116,6	-
L2 - Accès sécuritaire au réseau routier (ASRR) et Contrôle routier	416,0	289,1	313,2	416,0	-
L3 - Indemnisation	64,8	-	-	64,8	-
Coûts transférés du Plan de pérennité	31,0	31,0	31,0	31,0	-
Contingence additionnelle à celles incluses dans les livraisons	29,3	9,5	11,8	29,3	-
TOTAL	**682,0**	**470,5**	**496,9**	**682,0**	**-**

+ 26,4 M$

Pour la période du **31 octobre 2021 au 12 février 2022** les investissements de la Livraison 2 se sont élevés à **26,4 M$**

Alliance **17,8 M$**

SAAQ **8,6 M$**

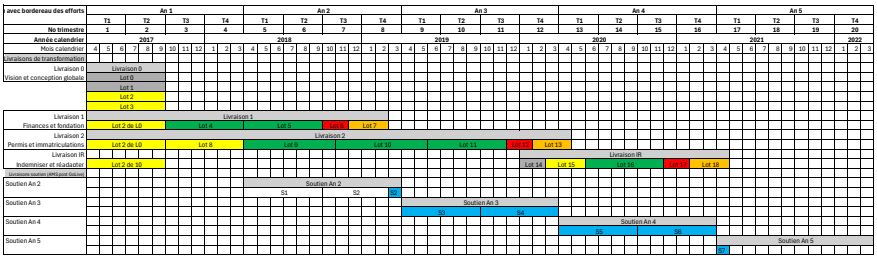
ANNEXE A -

Répartition des efforts prévus initialement

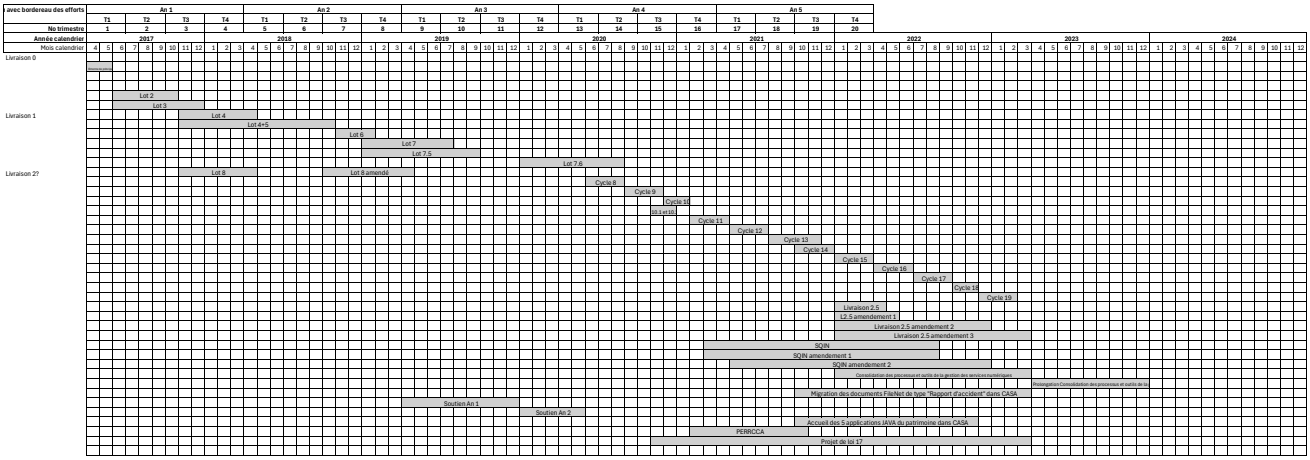
ID de demande	Description	Référence ext.	RICEFW	Complexité	Fonctionnel	Abap	PI\PO	Suppo	Différé		Alliance	SAAQ		Total
3200000322	Envoi références d'évaluation PERRCCA	CSP4.6.1	CSP-I-027	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000325	I: Envoi priorisation PERRCCA	CSP4.6.1	CSP-I-028	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000326	I: Envoi dossier en fusion PERRCCA	CSP4.6.1	CSP-I-029	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000327	I: réception demande vérification PERRCC	CSP4.6.1	CSP-I-030	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000323	I: Envoi nouvelle information PERRCCA	CSP4.6.1	CSP-I-031	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000329	I: Envoi réponses vérification PERRCCA	CSP4.6.1	CSP-I-032	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000330	I: Réception suivi évaluation PERRCCA	CSP4.6.1	CSP-I-033	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000332	I: Réception demande adhoc dossier clien	CSP4.6.1	CSP-I-034	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000338	I: Réception rapport évaluation PERRCCA	CSP4.6.2	CSP-I-035	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000339	I: Réception grille de cotation PERRCCA	CSP4.6.2	CSP-I-036	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200000340	I: Réception dossier complet PERRCCA	CSP4.6.2	CSP-I-037	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200001234	I - Demande de vérif, appt. par policier	CSP 4	CSP-I-066	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200001282	I: Envoi dossier conduite rapport méd	CSP4.6.1	CSP-I-068	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200001284	I: Envoi demande dossier complet PERRCCA	CSP4.6.2	CSP-I-069	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200005490	I: Récept. Évaluation affecté évaluateur	CSP4.6 + PERRC	CSP-I-090	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200005491	I: Récept. Commentaires PERRCCA	CSP4.6 + PERRC	CSP-I-091	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200005492	I: Récept. Mise à jour d'un rapport	CSP4.6 + PERRC	CSP-I-092	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200005493	I: Récept. MàJ Participant PERRCCA	CSP4.6 + PERRC	CSP-I-093	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200005494	I: Récept. MàJ Évaluation PERRCCA	CSP4.6 + PERRC	CSP-I-094	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200005495	I: Récept. MàJ CRD	CSP4.6 + PERRC	CSP-I-095	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
3200005496	I: Récept. Journalisation erreurs dossie	CSP4.6 + PERRC	CSP-I-096	Moyenne	84	84	44	4	2		196,2	21,8		218
			21	interfaces PERRCCA	1764	1764	924	84	42		4120,2	457,8		4578
			7	interfaces PERRCCA additionnelles	588	588	308	28	14		1373,4	152,6		1526

CALENDRIER DE RÉALISATION PROJETÉ (Annexe F du Contrat de service et vente)

Livraison 0	Lots 0, 1, 2, 3
Livraison 1	Lots 4, 5, 6, 7
Livraison 2	Lots 8, 9, 10, 11, 12, 13
Livraison IR	Lots 14, 15, 16, 17, 18



CALENDRIER DE RÉALISATION SELON LES ENTENTES DE LOT RECENCÉES AU 28 AVRIL 2025



ACFE
Association of Certified Fraud Examiners

OCCUPATIONAL FRAUD 2024:
A REPORT TO THE NATIONS®

FOREWORD

On behalf of the ACFE, I am proud to present *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. This report marks the 13th edition of what we believe to be the largest and most comprehensive study ever conducted on the costs and effects of occupational fraud. Dating back to the first edition published in 1996, we have collectively analyzed and reported on well over 20,000 cases of occupational fraud throughout the years. What we have learned is that occupational fraud is very likely the largest and most costly form of financial crime in the world, with estimated annual costs in the trillions of dollars.

These crimes are a threat to every type of organization in all industries in every region throughout the world. The fact that occupational fraud remains so common and so costly is a stark reminder that the work we do as CFEs is vitally important. We are the ones tasked with preventing, detecting, and investigating these crimes that cause so much harm to so many people and organizations.

In order to do our work well, we need to understand everything we can about occupational fraud: how much it costs, how it is committed, who commits it, and how it can be prevented and detected. This was the inspiration of Dr. Joseph T. Wells, CFE, CPA, founder and Chairman of the ACFE, when he published the first edition of the report in 1996. All these years later, we still take Dr. Wells' lesson to heart. That's why we continue to expand our study every two years, with new insights and information designed to help educate the public and to give CFEs the best and most complete picture of how occupational fraud impacts organizations.

This report is made possible by the generosity of CFEs throughout the world, who take time from their busy schedules to provide us with detailed information on fraud cases they have personally investigated. We want to acknowledge those who contributed cases to this edition and to thank them sincerely for their support. The type of knowledge-sharing reflected in these pages represents the best of what a global anti-fraud association should aspire to achieve.

We offer this report to business leaders, government officials, anti-fraud professionals, and the general public in hopes that the data presented herein will help improve our collective ability to protect organizations from the harm caused by occupational fraud.

John Warren, J.D., CFE
CEO, Association of Certified Fraud Examiners

CONTENTS

Foreword 2

Key Findings 4

Make an Impact: How to Use the Report 6

Introduction 7

Spotlight: The Global Cost of Fraud 9

How Is Occupational Fraud Committed? 10

Categories of Occupational Fraud 10

Duration of Fraud Schemes 15

Velocity of Fraud Schemes 17

Spotlight: Occupational Fraud Trends and the Impact of COVID 18

Concealment of Occupational Fraud 20

Cryptocurrency Schemes 21

Schemes Statistical Analysis 22

Detection 23

Initial Detection of Occupational Fraud 23

Reporting Mechanisms 26

Parties to Whom Whistleblowers Report 27

Parties Alerted to the Fraud 28

Detection Statistical Analysis 29

Victim Organizations 30

Type of Organization 30

Size of Organization 32

Industry of Organization 35

Spotlight: Fraud in Government Organizations 37

Anti-Fraud Controls at Victim Organizations 38

Spotlight: The Importance of Providing Fraud Awareness Training 42

Background Checks 48

Internal Control Weakness that Contributed to the Fraud 49

Victim Organization Statistical Analysis 51

Perpetrators 52

Perpetrator's Position 52

Perpetrator's Tenure 54

Perpetrator's Department 54

Spotlight: Profile of a Fraudster 57

Perpetrator's Gender 58

Perpetrator's Age 61

Perpetrator's Education Level 62

Collusion by Multiple Perpetrators 63

Perpetrator's Criminal Background 64

Perpetrator's Employment History 65

Behavioral Red Flags Displayed by Perpetrators 66

Human Resources–Related Red Flags 67

Spotlight: Behavioral Red Flags of Fraud 68

Perpetrators Statistical Analysis 70

Case Results 71

Internal Action Taken Against Perpetrators 71

Spotlight: Response to Fraud 72

Reasons for Not Referring Cases to Law Enforcement 74

Recovering Fraud Losses 75

Fines 76

Methodology 77

Analysis Methodology 78

Survey Participants 79

Regional Focus 82

Asia-Pacific 82

Eastern Europe and Western/Central Asia 84

Latin America and the Caribbean 86

Middle East and North Africa 88

Southern Asia 90

Sub-Saharan Africa 92

United States and Canada 94

Western Europe 96

Index of Figures 98

Fraud Prevention Checklist 102

Glossary of Terminology 104

About the ACFE 105

KEY FINDINGS

OUR STUDY COVERED

1,921 CASES from **138** COUNTRIES and TERRITORIES

Causing total losses of more than **$3.1 BILLION**

CFEs estimate that organizations **LOSE**

5% of revenue to **FRAUD** each year

MEDIAN LOSS PER CASE: **$145,000**

AVERAGE LOSS PER CASE **$1.7 MILLION**

SCHEMES

ASSET MISAPPROPRIATION SCHEMES
are the most common but least costly

89% of cases

$120,000 median loss

FINANCIAL STATEMENT FRAUDS
are the least common but most costly

5% of cases

$766,000 median loss

CORRUPTION
Almost half of all reported cases included corruption

48%

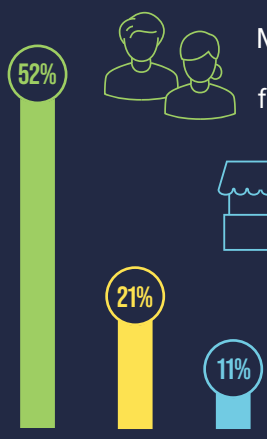
HIGHEST RISK ASSET MISAPPROPRIATION SCHEMES

MOST COMMON		MOST COSTLY	
Billing schemes	22% OF CASES	Check and payment tampering	$155,000 MEDIAN LOSS
Theft of noncash assets	22% OF CASES	Billing schemes	$100,000 MEDIAN LOSS

A TYPICAL FRAUD CASE lasts **12 MONTHS** before detection

DETECTION

43% of frauds were detected by tips,
which is more than **3x** as many cases as the next most common method

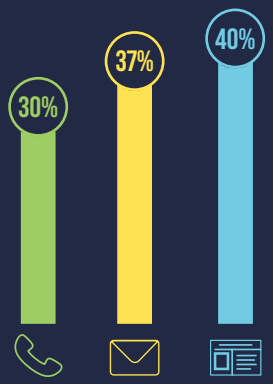


More than **HALF** of tips come from employees

and nearly **ONE-THIRD** come from vendors and customers

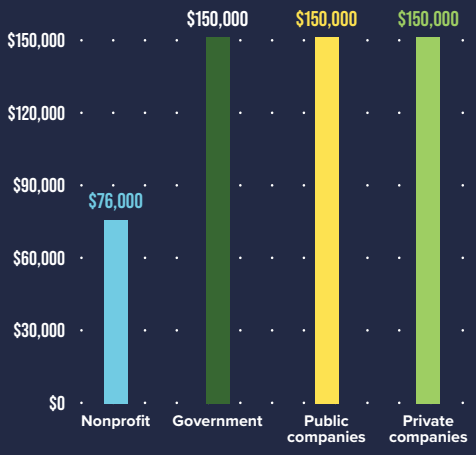
The most **COMMON MECHANISMS** used to report fraud tips:

Email and web-based reports BOTH surpassed telephone hotlines



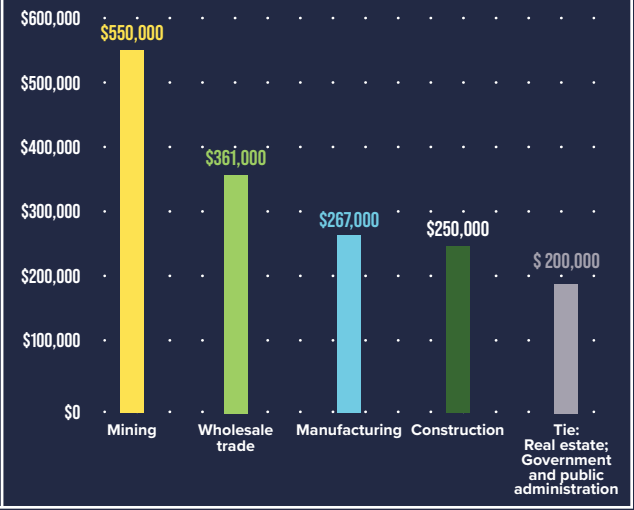
KEY FINDINGS

VICTIM ORGANIZATIONS



NONPROFIT ORGANIZATIONS EXPERIENCE LOSSES **HALF THE SIZE** OF THOSE AT OTHER TYPES OF ORGANIZATIONS.

TOP 5 MEDIAN LOSSES BY INDUSTRY



PERPETRATORS

Median losses for frauds by owners/executives were more than **7X GREATER** than those carried out by employees.

Frauds carried out by **THREE OR MORE** perpetrators caused median losses more than **4X GREATER** than those carried out be a single perpetrator.

1 perpetrator **$75,000**

3+ perpetrators **$329,000**

84% of fraudsters displayed at least **ONE BEHAVIORAL RED FLAG**

MORE THAN HALF of all cases came from these five departments:

- Operations **14%**
- Accounting **12%**
- Sales **12%**
- Customer service **9%**
- Executive/upper management **9%**

THE LONGER a fraudster has worked for an organization, **THE MORE COSTLY** their fraud.

ANTI-FRAUD CONTROLS

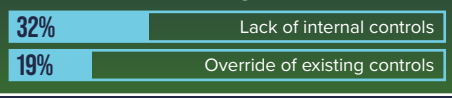
The presence of anti-fraud controls is associated with

LOWER fraud losses **AND** **QUICKER** fraud detection

82% of victim organizations **MODIFIED** their anti-fraud controls following the fraud.

27% of these modifications are expected to be **EXTREMELY EFFECTIVE** in preventing similar frauds in the future.

More **THAN HALF** of occupational frauds occur due to a lack of internal controls or an override of existing internal controls.



CASE RESULTS

68% of perpetrators were terminated by their employers

57% of cases referred to **LAW ENFORCEMENT**

72% of those referrals resulted in a **CONVICTION**

Of organizations that did not refer to law enforcement:

49% cited **INTERNAL DISCIPLINE** as the reason

34% cited fear of **BAD PUBLICITY** as the reason

MAKE AN IMPACT: HOW TO USE THE REPORT

Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations analyzes 1,921 real cases of occupational fraud that were investigated between January 2022 and September 2023. The findings presented in this report can be used by anti-fraud professionals, organizational management, and others to improve their fraud prevention, detection, and response efforts.

INFORM YOUR FRAUD RISK ASSESSMENTS.

Use heat maps to understand the frequency and significance of occupational fraud risks.

- **PAGE 13:** Which Asset Misappropriation Schemes Present the Greatest Risk?
- **PAGE 36:** What Are the Most Common Occupational Fraud Schemes in Various Industries?
- **PAGE 56:** What Are the Most Common Occupational Fraud Schemes in High-Risk Departments?

BENCHMARK YOUR ANTI-FRAUD PROGRAM.

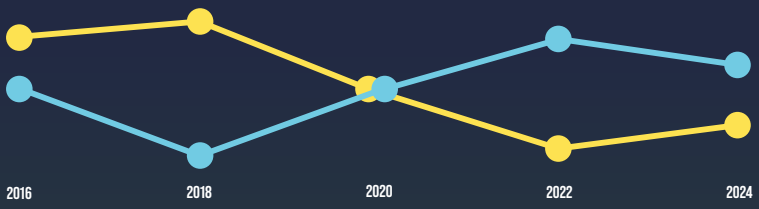
Compare the components of your anti-fraud program against other organizations.

- **PAGE 38:** What Anti-Fraud Controls Are Most Common?
- **PAGE 44:** How Do Anti-Fraud Controls Vary by Size of Victim Organization?
- **PAGES 82–97:** What Anti-Fraud Controls Are the Most Common in the Region?

IMPROVE YOUR FRAUD PREVENTION AND DETECTION EFFORTS.

Recognize how frauds are most commonly and most quickly detected. Implement the controls that are most effective at preventing and detecting fraud.

- **PAGE 24:** How Is Occupational Fraud Initially Detected?
- **PAGE 24:** Who Reports Occupational Fraud?
- **PAGE 25:** How Does Detection Method Relate to Fraud Loss and Duration?
- **PAGE 26:** What Formal Reporting Mechanisms Did Whistleblowers Use?
- **PAGE 40:** How Does the Presence of Anti-Fraud Controls Relate to Median Loss?
- **PAGE 41:** How Does the Presence of Anti-Fraud Controls Relate to the Duration of Fraud?



SELL FRAUD PREVENTION TO MANAGEMENT AND CLIENTS.

Demonstrate the risk of occupational fraud to your organization and show the ROI on anti-fraud investments.

- **PAGE 9:** The Global Cost of Fraud
- **PAGE 40:** How Does the Presence of Anti-Fraud Controls Relate to Median Loss?
- **PAGES 42–43:** The Importance of Providing Fraud Awareness Training

MEDIAN LOSS PER CASE:
$145,000

AVERAGE LOSS PER CASE:
$1,662,000

UNDERSTAND WHO PUTS YOUR ORGANIZATION AT THE GREATEST RISK.

Identify what groups are associated with more frequent or more costly incidents of fraud. Recognize the most common behavioral red flags of fraud to identify high-risk individuals.

- **PAGE 55:** What Departments Pose the Greatest Risk for Occupational Fraud?
- **PAGE 57:** Profile of a Fraudster
- **PAGES 68–69:** Behavioral Red Flags of Fraud

84% of all fraudsters displayed at least one **BEHAVIORAL RED FLAG**

EDUCATE OTHERS ABOUT OCCUPATIONAL FRAUD AND WAYS TO EFFECTIVELY COMBAT IT.

Download and share with management, clients, or your anti-fraud team. Use charts, graphs, and findings from the report in your own internal or external presentations. Include customized points in discussions with management or clients, or as part of fraud awareness training programs.

- **PAGES 4–5:** Key Findings
- Full report at ACFE.com/RTTN
- Charts and slides at ACFE.com/RTTN

INTRODUCTION

This study represents the most comprehensive examination available of the costs, methods, victims, and perpetrators of occupational fraud.

The Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) has been committed to the mission of combating *occupational fraud*—fraud committed by individuals against the organizations that employ them[1]—since its founding in 1988. Occupational fraud represents a significant risk to the operations of every organization, regardless of size, industry, or region, with wide-ranging impacts for organizations victimized by this prevalent form of financial crime.

Due to the nature of occupational fraud, each of the estimated 3.55 billion members of the global workforce[2] has the potential to engage in this crime, as their employers entrust them with organizational cash and assets in the ordinary course of business. Although only a small fraction of the workforce will ever commit occupational fraud, myriad factors provide the pressures, opportunities, and rationalizations that motivate and enable perpetrators to carry out their fraud schemes. These circumstances create the conditions for global fraud losses to reach trillions of dollars annually.

While the true scope of fraud on a global scale is ultimately unknowable, the data contained in this report—gathered from real-world cases investigated by Certified Fraud Examiners (CFEs)—provides critical information that anti-fraud professionals can use to understand the risks posed by occupational fraud so that they can better prevent, detect, and investigate it. Each edition of this study has embodied that objective.

The cases in this study were submitted by CFEs throughout the world who each responded to the ACFE's 2023 *Global Fraud Survey*, answering a detailed questionnaire with 86 questions about one fraud case they investigated between January 2022 and September 2023. Drawing from 1,921 occupational fraud cases investigated by CFEs, this 13th edition of our study presents statistical analyses related to the methods used to commit, detect, and prevent occupational fraud, as well as the fraud perpetrators, the organizations they victimized, the losses those organizations suffered, and their responses to the frauds.

Survey respondents submitted fraud cases from 138 different countries and territories that affected private, public, government, and nonprofit organizations in 22 different industry categories, providing a truly global and expansive scope of coverage. Although these cases represent only a miniscule percentage of all occupational fraud committed, we believe that our findings constitute the most comprehensive study available concerning occupational fraud.

[1] *Occupational fraud* is formally defined as the use of one's occupation for personal enrichment through the deliberate misuse or misapplication of the employing organization's resources or assets.
[2] The World Bank DataBank, "Labor Force, Total (1991–2022)," https://data.worldbank.org/indicator/SL.TLF.TOTL.IN.

The goal of *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations* is to compile detailed information about occupational fraud cases in six critical areas:

- The methods by which occupational fraud is committed
- The financial harm caused by occupational fraud
- The means by which occupational frauds are detected
- The characteristics of the organizations victimized by occupational fraud
- The characteristics of the people who commit occupational fraud
- The results of the cases after the frauds have been detected and the perpetrators identified

FIG. 1 REPORTED CASES BY REGION

United States and Canada

CASES: **623 (38%)**

Sub-Saharan Africa

CASES: **299 (18%)**

Asia-Pacific

CASES: **183 (11%)**

Southern Asia

CASES: **124 (8%)**

Middle East and North Africa

CASES: **119 (7%)**

Western Europe

CASES: **117 (7%)**

Latin America and the Caribbean

CASES: **93 (6%)**

Eastern Europe and Western/Central Asia

CASES: **66 (4%)**

THE GLOBAL COST OF FRAUD

Fraud is a truly global problem, affecting organizations in every region and in every industry worldwide. Measuring the true extent of the damage caused by occupational fraud can be challenging due to the inherent nature of concealment and deception involved in most schemes. However, our study provides some valuable insight into the scope of this issue and how it affects organizations everywhere.

OUR STUDY COVERED

1,921 CASES from **138** COUNTRIES and TERRITORIES

Causing total losses of more than **$3.1 BILLION**

$1,662,000
Average loss per case

22% of cases had losses of $1 million+

CFEs estimate that organizations **LOSE**

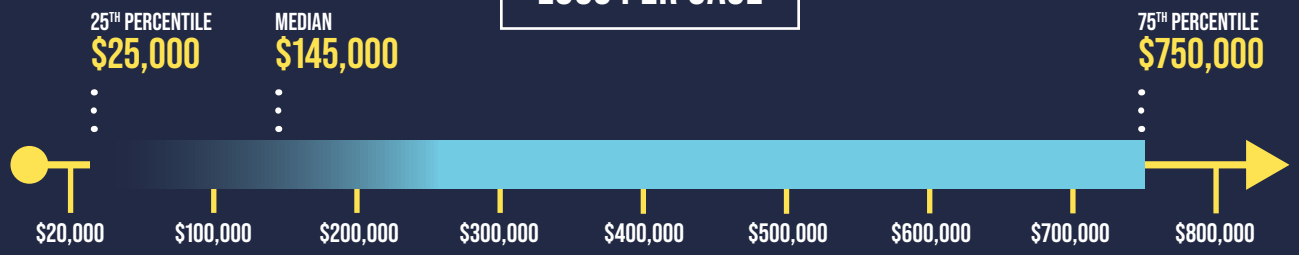
5% of revenue to **FRAUD** each year

Projected against 2022 GWP* **($101 TRILLION)**

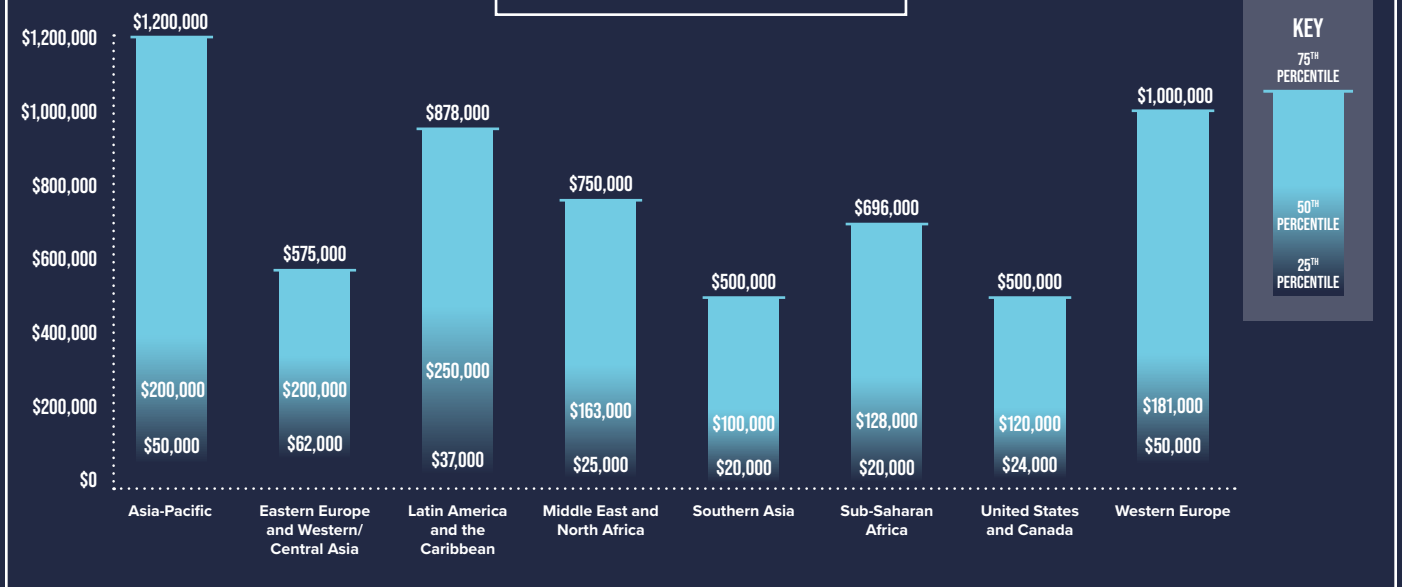
that's more than **$5 TRILLION LOST TO FRAUD GLOBALLY**

*https://databank.worldbank.org/data/download/GDP.pdf

LOSS PER CASE



LOSS PER REGION



HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD COMMITTED?

Collectively, in the 13 editions of the *Report to the Nations*, we have analyzed more than 20,000 cases of occupational fraud. Our research shows that there are clear categories and patterns in the way that fraudsters perpetrate their schemes. To illustrate the organization of these categories and patterns, Figure 3 provides a taxonomy of occupational fraud schemes. This *Occupational Fraud and Abuse Classification System* (commonly referred to as the *Fraud Tree*) helps provide a better understanding of how these frauds are committed and, in turn, can help organizations focus their prevention and detection efforts to address the greatest risks.

CATEGORIES OF OCCUPATIONAL FRAUD

Occupational fraud schemes fall into three primary categories: asset misappropriation, corruption, and financial statement fraud. Figure 2 shows the frequency and median losses for each of these categories. Asset misappropriation cases involve an employee stealing or misusing the employing organization's resources. This is by far the most common category of occupational fraud, occurring in 89% of the cases in our study. These cases also tend to cause the lowest median loss, at USD 120,000 per case. Nearly half the cases in our study (48%) involved some form of corruption. These cases caused a median loss of USD 200,000 per case. Financial statement frauds, in which the perpetrator intentionally caused a material misstatement or omission in the organization's financial statements, were the least common category (5% of schemes) but also caused the greatest median loss (USD 766,000 per case).

FIG. 2 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD COMMITTED?

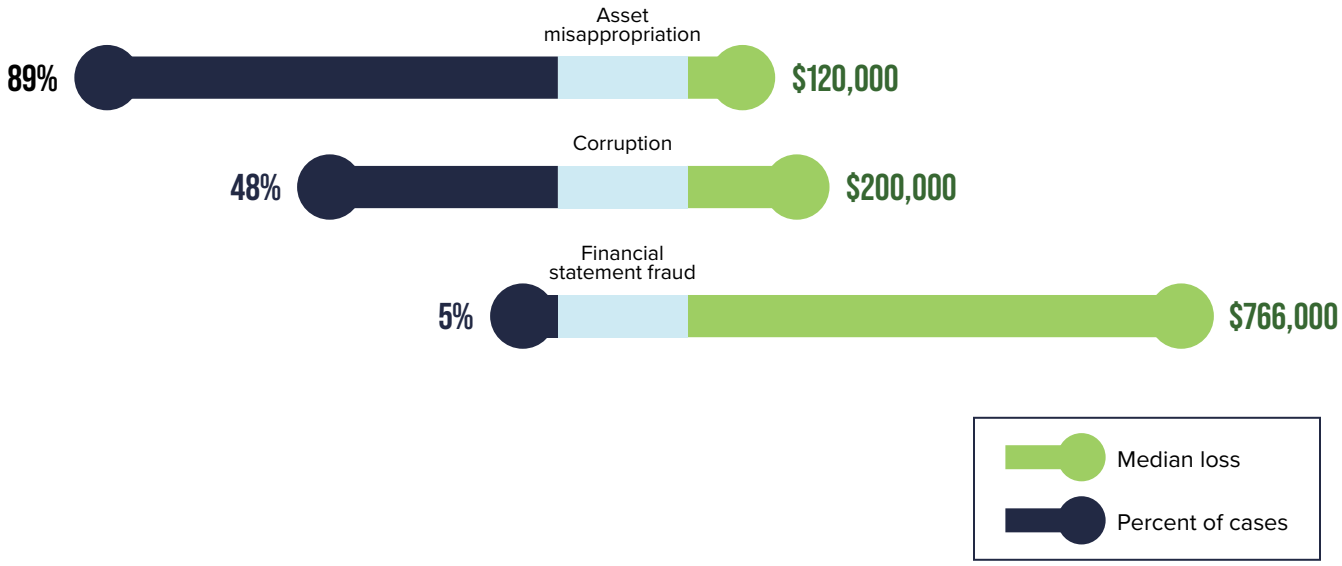
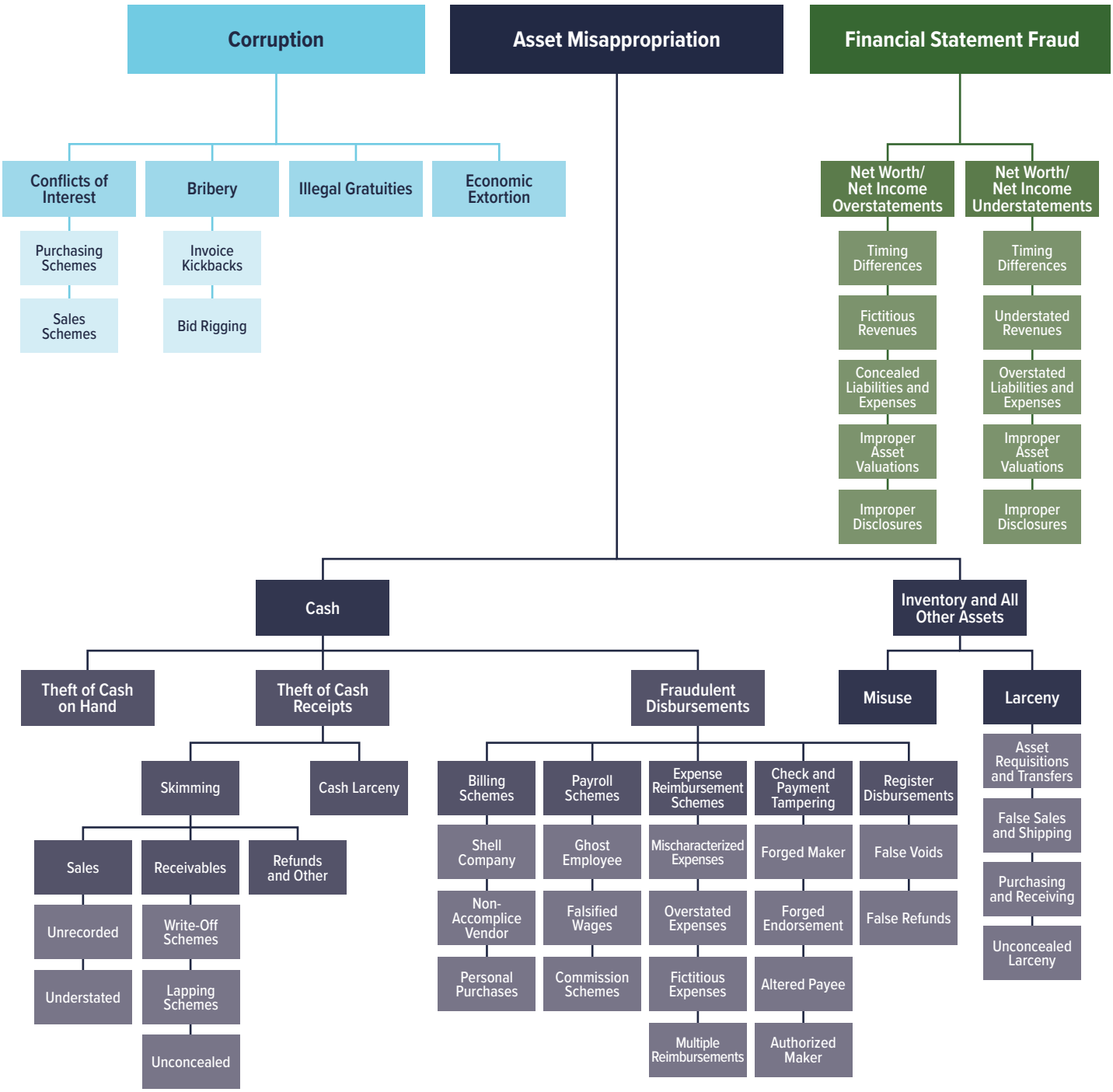


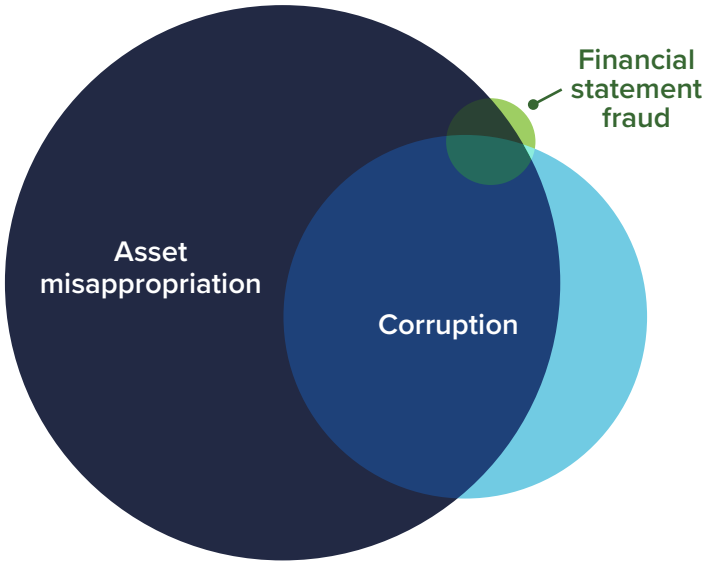
FIG. 3 OCCUPATIONAL FRAUD AND ABUSE CLASSIFICATION SYSTEM (THE FRAUD TREE)[3]



[3] The definitions for many of the categories of fraud schemes in the Fraud Tree are found in the Glossary of Terminology on page 104.

While occupational frauds can be divided into three distinct categories, perpetrators do not always limit their schemes to just one category. As shown in Figure 4, 38% of the cases in our study involved two or more types of occupational fraud, with the most common overlap occurring between asset misappropriation and corruption (35% of cases). Interestingly, only 1% of cases in our study involved financial statement fraud alone. This indicates that when a person has been caught committing financial statement fraud, it is very likely they have been committing other types of fraud as well.

FIG. 4 HOW OFTEN DO FRAUDSTERS COMMIT MORE THAN ONE TYPE OF OCCUPATIONAL FRAUD?

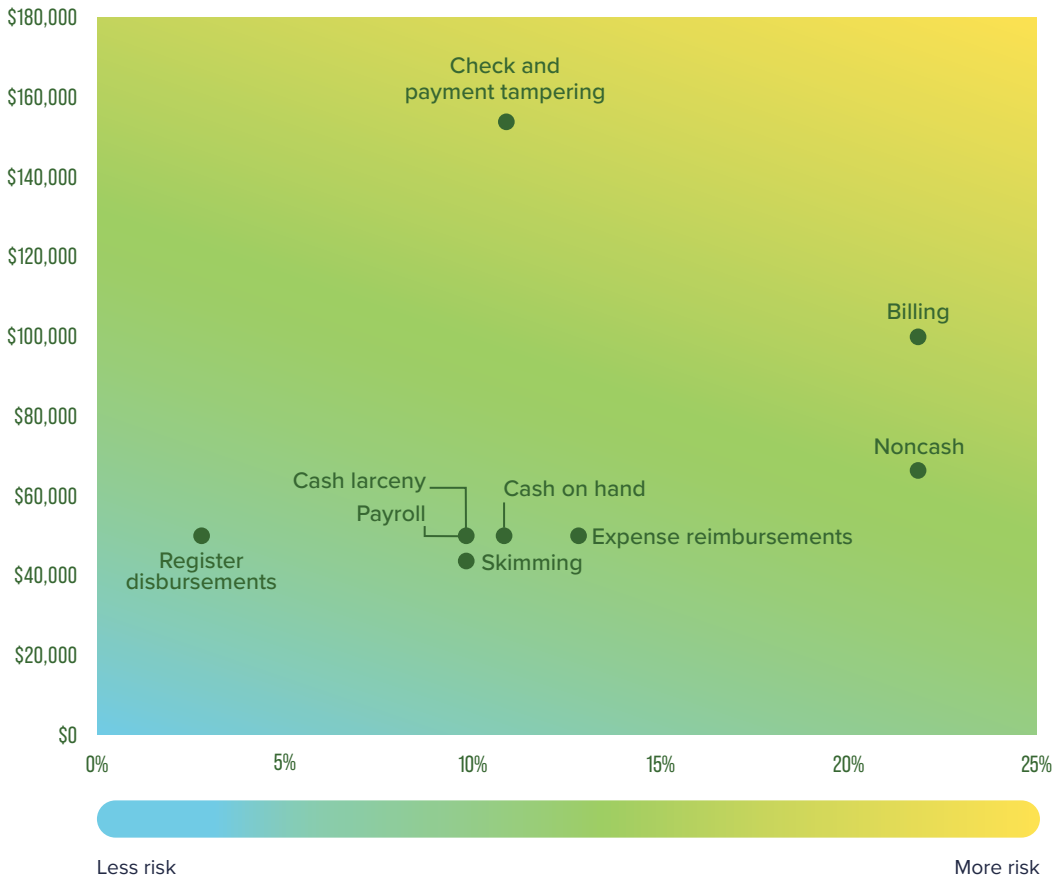


Asset misappropriation only	51%
Asset misappropriation and corruption	35%
Corruption only	10%
Corruption, asset misappropriation, and financial statement fraud	2%
Asset misappropriation and financial statement fraud	1%
Financial statement fraud only	1%
Corruption and financial statement fraud	<1%

ASSET MISAPPROPRIATION SUB-SCHEMES

Asset misappropriation schemes can take different forms, often dependent on the access or opportunity the perpetrator has within the victim organization. In the Fraud Tree taxonomy, we divide asset misappropriations into nine distinct sub-schemes based on how the crime was committed. (See the Glossary on page 104 for definitions of each sub-scheme.) Understanding which of these sub-schemes presents the greatest risk to organizations can help with risk assessment and minimizing fraud losses. Figure 5 is a heat map displaying the median loss and frequency of each sub-scheme. The sub-schemes closest to the yellow portion of the heat map—check and payment tampering, billing, and theft of noncash assets—present the greatest overall risk to organizations, based on the combination of frequency and potential loss.

FIG. 5 WHICH ASSET MISAPPROPRIATION SUB-SCHEMES PRESENT THE GREATEST RISK?

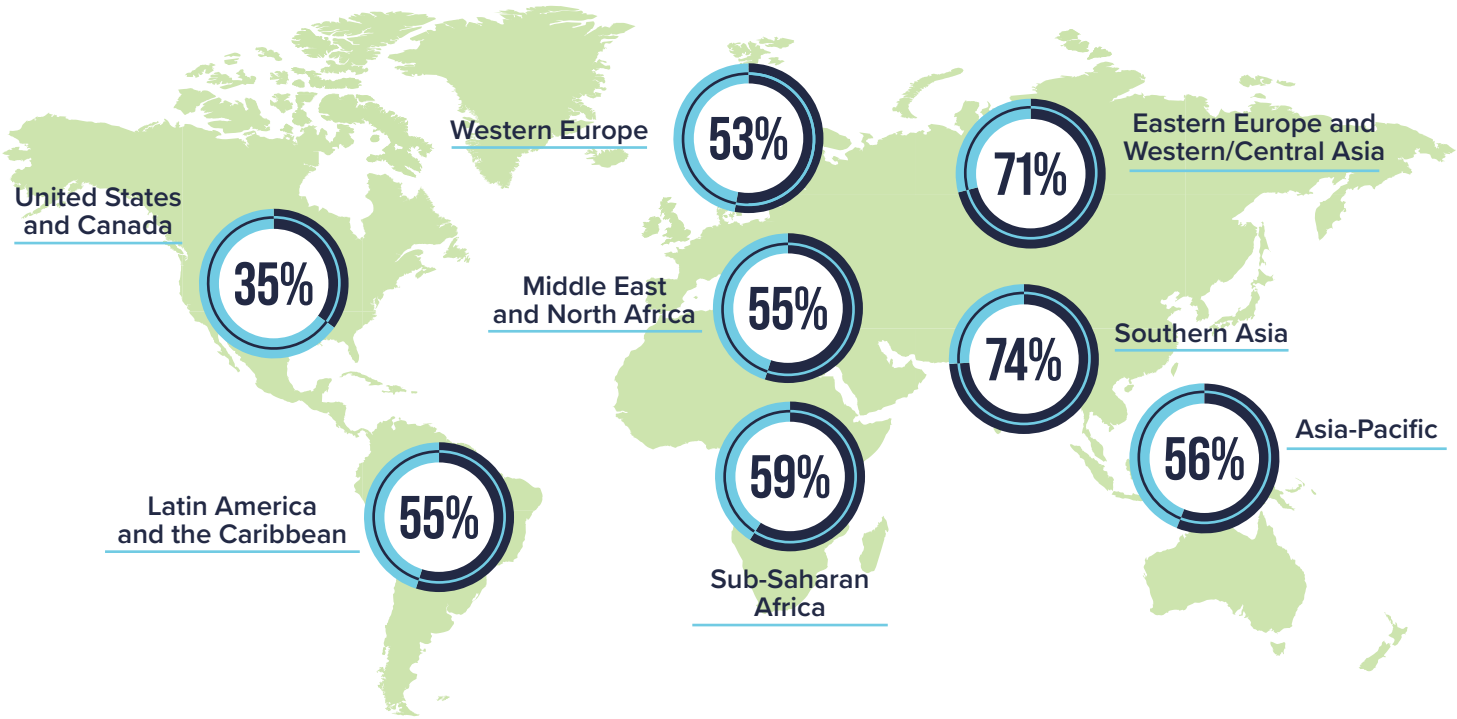


Category	Number of cases	Percent of all cases	Median loss
Noncash	426	22%	$66,000
Billing	424	22%	$100,000
Expense reimbursements	248	13%	$50,000
Check and payment tampering	217	11%	$155,000
Cash on hand	205	11%	$50,000
Skimming	200	10%	$43,000
Cash larceny	192	10%	$50,000
Payroll	190	10%	$50,000
Register disbursements	52	3%	$50,000

CORRUPTION CASES BY REGION

Among the eight geographical regions we examined, Southern Asia had the highest percentage of corruption cases (74%), while the United States and Canada had the smallest percentage of cases involving corruption (35%) (see Figure 6). These findings could reflect factors such as the cultural norms regarding permitting or prohibiting corruption, the presence and effectiveness of anti-corruption legislation, or the focus of enforcement within each region.

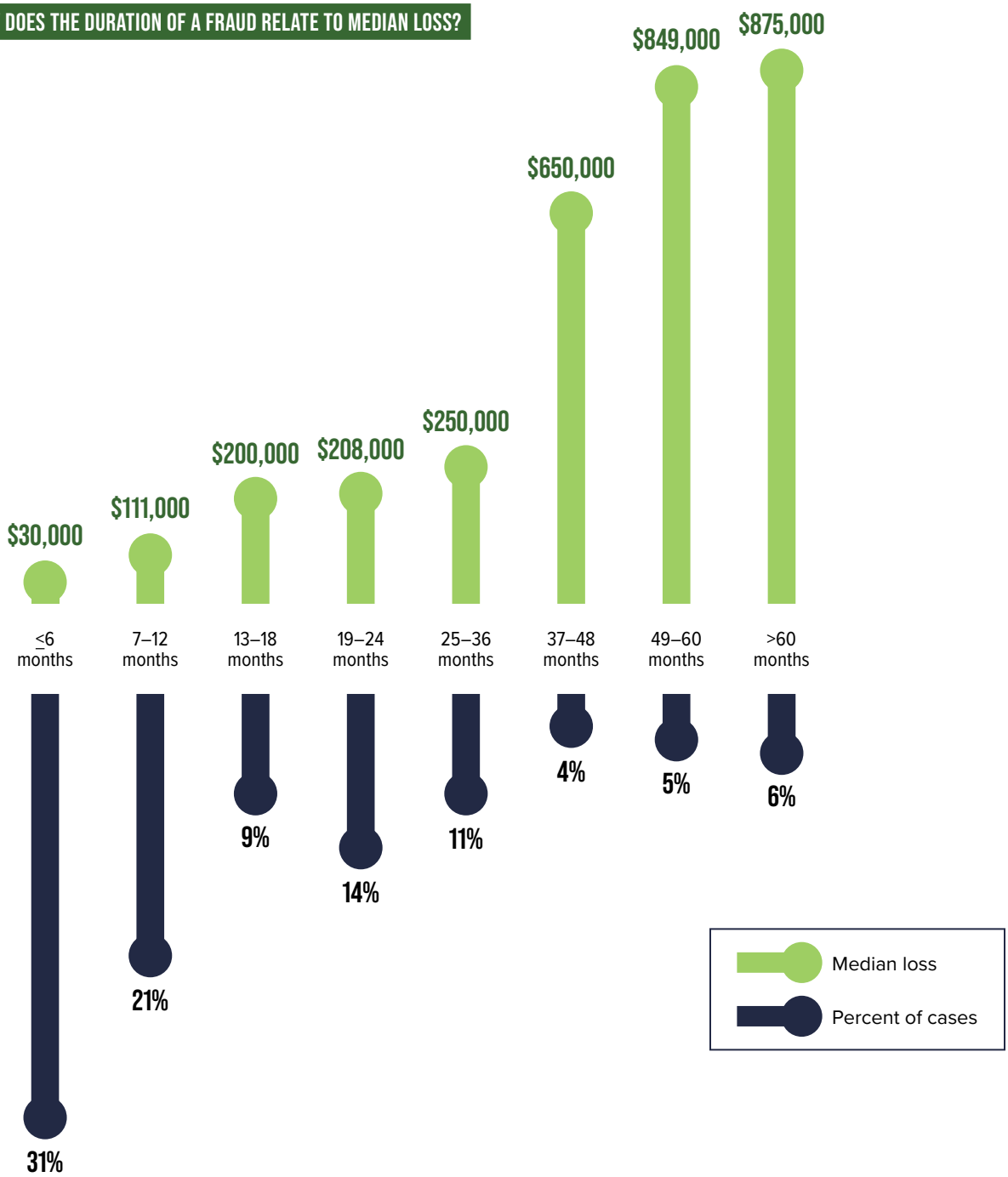
FIG. 6 HOW DOES CORRUPTION RISK VARY BY REGION?



DURATION OF FRAUD SCHEMES

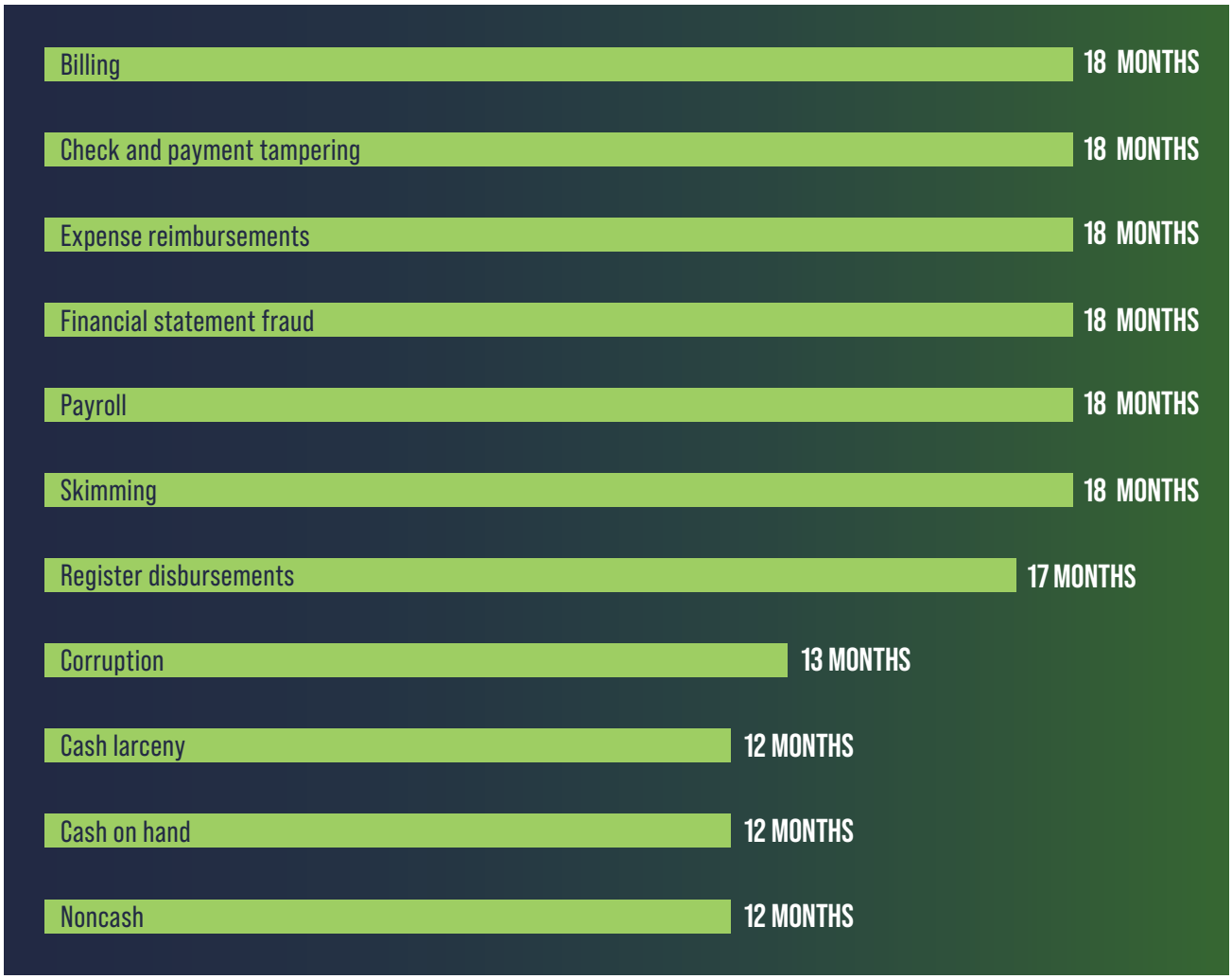
Early detection of frauds is critical to limiting the amount of damage they cause the victim organization. The median duration of the occupational frauds in our study was 12 months—meaning the typical perpetrator was able to commit their scheme for a full year before being detected. But as Figure 7 shows, the longer a fraud continues, the more it costs the victim. Frauds caught within the first six months had a median loss of USD 30,000, compared to USD 250,000 for frauds that lasted between two and three years. Cases that went undetected for five or more years caused a median loss of USD 875,000.

FIG. 7 HOW DOES THE DURATION OF A FRAUD RELATE TO MEDIAN LOSS?



We further measured the duration of the frauds in our study based on the scheme type(s) involved in the cases (see Figure 8). Billing, check and payment tampering, expense reimbursement schemes, financial statement fraud, payroll, and skimming schemes all typically lasted 18 months before detection, while schemes involving the theft of noncash assets, cash on hand, and cash larceny had the shortest median duration (12 months).

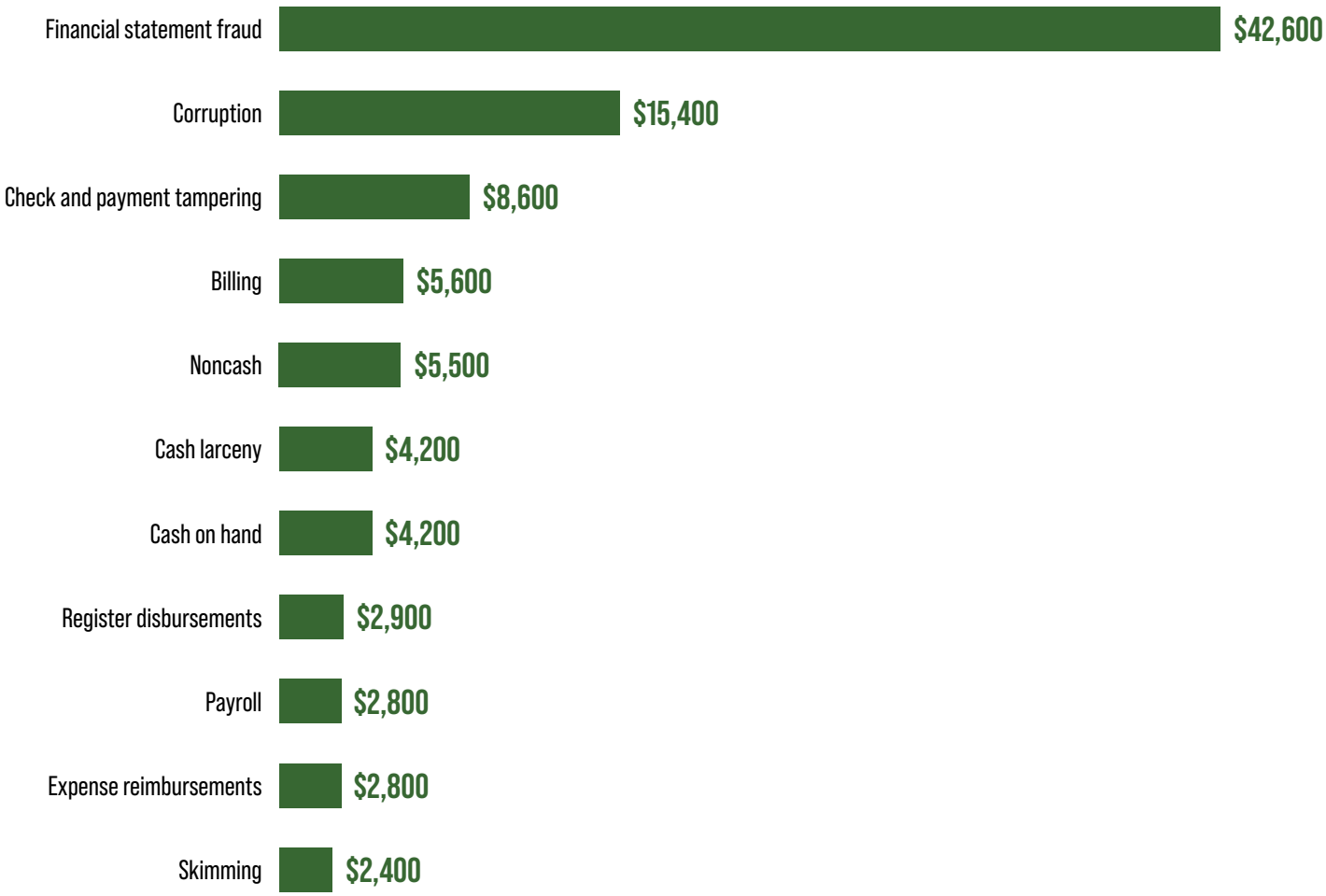
FIG. 8 HOW LONG DO DIFFERENT OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES LAST?



VELOCITY OF FRAUD SCHEMES

We calculated the *velocity* of the cases reported to us (i.e., the total loss divided by the number of months the scheme lasted) to measure the impact of different types of fraud over similar time periods. The overall velocity, or amount lost per month, of all cases was USD 9,900. Figure 9 shows that certain scheme types compound much more quickly than others, with financial statement fraud and corruption schemes having the greatest velocities. Similarly, cases involving collusion between two or more perpetrators and cases perpetrated by individuals at higher levels of authority also have higher velocities and inflict financial damage to the victim more quickly.

FIG. 9 WHAT IS THE TYPICAL VELOCITY (MEDIAN LOSS PER MONTH) OF DIFFERENT OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES?



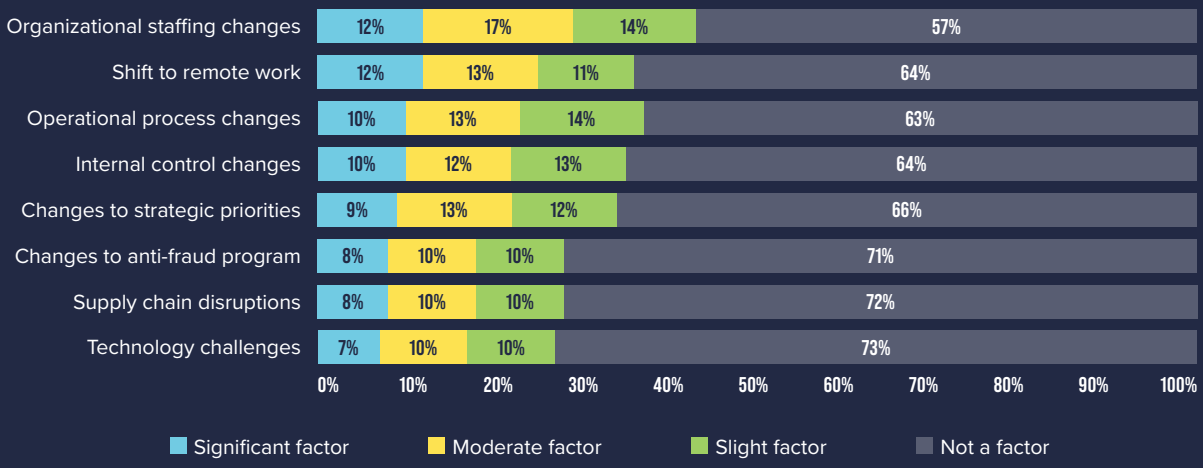
	Median loss	Median duration	Velocity (loss per month)
One perpetrator	$75,000	12 months	$6,300
Two perpetrators	$135,000	12 months	$11,300
Three or more perpetrators	$329,000	14 months	$23,500
Employee	$60,000	8 months	$7,500
Manager	$184,000	18 months	$10,200
Owner/executive	$500,000	24 months	$20,800

OCCUPATIONAL FRAUD TRENDS AND THE IMPACT OF COVID

Our 2024 report includes cases that were investigated between January 2022 and September 2023. As the typical case of occupational fraud lasts 12 months before being detected, the majority of the cases in our study likely occurred during the height of the COVID-19 pandemic. Looking at trends in occupational fraud over the last decade through this lens reveals some interesting shifts in how these frauds occur and how organizations are fighting back.

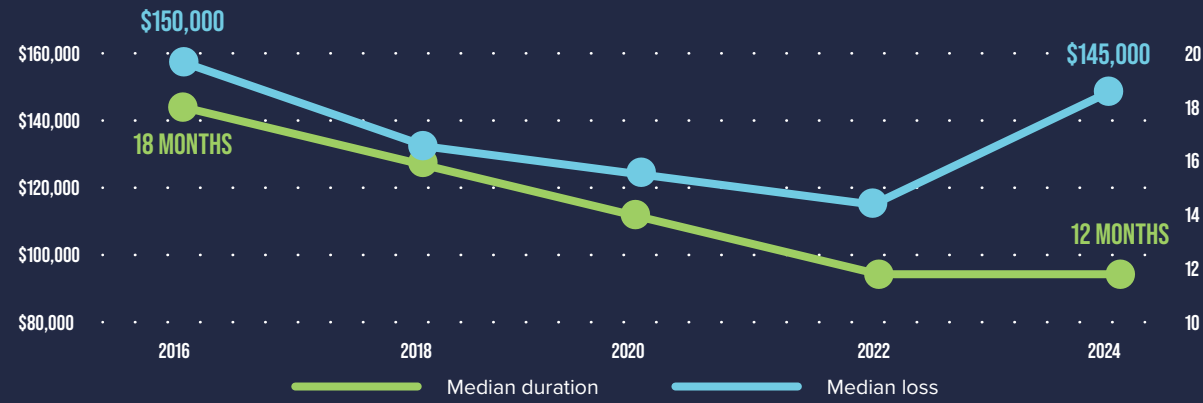
53% OF CASES in our 2024 report had at least one pandemic-related factor contribute to the occurrence of the fraud.

TO WHAT EXTENT DID PANDEMIC-RELATED FACTORS CONTRIBUTE TO OCCUPATIONAL FRAUDS?



After seeing a decline in fraud losses over several studies, the median loss of frauds that occurred during the pandemic increased notably, even while the time to detection did not change.

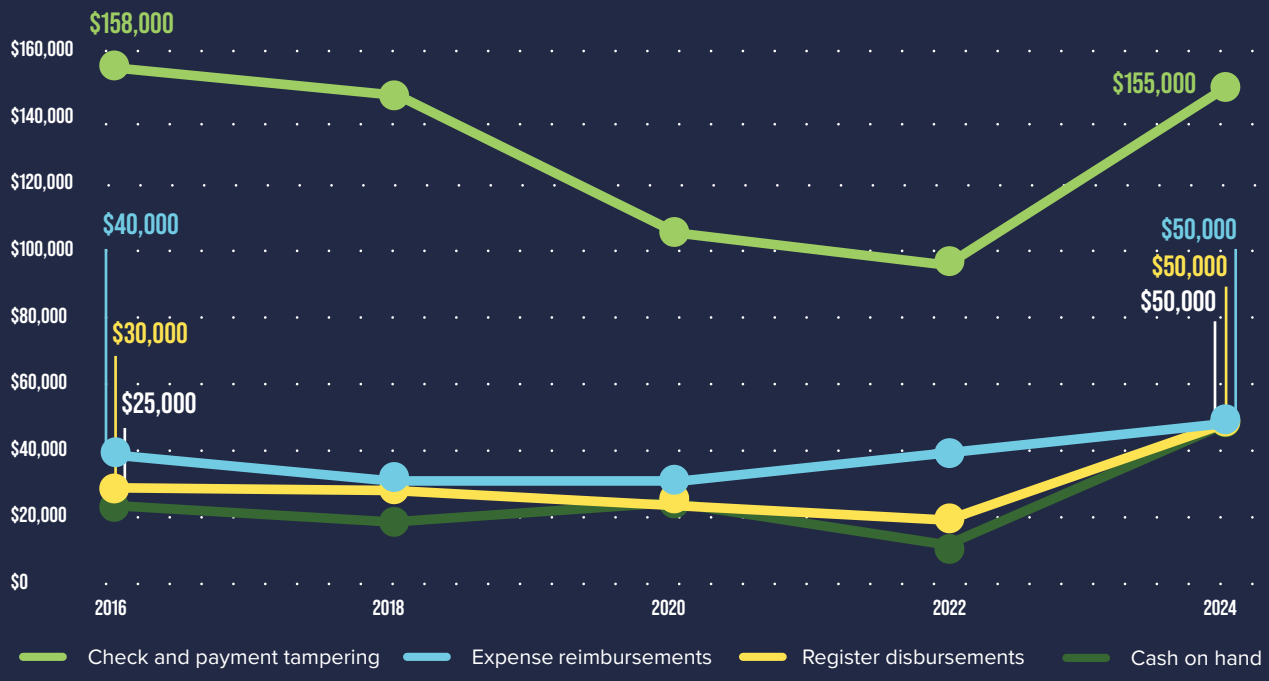
MEDIAN LOSS UP 24%
from 2022–2024



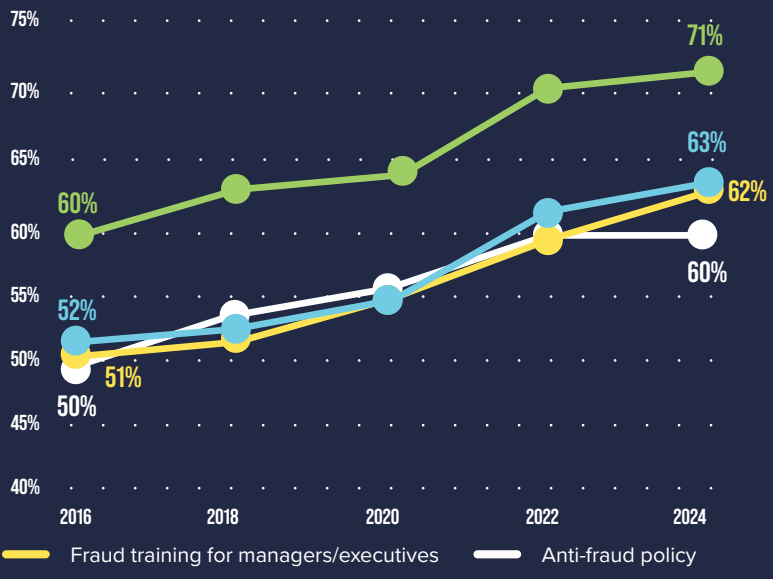
MEDIAN LOSSES FOR ALL THREE PRIMARY CATEGORIES OF OCCUPATIONAL FRAUD INCREASED FROM 2022–2024

	2022	2024	CHANGE
Financial statement fraud	$593,000	$766,000	⬆ 29%
Corruption	$150,000	$200,000	⬆ 33%
Asset misappropriation	$100,000	$120,000	⬆ 20%

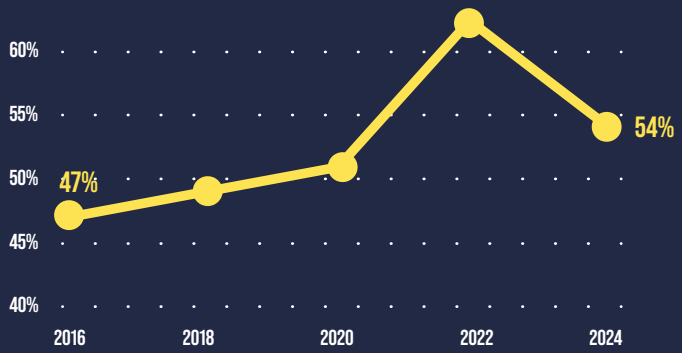
Several sub-schemes of asset misappropriation **CAUSED LARGER LOSSES DURING THE PANDEMIC** than in prior years.



Over the last decade, an **INCREASING PERCENTAGE OF ORGANIZATIONS** have **IMPLEMENTED MEASURES** that demonstrate a commitment to **FRAUD PREVENTION AND DETECTION.**



CASES INVOLVING MORE THAN 1 PERPETRATOR

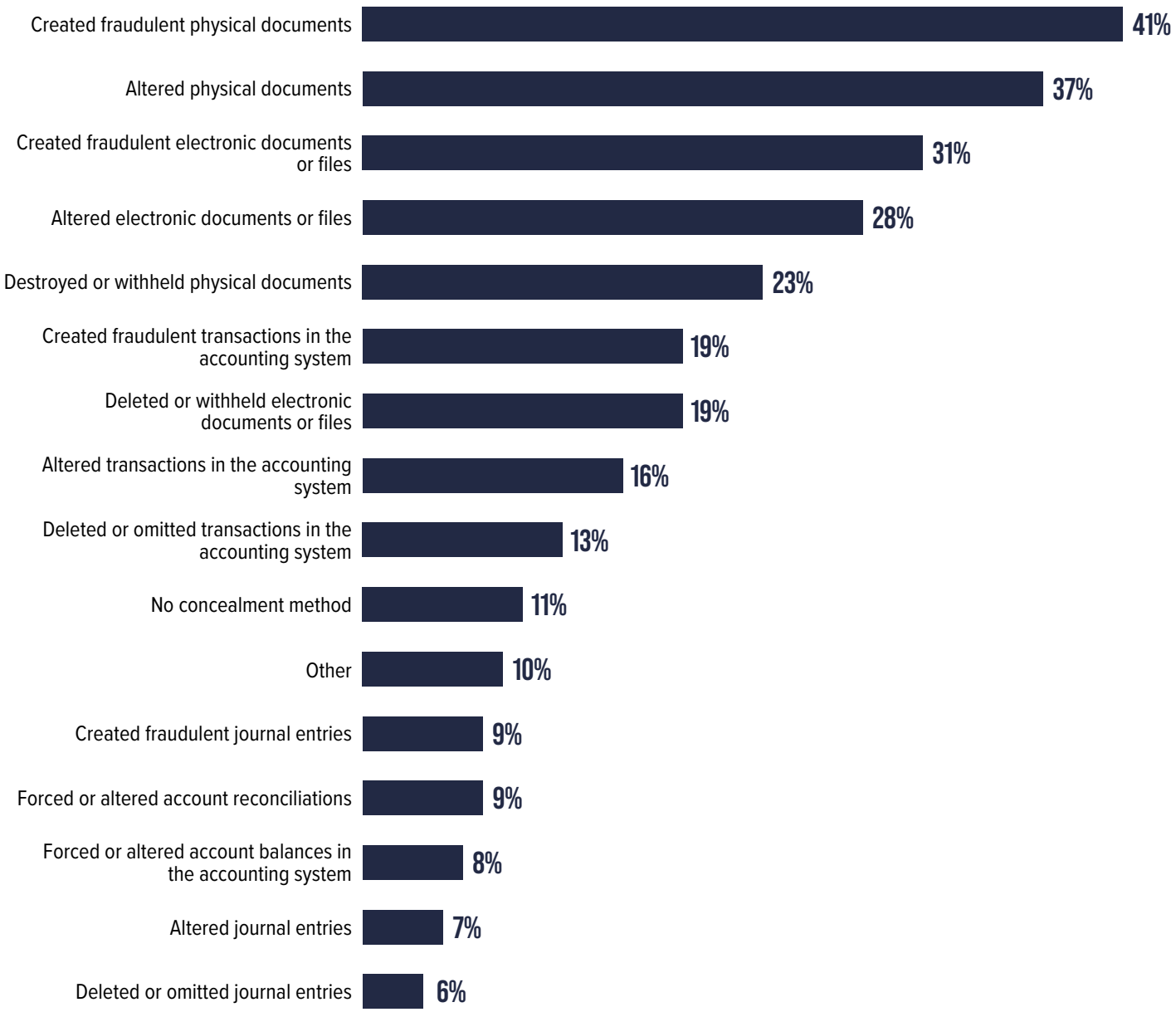


The trend of **INCREASING COLLUSION** among perpetrators **SLIGHTLY REVERSED** during the pandemic.

CONCEALMENT OF OCCUPATIONAL FRAUD

After fraud perpetrators commit their schemes, they typically take steps to conceal the evidence of their crimes. Understanding the most common methods fraudsters use to conceal their crimes can help organizations improve their prevention and detection efforts. As shown in Figure 10, 11% of cases did not involve any concealment method. Of the 89% of cases that did include some proactive concealment, the most common methods were creating fraudulent physical documents (41% of cases) or altering physical documents (37% of cases). These results indicate that even as many transactions have moved to digital formats, physical evidence is still an important part of fraud prevention, detection, and investigation.

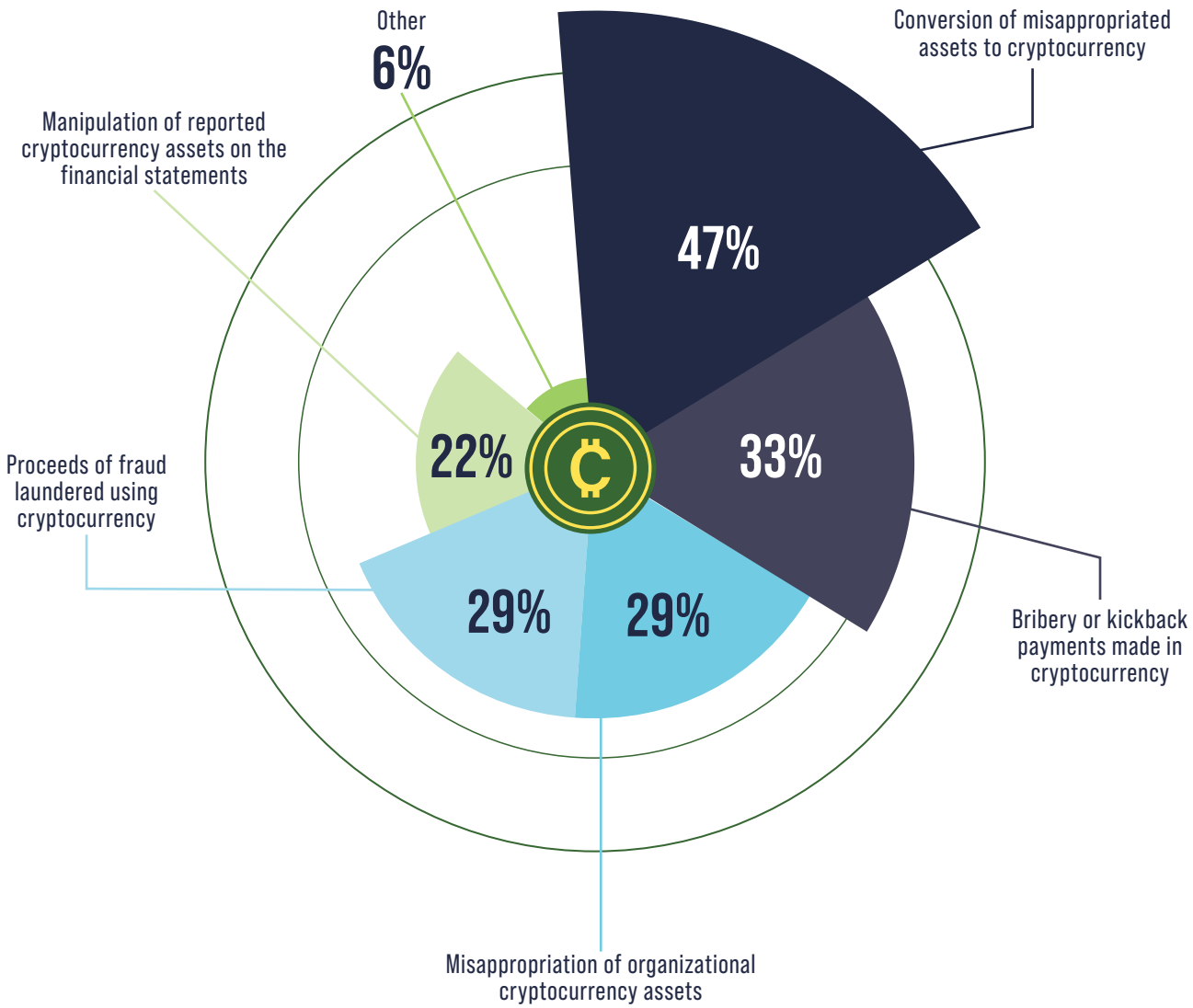
FIG. 10 HOW DO OCCUPATIONAL FRAUDSTERS CONCEAL THEIR SCHEMES?



CRYPTOCURRENCY SCHEMES

With the advent and increased adoption of cryptocurrencies in the financial landscape, organizations and anti-fraud professionals must be aware of how these assets might affect occupational fraud risks. Only 4% of the cases in our study involved cryptocurrency; nearly half of those cases (47%) included the perpetrator converting their stolen assets into cryptocurrency, and one-third (33%) involved bribery or kickback payments made to a co-conspirator in cryptocurrency (see Figure 11).

FIG. 11 AMONG FRAUDS INVOLVING CRYPTOCURRENCY, HOW WAS IT USED?



SCHEMES STATISTICAL ANALYSIS

Most loss amounts presented in this report are median losses, which we use as a proxy for the cost of a "typical" fraud. Figure 12 provides a more holistic view of the costs associated with different fraud categories, showing quartile and mean loss amounts, as well.

FIG. 12 SCHEMES STATISTICAL ANALYSIS TABLE

SCHEMES					
Category	Cases	25th percentile	Median (50th percentile)	75th percentile	Mean*
Asset misappropriation	1,309	$22,000	$120,000	$500,000	$1,116,000
Noncash	246	$10,000	$66,000	$250,000	$537,000
Billing	207	$25,000	$100,000	$448,000	$624,000
Cash on hand	143	$10,000	$50,000	$200,000	$357,000
Skimming	130	$10,000	$43,000	$200,000	$205,000
Expense reimbursements	127	$5,000	$50,000	$150,000	$251,000
Check and payment tampering	109	$26,000	$155,000	$510,000	$787,000
Cash larceny	95	$10,000	$50,000	$300,000	$561,000
Payroll	74	$10,000	$50,000	$250,000	$383,000
Register disbursements	21	$4,000	$50,000	$94,000	$95,000
Corruption	662	$50,000	$200,000	$1,000,000	$2,738,000
Financial statement fraud	61	$100,000	$766,000	$4,815,000	$6,045,000

**Mean amounts were calculated using loss data that was winsorized at 5% (i.e., assigned all cases in the top 2.5% and bottom 2.5% the same value as the 97.5th percentile and 2.5th percentile, respectively).*

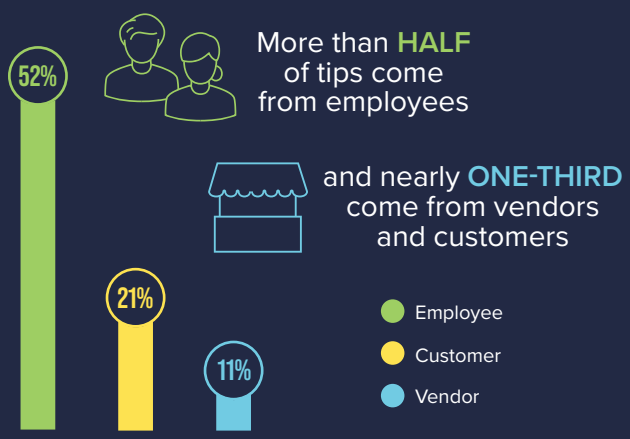
DETECTION

Understanding the methods by which occupational frauds are most commonly detected is critical for efficiently identifying and interrupting schemes, thus reducing their impact and duration. Our study explores how fraud is initially detected, when it is detected, and who reports it, all of which can help fraud examiners improve the effectiveness of fraud detection and prevention efforts at their organizations.

INITIAL DETECTION OF OCCUPATIONAL FRAUD

As shown in Figure 13, tips were the most common way frauds came to light, with 43% of cases being uncovered due to a tip from a whistleblower. This is more than three times as many cases as any other detection mechanism. This finding is consistent with our prior studies, all of which have shown tips to be by far the most common way fraud is detected. Other common detection methods included internal audit (14%) and management review (13%). Collectively, these three detection methods accounted for 70% of the cases in our data.

Since tips are the most common form of detection, it is beneficial to understand who submits those tips, and how. Figure 14 shows that over half of all tips in our study (52%) came from employees within the organization. External sources, such as customers, vendors, and competitors, accounted for approximately one-third of all tips. This finding reinforces the importance of providing and communicating about reporting mechanisms to both internal and external parties. In addition, our study found that organizations with hotlines were nearly twice as likely to detect fraud via tip as organizations without hotlines, illustrating the crucial role hotlines play in a comprehensive fraud detection program.



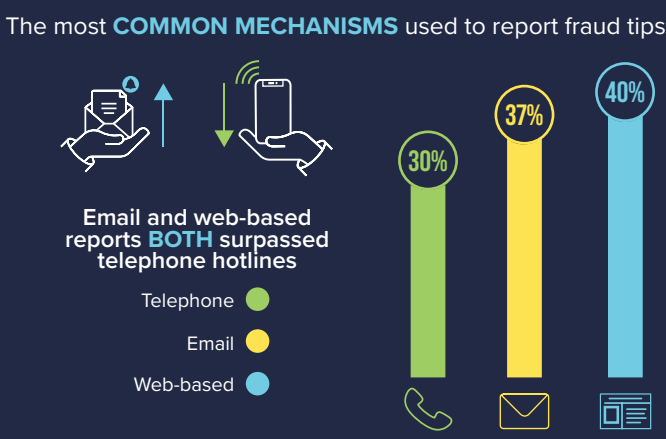


FIG. 13 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED?

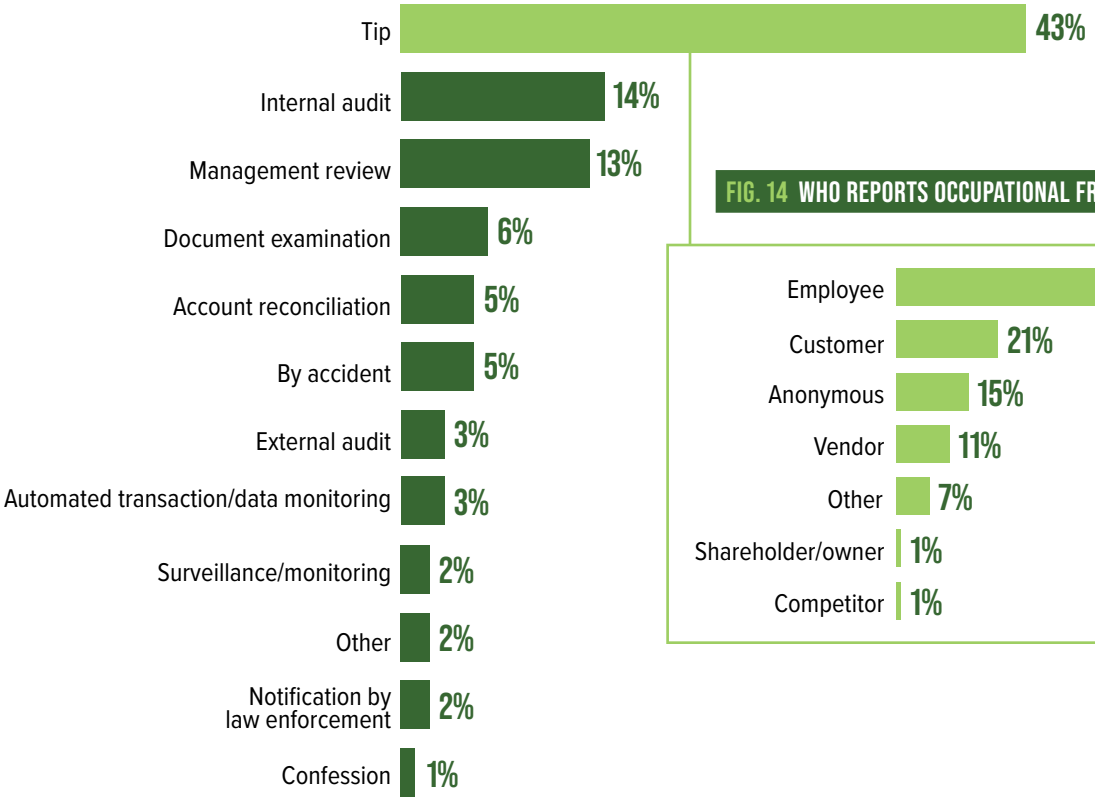
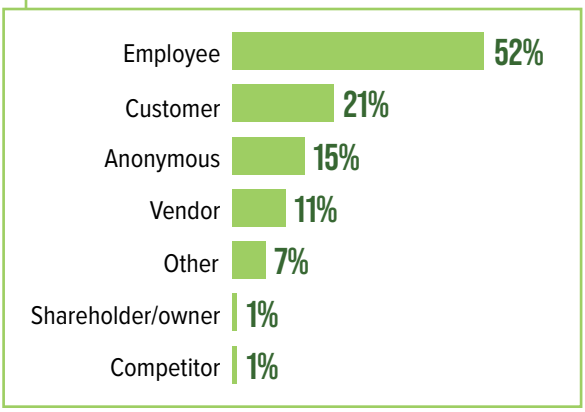


FIG. 14 WHO REPORTS OCCUPATIONAL FRAUD?



MEDIAN LOSS AND DURATION BY DETECTION METHOD

We analyzed the median loss and duration of fraud schemes based on how they were uncovered. Our data indicates a relationship between the severity of the fraud and the detection method of the fraud schemes. In other words, some fraud detection methods are more effective than others at exposing frauds quickly and limiting the size of the loss. In Figure 15, the yellow bars indicate schemes that were detected by passive methods, meaning the fraud was uncovered without proactive effort of the organization (e.g., notification by police, by accident, or by a fraudster's confession). Most of the passively detected schemes lasted longer and were associated with higher median losses relative to all other detection methods. The blue bars indicate active detection methods, meaning those that involved a process or effort designed to proactively detect fraud (e.g., document examination or surveillance/monitoring). Predictably, schemes discovered through an active method had shorter durations and lower median losses than those detected passively. Finally, the green bars indicate detection methods that could potentially be passive or active (e.g., tips and external audit); these mechanisms generally fell in the middle in terms of median duration and loss.

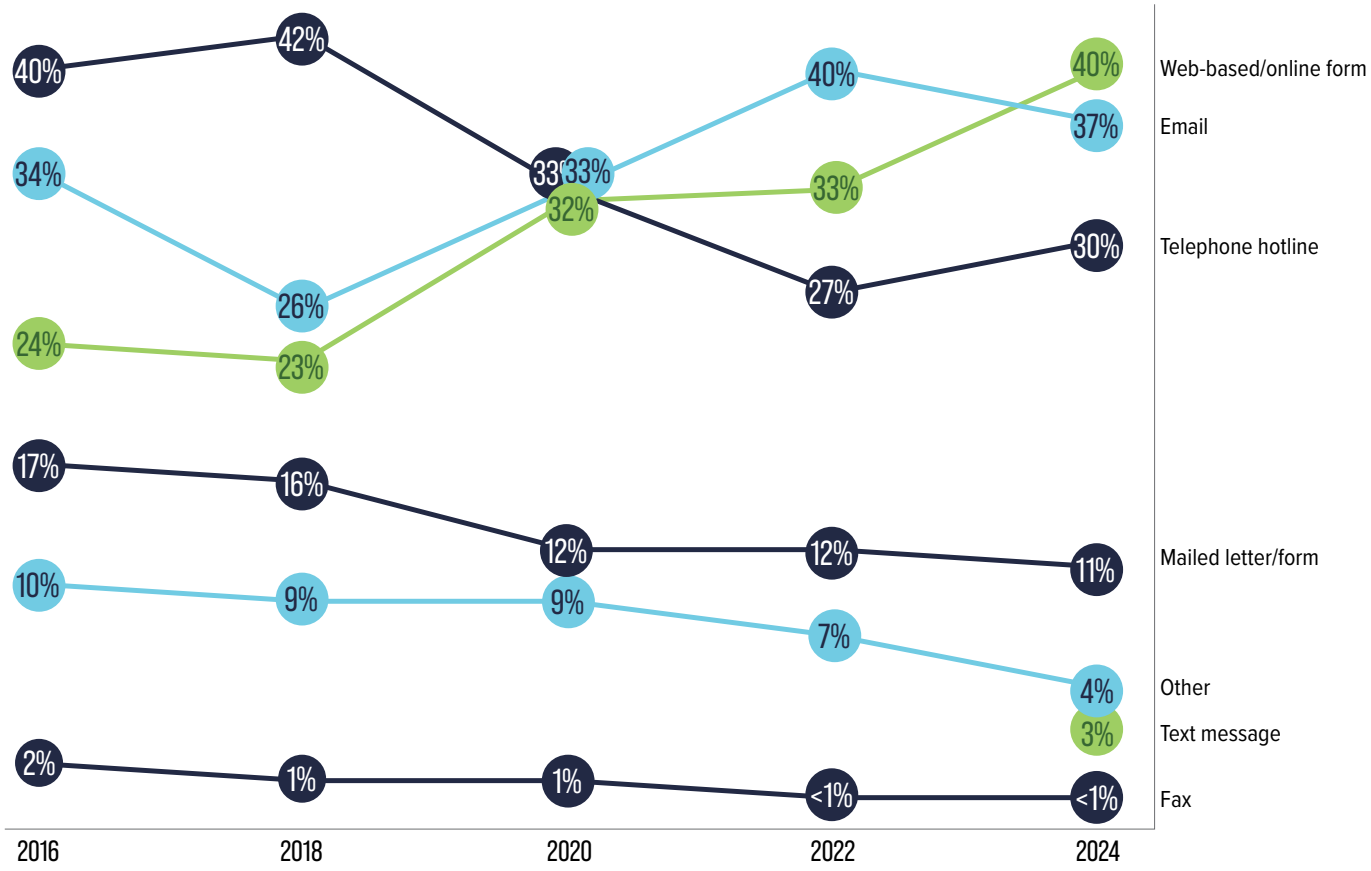
Our findings emphasize that proactive fraud detection efforts are essential to protecting against fraud risk. In general, active detection methods are associated with much faster detection than passive detection methods, which means that organizations can dramatically reduce the impact of fraud by implementing internal controls and policies that actively detect fraud, such as thorough management review, account reconciliation, and surveillance/monitoring. Organizations that do not actively seek out fraud are likely to experience schemes that continue for much longer and at a higher cost.

FIG. 15 HOW DOES DETECTION METHOD RELATE TO FRAUD LOSS AND DURATION?

REPORTING MECHANISMS

In cases uncovered by a tip, we asked respondents for additional information about how the tip was reported. More than half of the tips in our study (53%) were provided through a formal reporting mechanism, such as a hotline. Figure 16 reflects the specific types of these formal reporting mechanisms used by fraud whistleblowers over the course of our last five studies. While telephone hotlines have historically been one of the most common mechanisms used by whistleblowers, the percentage of tips reported via telephone has been decreasing. Since 2018, email and online reporting forms have both overtaken telephone hotlines as a reporting mechanism. Additionally, our current study includes a new reporting method—text message—which accounted for 3% of reported tips received. This data suggests that whistleblowers' preferred methods of reporting fraud are diverse and evolving, particularly regarding online and electronic forms.

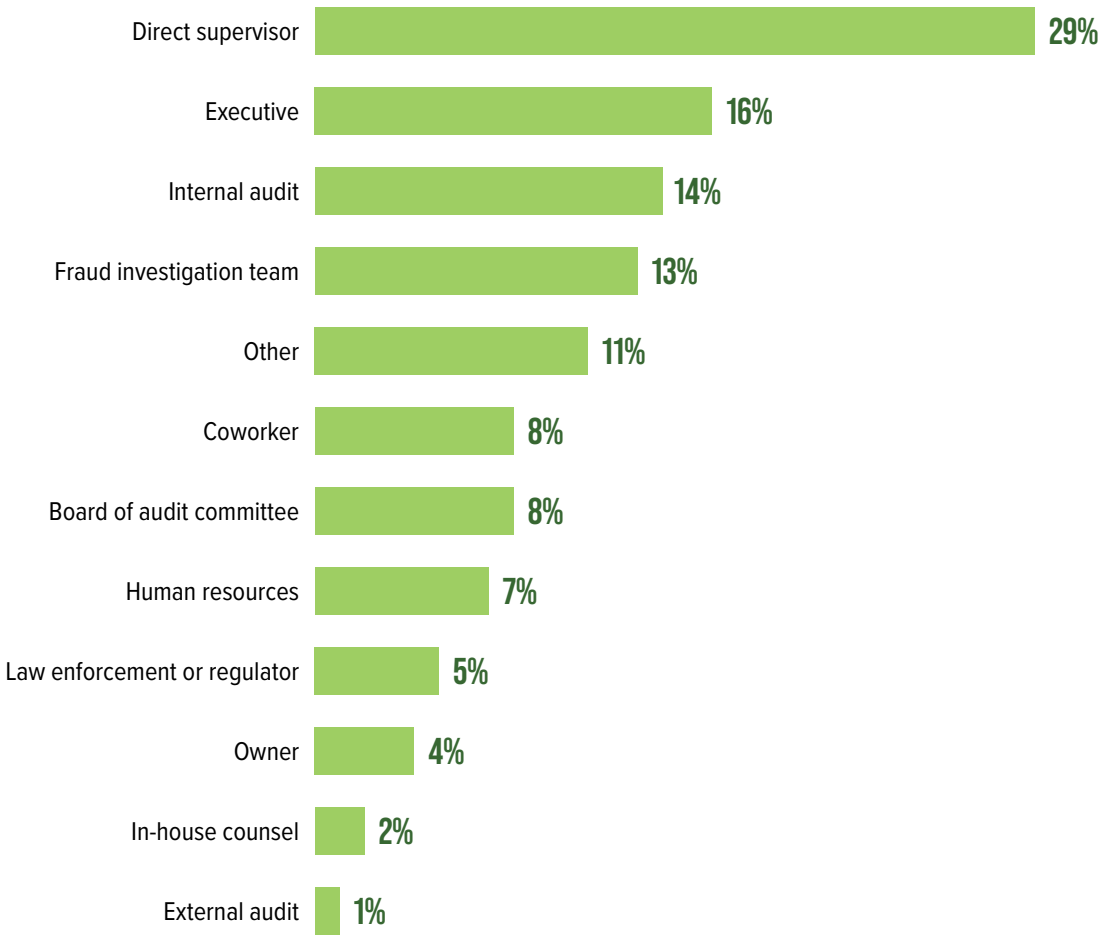
FIG. 16 WHAT FORMAL REPORTING MECHANISMS DID WHISTLEBLOWERS USE?



PARTIES TO WHOM WHISTLEBLOWERS REPORT

Some reports are submitted informally to individuals within the organization rather than through a formal reporting mechanism. As shown in Figure 17, direct supervisors (29%) were the party most whistleblowers reported to if a hotline mechanism was not used. The chart also demonstrates how whistleblowers may reach out to many different groups with information about potential fraud, such as executives, internal audit, and fraud investigation teams. It is important to provide all staff with guidance on how fraud allegations should be handled within the organization. It is also particularly important to educate those who are likely to receive informal complaints as to the proper protocol for dealing with reports about suspected fraud.

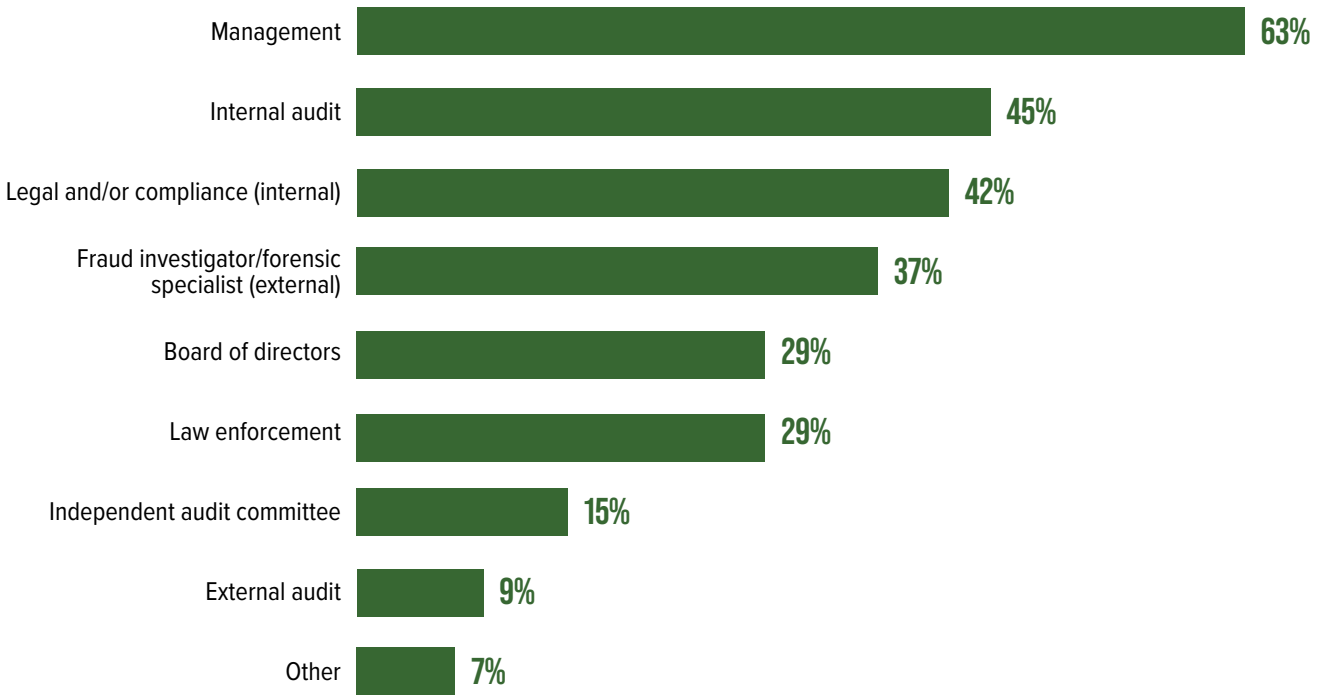
FIG. 17 TO WHOM DID WHISTLEBLOWERS INITIALLY REPORT?



PARTIES ALERTED TO THE FRAUD

We also explored which parties were alerted to the fraud after it was discovered. This differs from the data on who whistleblowers *initially* reported to (shown in Figure 17), as multiple parties may be informed about a suspected fraud after it has been identified, regardless of how the initial detection occurred. As shown in Figure 18, once the fraud scheme was uncovered, management was the most common party alerted (63%), followed by internal audit (45%) and the internal legal or compliance team (42%).

FIG. 18 WHICH PARTIES WERE ALERTED TO THE FRAUD AFTER IT WAS DISCOVERED?



DETECTION STATISTICAL ANALYSIS

Most loss amounts presented in this report are median losses, which we use as a proxy for the cost of a "typical" fraud. Figure 19 provides a more holistic view of the costs associated with frauds uncovered via different detection methods, showing quartile and mean loss amounts, as well.

FIG. 19 DETECTION STATISTICAL ANALYSIS TABLE

DETECTION METHOD					
Category	Cases	25th percentile	Median (50th percentile)	75th percentile	Mean*
Tip	716	$28,000	$155,000	$693,000	$1,518,000
Internal audit	238	$17,000	$100,000	$500,000	$1,267,000
Management review	224	$28,000	$125,000	$700,000	$1,569,000
Document examination	103	$25,000	$133,000	$766,000	$1,510,000
Account reconciliation	90	$13,000	$118,000	$1,000,000	$1,257,000
By accident	83	$31,000	$110,000	$1,000,000	$1,646,000
External audit	52	$53,000	$227,000	$1,179,000	$2,157,000
Automated transaction/data monitoring	46	$13,000	$83,000	$325,000	$873,000
Surveillance/monitoring	35	$16,000	$65,000	$800,000	$2,826,000
Notification by law enforcement	30	$62,000	$675,000	$6,115,000	$6,109,000
Confession	25	$15,000	$121,000	$833,000	$2,292,000

**Mean amounts were calculated using loss data that was winsorized at 5% (i.e., assigned all cases in the top 2.5% and bottom 2.5% the same value as the 97.5th percentile and 2.5th percentile, respectively).*

VICTIM ORGANIZATIONS

No organization is immune from the risk of occupational fraud. Our study encompassed victim organizations of every size and type, in every industry and region. Because our study methodology involves surveying CFEs about the frauds they investigated, rather than surveying organizations about the amount of fraud they experienced, some of our findings likely reflect how common it is that various organizations hire CFEs, rather than the true incidence of fraud within different organizational categories. Nonetheless, examining the characteristics of victim organizations can be helpful to identify the circumstances under which occupational fraud is most likely to occur, so organizations can accurately direct resources to decrease fraud likelihood and losses.

TYPE OF ORGANIZATION

As Figure 20 shows, privately held companies were the victims in 42% of the cases in our study and incurred a median loss of USD 150,000. Publicly traded companies (26% of cases) and government agencies (17%) also had a median loss of USD 150,000. Nonprofit organizations, including non-governmental organizations (NGOs), represented the smallest percentage of cases in our study (10%) and had the lowest median loss of USD 76,000.

LEVELS OF GOVERNMENT

Of the cases in which a government organization was victimized, just under half (47%) occurred at a national-level government agency (see Figure 21). The median loss to national government organizations was USD 210,000, the highest of all levels of government. National governments tend to be larger in size, more complex, and receive more funding than other levels of government, which can create more opportunities for fraud perpetrators and higher potential losses. State/provincial government organizations represented 29% of the government cases and had a median loss of USD 92,000, while local governments made up the smallest percentage of cases at 23% and had a median loss of USD 148,000.

FIG. 20 WHAT TYPES OF ORGANIZATIONS ARE VICTIMIZED BY OCCUPATIONAL FRAUD?

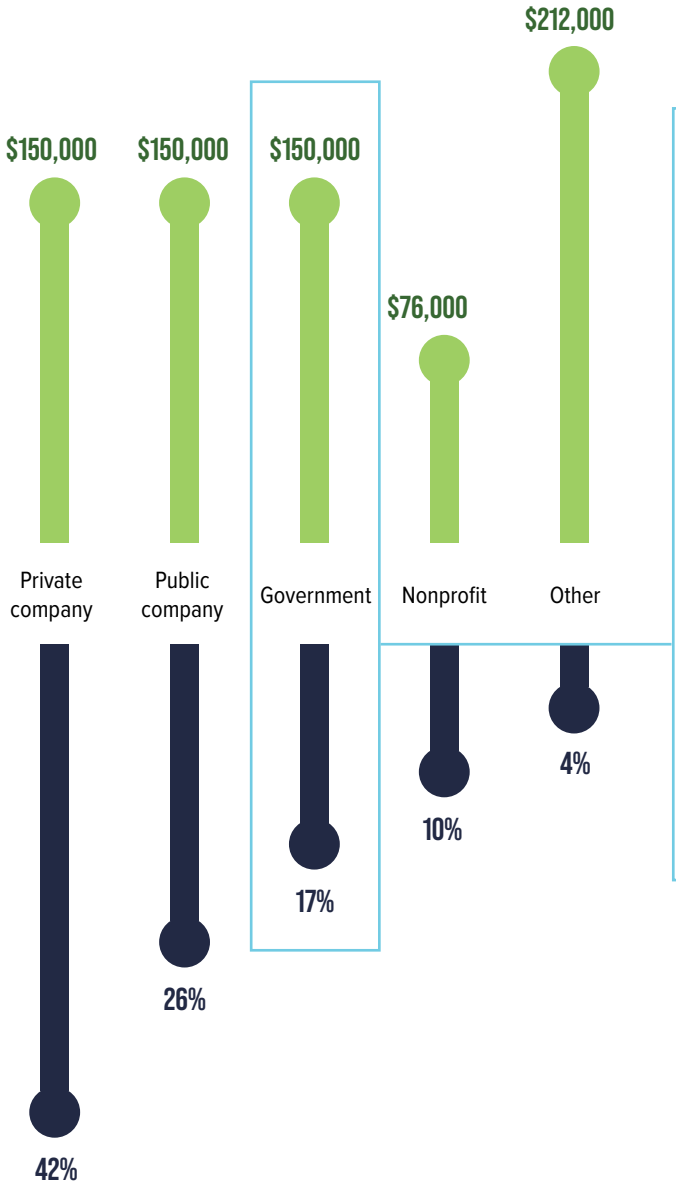
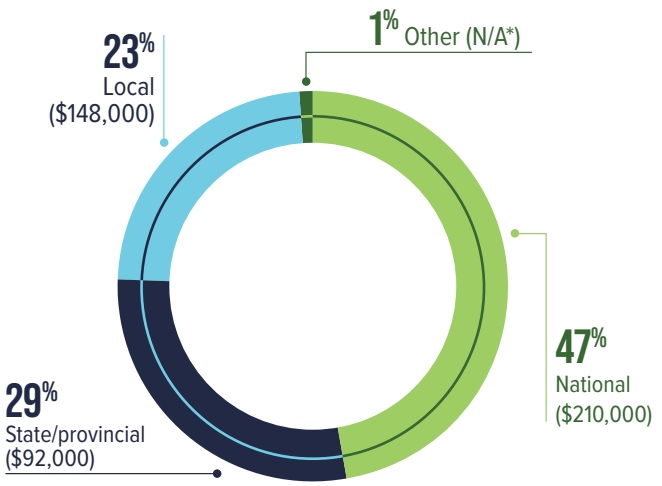
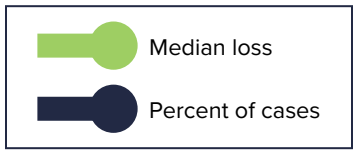


FIG. 21 WHAT LEVELS OF GOVERNMENT ARE VICTIMIZED BY OCCUPATIONAL FRAUD?



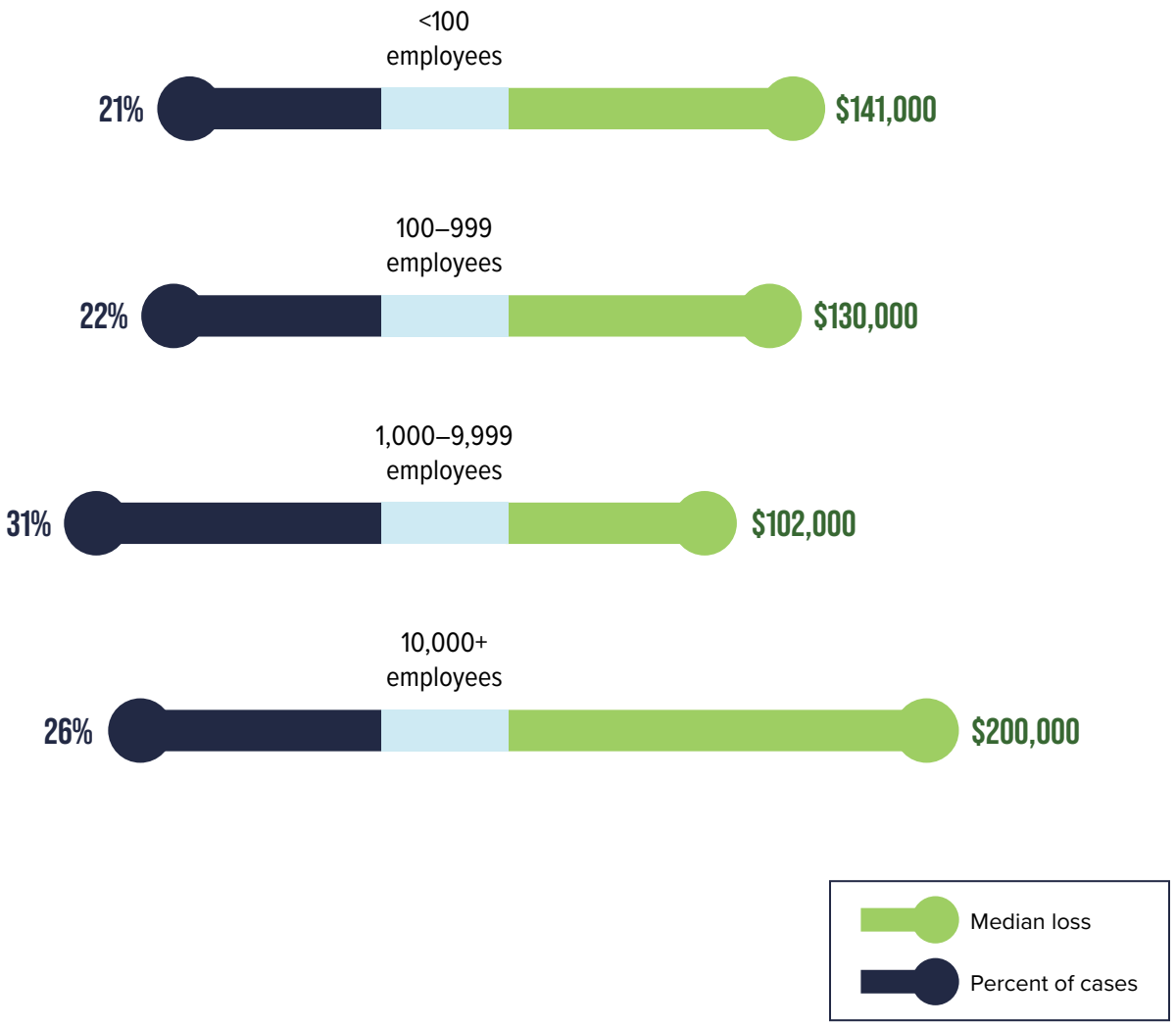
**Dollar amounts are median loss. Median loss calculations for categories with fewer than ten cases were omitted.*



SIZE OF ORGANIZATION

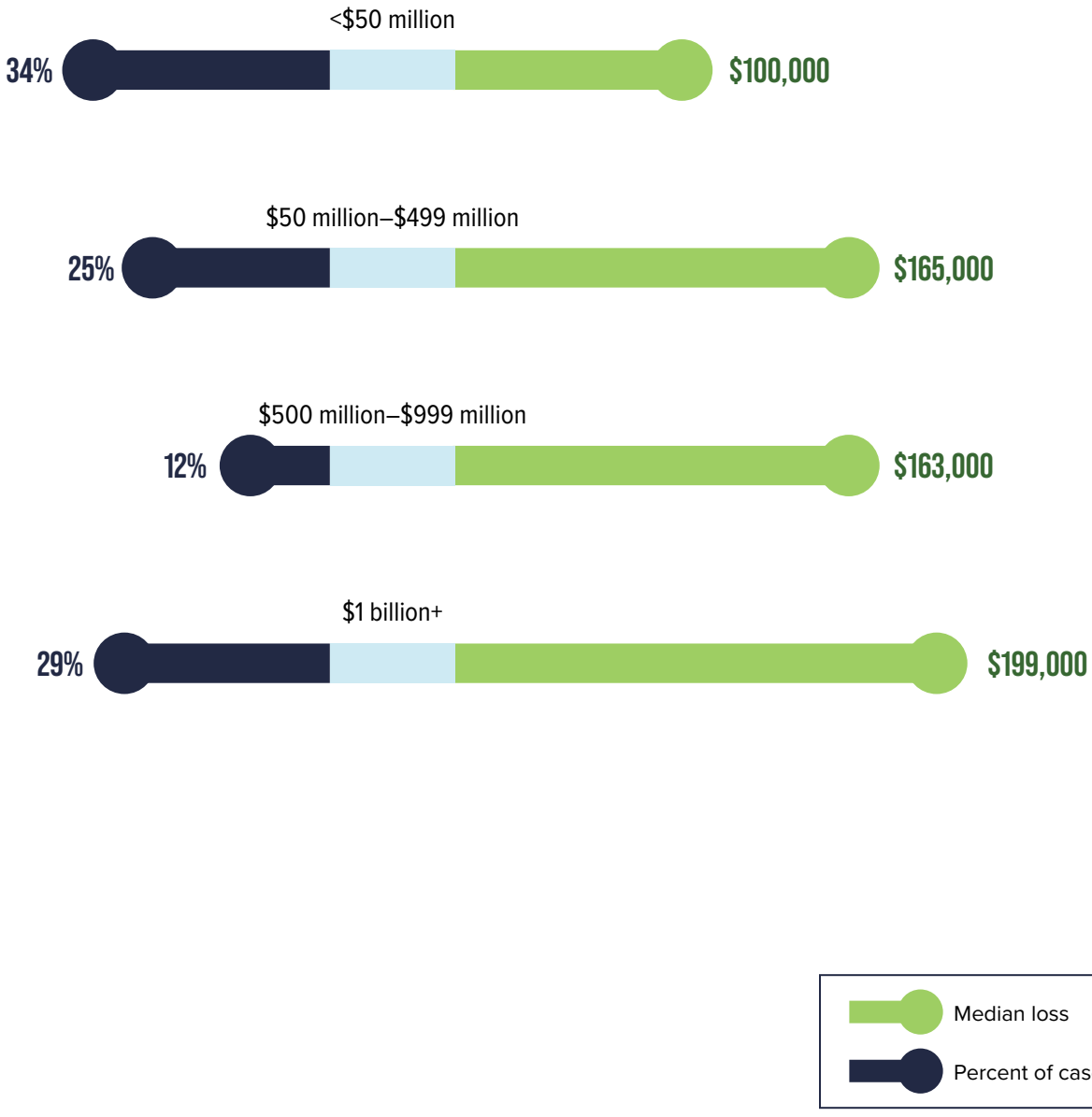
The cases in our study were distributed relatively evenly across organizations of different sizes (see Figure 22), with the greatest percentage (31%) occurring at organizations with 1,000 to 9,999 employees. The largest organizations (i.e., those with 10,000 or more employees) experienced the greatest median loss of USD 200,000. However, frauds at small companies (i.e., those with fewer than 100 employees) caused a median loss of USD 141,000, which was the second-largest loss among organizational size categories. Because small organizations tend to have smaller budgets and revenue, such a loss can impact these organizations more acutely compared to larger organizations.

FIG. 22 HOW DOES AN ORGANIZATION'S SIZE RELATE TO ITS OCCUPATIONAL FRAUD RISK?



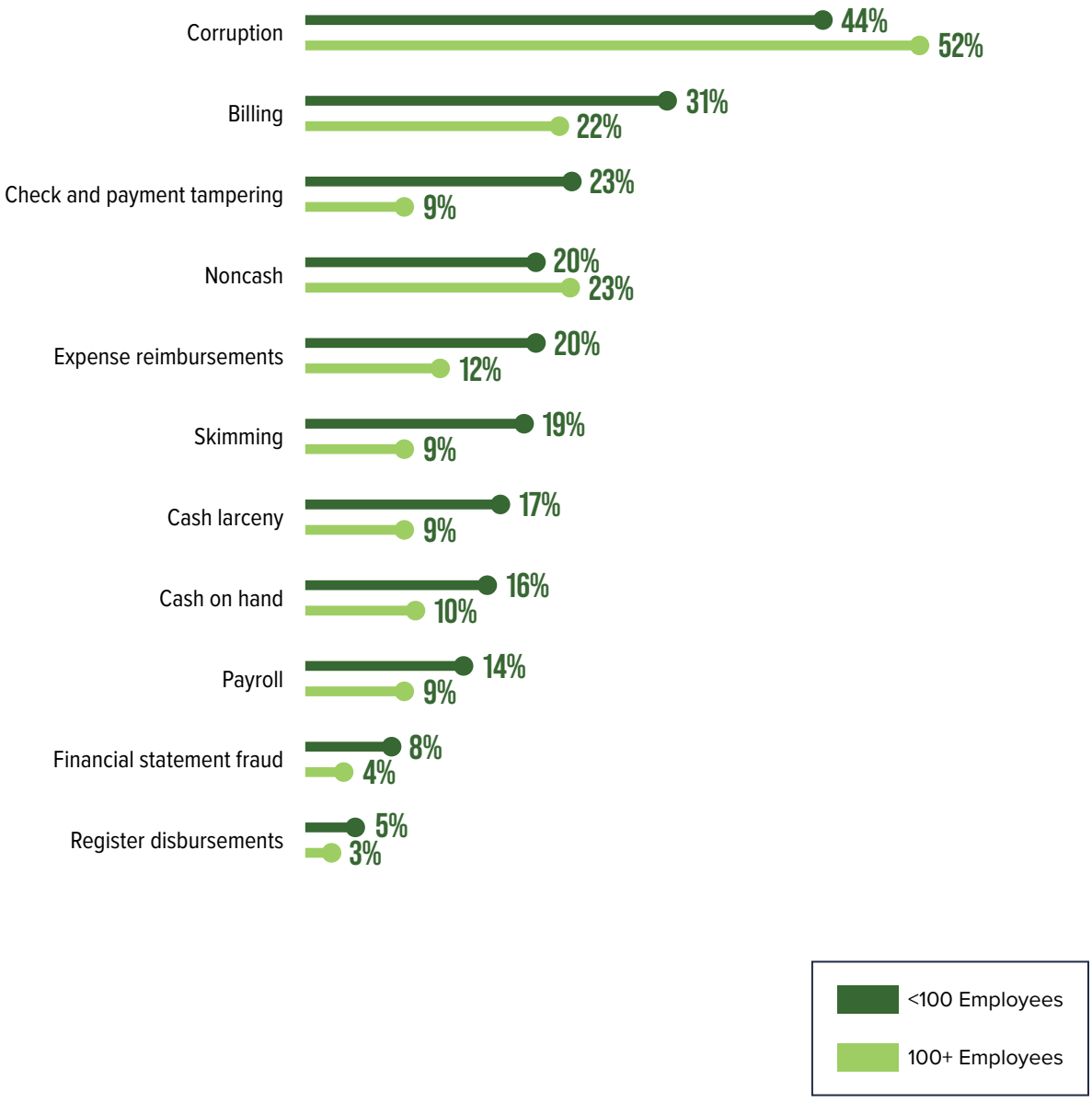
We also examined victim organizations based on their annual revenue. As shown in Figure 23, organizations with the smallest revenue (USD <50 million) had the smallest median loss (USD 100,000). Conversely, those with the greatest revenue (USD 1 billion+) had the greatest median loss (USD 199,000).

FIG. 23 HOW DOES AN ORGANIZATION'S GROSS ANNUAL REVENUE RELATE TO ITS OCCUPATIONAL FRAUD RISK?



In addition to being disproportionately affected by median losses (see Figure 23), our study shows that the specific types of frauds that occur at small organizations vary from those at larger organizations. As shown in Figure 24, both corruption and the theft of noncash assets occurred more frequently at large organizations than small ones. In contrast, cases at small businesses were more likely to involve all other categories of occupational fraud, with check and payment tampering and skimming reflecting the greatest difference in frequency between the two groups.

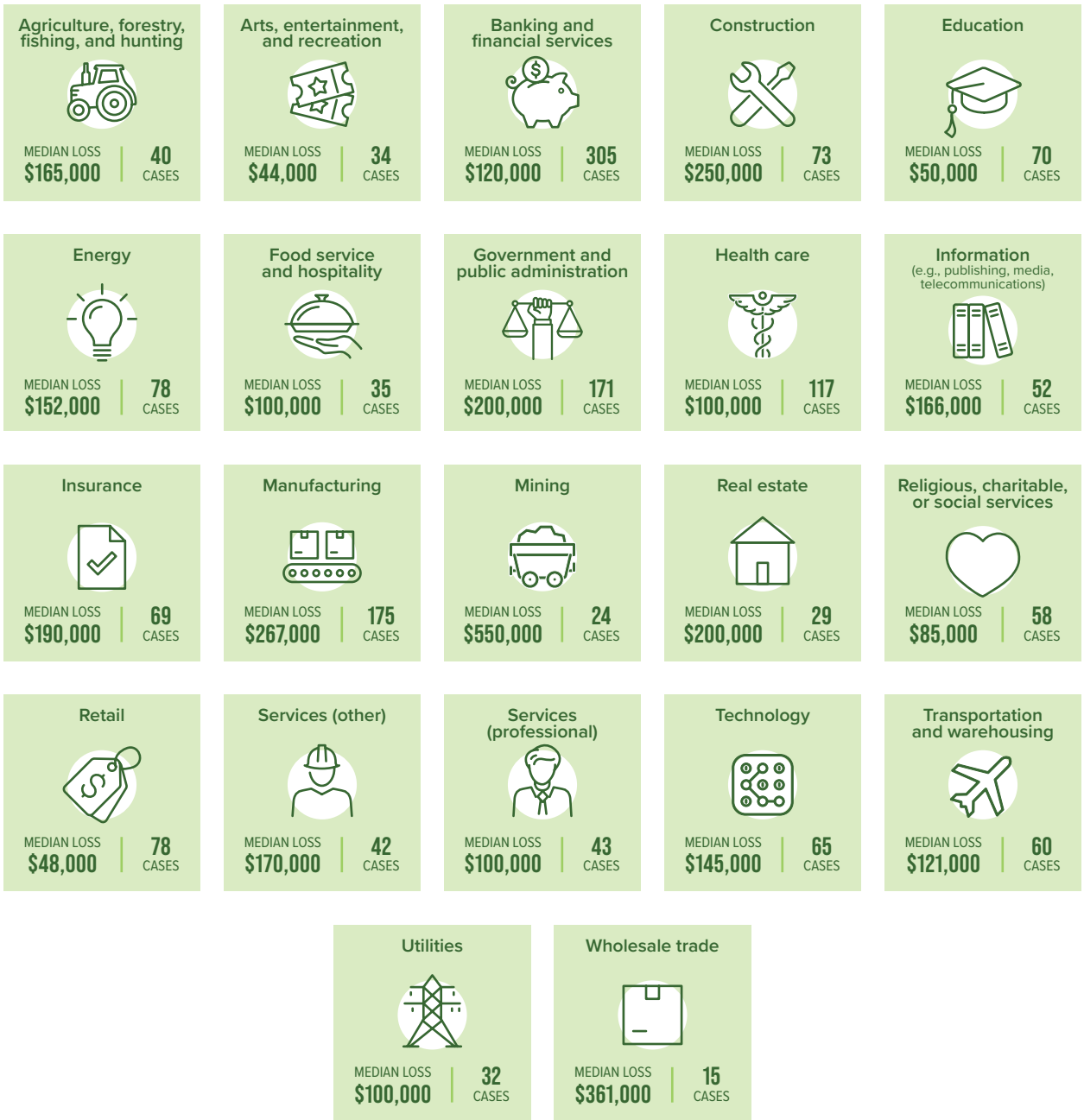
FIG. 24 HOW DO FRAUD SCHEMES VARY BY ORGANIZATION SIZE?



INDUSTRY OF ORGANIZATION

Figure 25 reflects the breakdown of cases in our study based on the industry of the victim organization. Banking and financial services, along with manufacturing, were the most common industries represented. Additionally, the industries with the greatest median losses were mining (USD 550,000), wholesale trade (USD 361,000), and manufacturing (USD 267,000).

FIG. 25 HOW DOES OCCUPATIONAL FRAUD AFFECT ORGANIZATIONS IN DIFFERENT INDUSTRIES?



MOST COMMON SCHEMES BY INDUSTRY

The heat map in Figure 26 depicts the frequency of occupational fraud scheme types in industries with more than 50 cases in our study. Across all industries presented, corruption was the most prevalent scheme, highlighting the significance of corruption risk across sectors. Understanding which scheme types are more common in specific industries can help management and anti-fraud professionals assess their relevant fraud risks and effectively guide prevention and detection efforts. For example, organizations in the manufacturing industry should be particularly aware of risks related to corruption, theft of noncash assets, and billing schemes. Likewise, insurance companies should note the potential for corruption, check and payment tampering, and billing schemes to be high-risk areas for their organizations.

FIG. 26 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN VARIOUS INDUSTRIES?

Industry	Cases	Billing	Cash larceny	Cash on hand	Check and payment tampering	Corruption	Expense reimbursements	Financial statement fraud	Noncash	Payroll	Register disbursements	Skimming
Banking and financial services	305	12%	12%	18%	14%	44%	6%	5%	16%	4%	4%	8%
Manufacturing	175	27%	6%	4%	7%	55%	17%	6%	29%	10%	1%	9%
Government and public administration	170	24%	15%	8%	14%	52%	15%	4%	15%	18%	4%	11%
Health care	117	38%	9%	8%	12%	47%	21%	1%	22%	16%	2%	9%
Energy	78	19%	8%	9%	8%	60%	13%	4%	29%	10%	3%	6%
Retail	78	17%	10%	13%	5%	40%	6%	0%	32%	3%	9%	14%
Construction	73	38%	12%	7%	19%	52%	25%	10%	25%	23%	4%	23%
Education	70	36%	9%	13%	10%	43%	17%	0%	16%	7%	6%	19%
Insurance	69	19%	6%	6%	20%	49%	12%	9%	16%	10%	6%	9%
Technology	65	28%	9%	2%	9%	65%	11%	3%	32%	14%	0%	5%
Transportation and warehousing	60	18%	10%	18%	7%	52%	12%	2%	33%	10%	3%	7%
Religious, charitable, or social services	58	36%	17%	24%	17%	45%	29%	3%	10%	7%	2%	16%
Information	52	15%	10%	10%	0%	62%	10%	2%	27%	6%	0%	10%

Less risk More risk

FRAUD IN GOVERNMENT ORGANIZATIONS

Examining the characteristics of occupational fraud that occurs at governmental organizations can help illuminate some of the issues and risks specific to these entities at all levels.

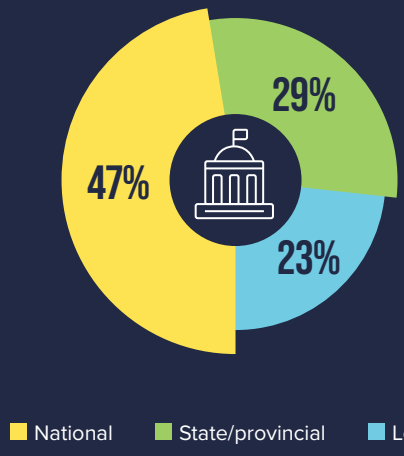
OUR STUDY INCLUDED

296 CASES
of occupational fraud that occurred at government organizations

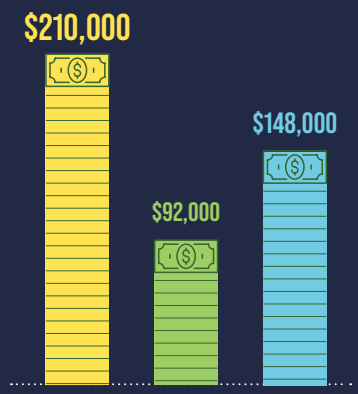
MEDIAN LOSS
$150,000

AVERAGE LOSS
$2,306,000

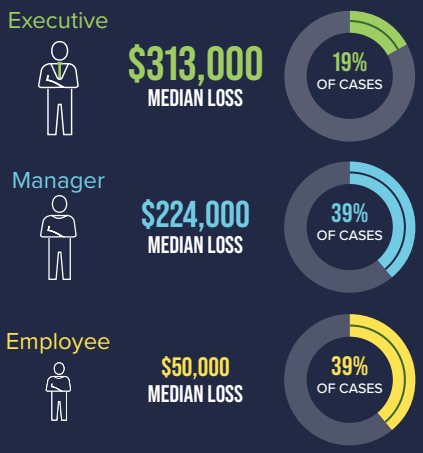
MEDIAN DURATION
12 MONTHS



Median losses were largest at the **NATIONAL LEVEL OF GOVERNMENT**



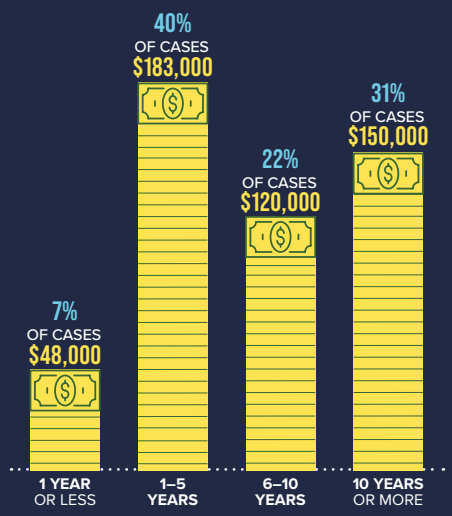
WHO COMMITS OCCUPATIONAL FRAUD IN GOVERNMENT ORGANIZATIONS?



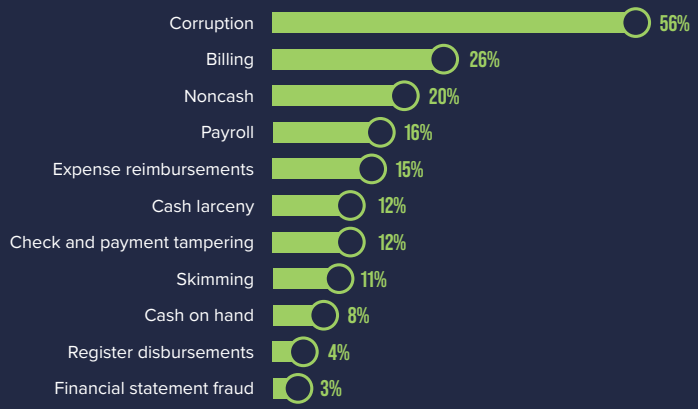
ONLY 19% of perpetrators in government organizations were at the executive level, but **FRAUDSTERS AT THE TOP CAUSED THE LARGEST LOSSES.**

MORE THAN HALF of perpetrators had worked for the victim organization for **SIX YEARS OR LONGER.**

But perpetrators with a tenure of 1–5 years **CAUSED THE HIGHEST MEDIAN LOSS.**



OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN GOVERNMENT ORGANIZATIONS



CORRUPTION is most common at the **NATIONAL LEVEL OF GOVERNMENT**

TOP 3 WAYS FRAUD IS DETECTED in government organizations:

- **44%** TIP
- **18%** INTERNAL AUDIT
- **11%** MANAGEMENT REVIEW

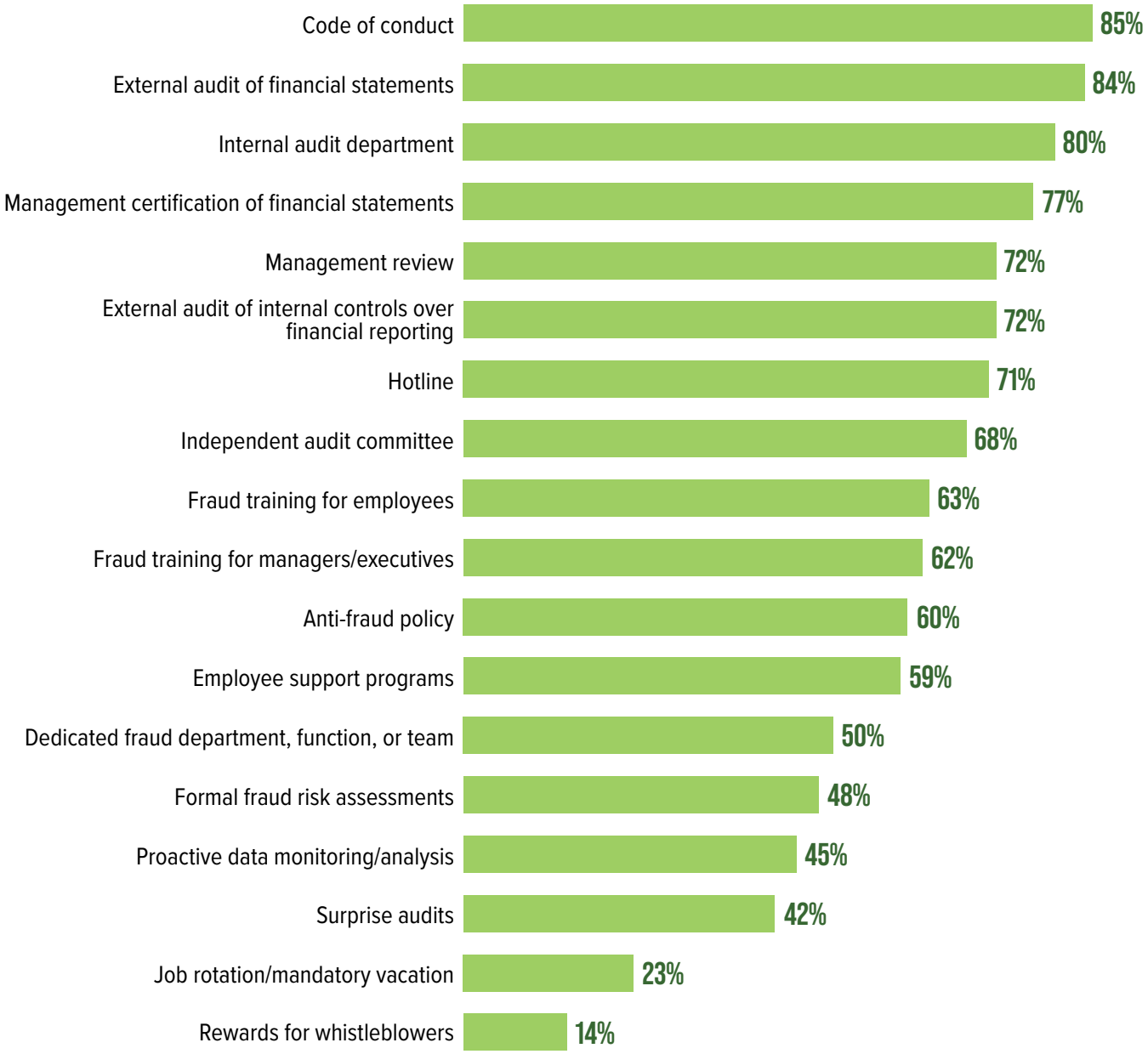
Government organizations are **MUCH MORE LIKELY TO REFER CASES TO LAW ENFORCEMENT** for criminal prosecution than other organization types.

- **73%** GOVERNMENT
- **55%** PRIVATE COMPANIES
- **52%** NONPROFIT
- **49%** PUBLIC COMPANIES

ANTI-FRAUD CONTROLS AT VICTIM ORGANIZATIONS

As noted in the COSO/ACFE *Fraud Risk Management Guide*, a well-designed and effectively implemented system of anti-fraud controls is one of the foundational principles of a holistic fraud risk management program. But the presence of any specific control or combination of controls does not guarantee that fraud will not occur. In fact, as shown in Figure 27, many anti-fraud controls were in place at the victim organizations in our study at the time the frauds occurred. The most common anti-fraud controls were a code of conduct (85% of victim organizations), external audits of the financial statements (84% of victim organizations), and internal audit departments (80% of victim organizations).

FIG. 27 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE MOST COMMON?



EFFECTIVENESS OF ANTI-FRAUD CONTROLS

While knowing the prevalence of various anti-fraud controls can be helpful for benchmarking organizational anti-fraud programs, it can be even more beneficial to understand how effective different controls are at combating fraud. For each of the 18 anti-fraud controls in our study, we compared the median loss and median duration of the frauds that occurred at organizations that had the controls in place against those at organizations that lacked the controls. The findings are reflected in Figures 28 and 29.

The presence of each of the 18 controls was associated with both faster detection and lower losses. Additionally, four controls—surprise audits, financial statement audits, hotlines, and proactive data analysis—were associated with at least a 50% reduction in both fraud loss and duration. Surprise audits and proactive data analysis were among the least commonly implemented anti-fraud controls in our study (see Figure 27), which shows some opportunity for many organizations to reinforce their anti-fraud efforts by considering the addition of these controls.

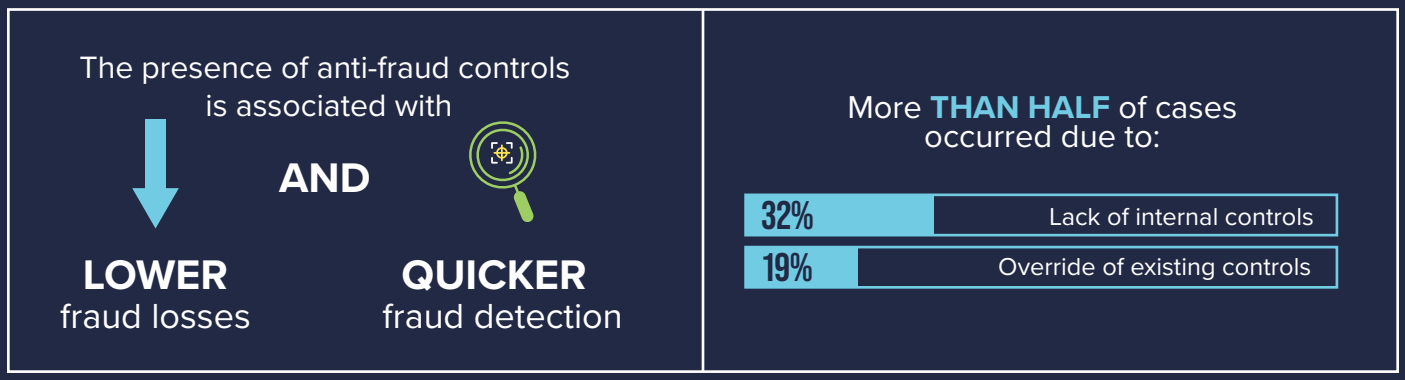
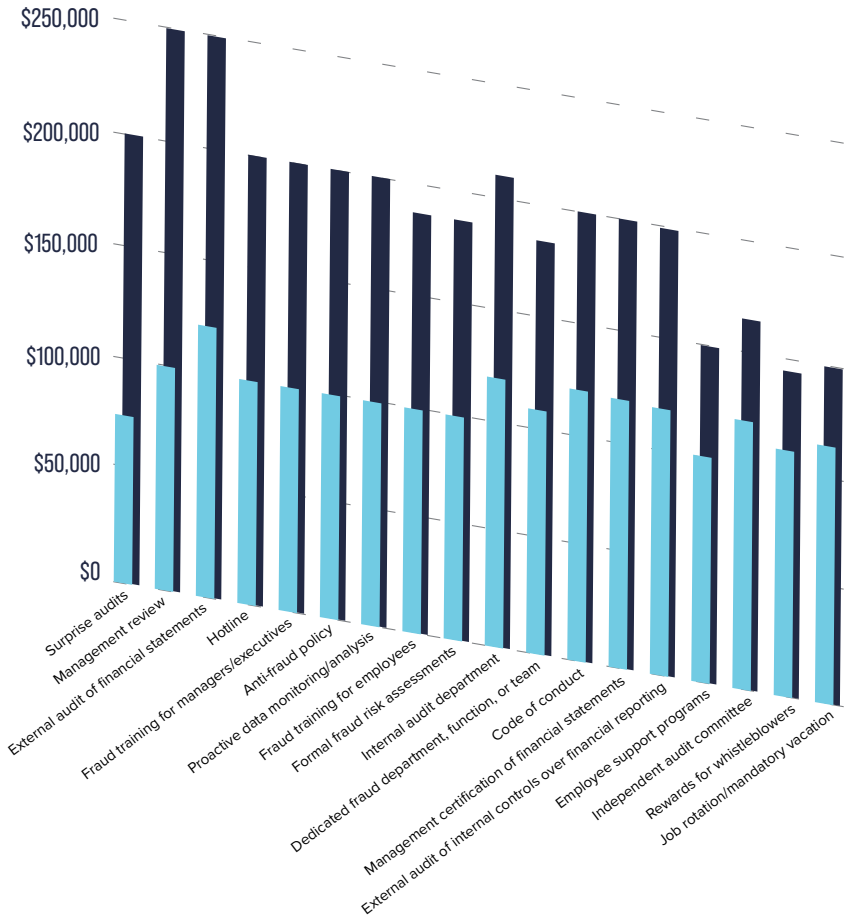
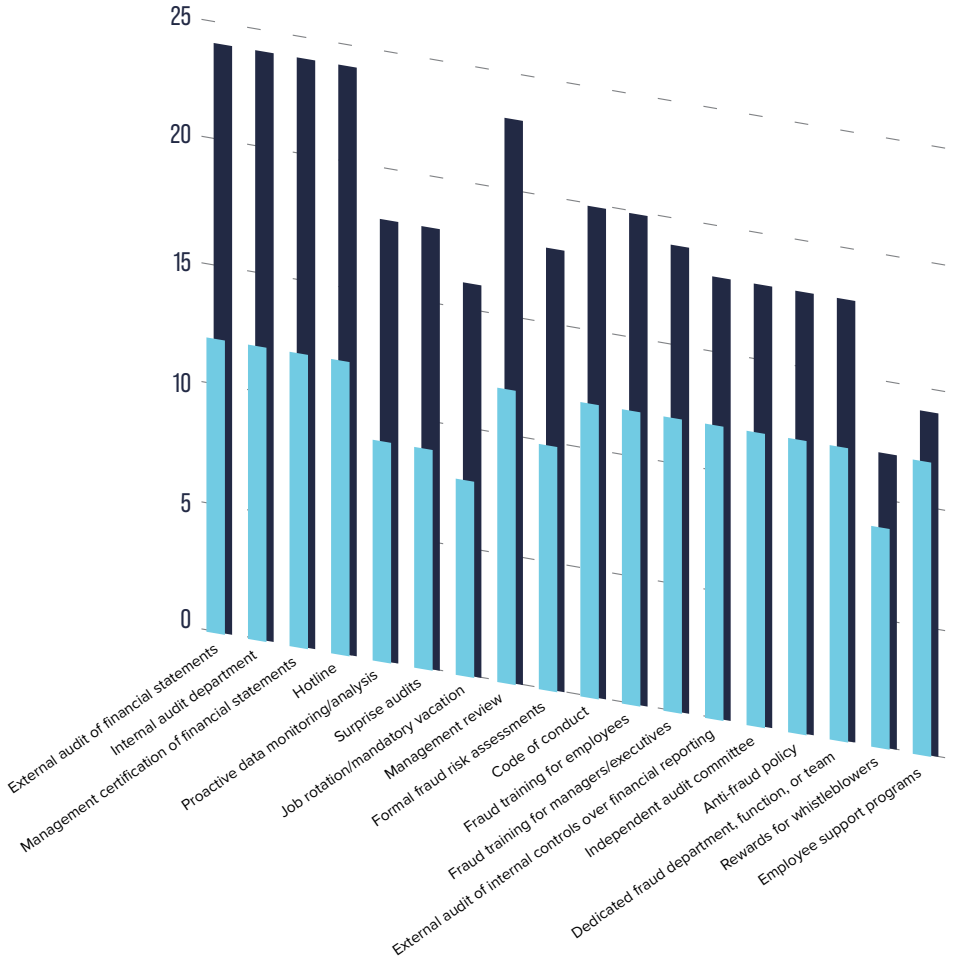


FIG. 28 HOW DOES THE PRESENCE OF ANTI-FRAUD CONTROLS RELATE TO MEDIAN LOSS?



Control	Percent of cases	Control in place	Control not in place	Percent reduction
Surprise audits	42%	$75,000	$200,000	63%
Management review	72%	$100,000	$250,000	60%
External audit of financial statements	84%	$121,000	$250,000	52%
Hotline	71%	$100,000	$200,000	50%
Fraud training for managers/executives	62%	$100,000	$200,000	50%
Anti-fraud policy	60%	$100,000	$200,000	50%
Proactive data monitoring/analysis	45%	$100,000	$200,000	50%
Fraud training for employees	63%	$100,000	$187,000	47%
Formal fraud risk assessments	48%	$100,000	$187,000	47%
Internal audit department	80%	$120,000	$210,000	43%
Dedicated fraud department, function, or team	50%	$109,000	$184,000	41%
Code of conduct	85%	$121,000	$200,000	40%
Management certification of financial statements	77%	$120,000	$200,000	40%
External audit of internal controls over financial reporting	72%	$119,000	$199,000	40%
Employee support programs	59%	$101,000	$150,000	33%
Independent audit committee	68%	$120,000	$165,000	27%
Rewards for whistleblowers	14%	$110,000	$145,000	24%
Job rotation/mandatory vacation	23%	$115,000	$150,000	23%

FIG. 29 HOW DOES THE PRESENCE OF ANTI-FRAUD CONTROLS RELATE TO THE DURATION OF FRAUD?



Control	Percent of cases	Control in place	Control not in place	Percent reduction
External audit of financial statements	84%	12 months	24 months	50%
Internal audit department	80%	12 months	24 months	50%
Management certification of financial statements	77%	12 months	24 months	50%
Hotline	71%	12 months	24 months	50%
Proactive data monitoring/analysis	45%	9 months	18 months	50%
Surprise audits	42%	9 months	18 months	50%
Job rotation/mandatory vacation	23%	8 months	16 months	50%
Management review	72%	12 months	23 months	48%
Formal fraud risk assessments	48%	10 months	18 months	44%
Code of conduct	85%	12 months	20 months	40%
Fraud training for employees	63%	12 months	20 months	40%
Fraud training for managers/executives	62%	12 months	19 months	37%
External audit of internal controls over financial reporting	72%	12 months	18 months	33%
Independent audit committee	68%	12 months	18 months	33%
Anti-fraud policy	60%	12 months	18 months	33%
Dedicated fraud department, function, or team	50%	12 months	18 months	33%
Rewards for whistleblowers	14%	9 months	12 months	25%
Employee support programs	59%	12 months	14 months	14%

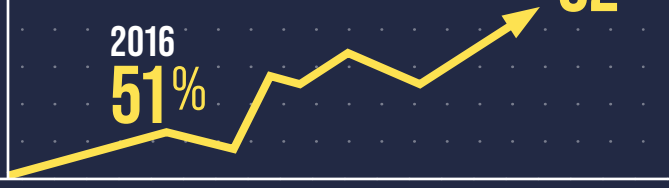
THE IMPORTANCE OF PROVIDING FRAUD AWARENESS TRAINING

Providing fraud awareness training to staff at all levels of an organization is a vital part of a comprehensive anti-fraud program. Our study shows that training employees, managers, and executives about the risks and costs of fraud can help reduce fraud losses and ensure frauds are caught more quickly.

A GROWING PERCENTAGE OF ORGANIZATIONS ARE PROVIDING FRAUD AWARENESS TRAINING FOR THEIR STAFF

Fraud awareness training for **EMPLOYEES**

Fraud awareness training for **MANAGERS/EXECUTIVES**



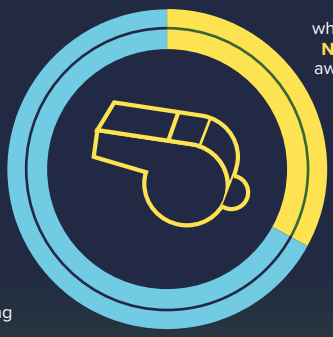
Organizations that **DID NOT PROVIDE** fraud awareness training lost nearly

2X MORE.

TRAINING BOTH employees and managers/executives

TRAINING NEITHER employees nor managers/executives

33% of employee whistleblowers **DID NOT HAVE** fraud awareness training

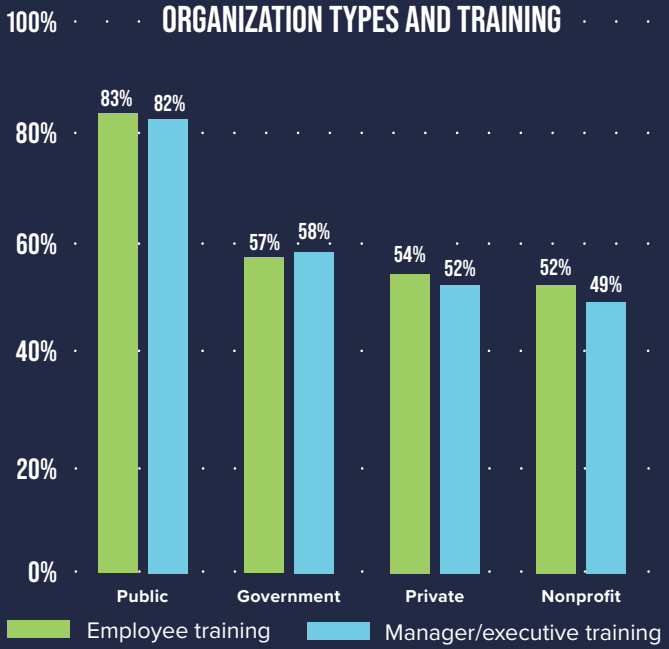


67% of employee whistleblowers **HAD** fraud awareness training

TIPS ARE TWICE as likely to come from employees who received fraud awareness training as from employees who did not.

NONPROFIT ORGANIZATIONS HAVE THE LOWEST IMPLEMENTATION RATE OF FRAUD AWARENESS TRAINING

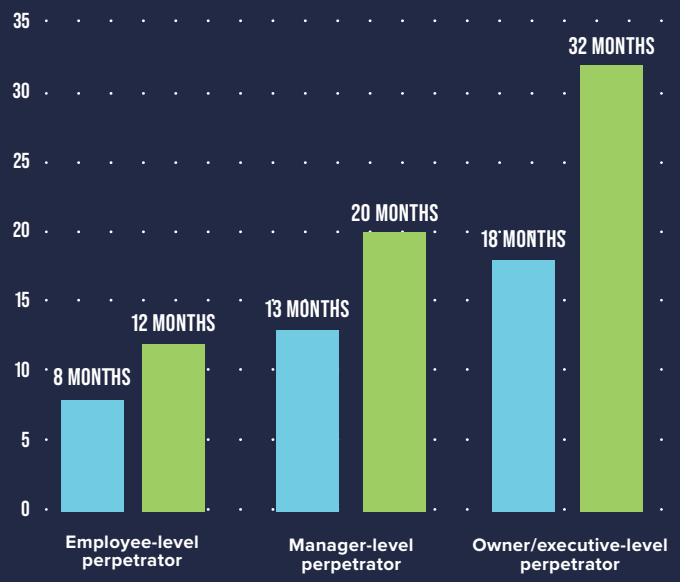
ORGANIZATION TYPES AND TRAINING



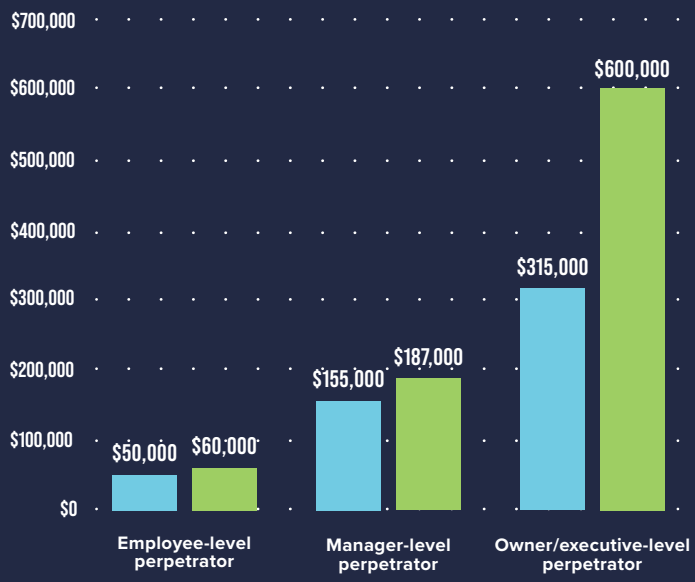
Nonprofit organizations that **PROVIDED** fraud awareness training uncovered frauds more than **2.5X TIMES** faster than organizations that did not.

Fraud awareness training for managers and executives is associated with **FASTER DETECTION AND LOWER LOSSES** in general, but the benefit is most seen when the perpetrator is at the owner/executive level

DURATION OF FRAUD WITH AND WITHOUT FRAUD AWARENESS TRAINING FOR MANAGERS/EXECUTIVES



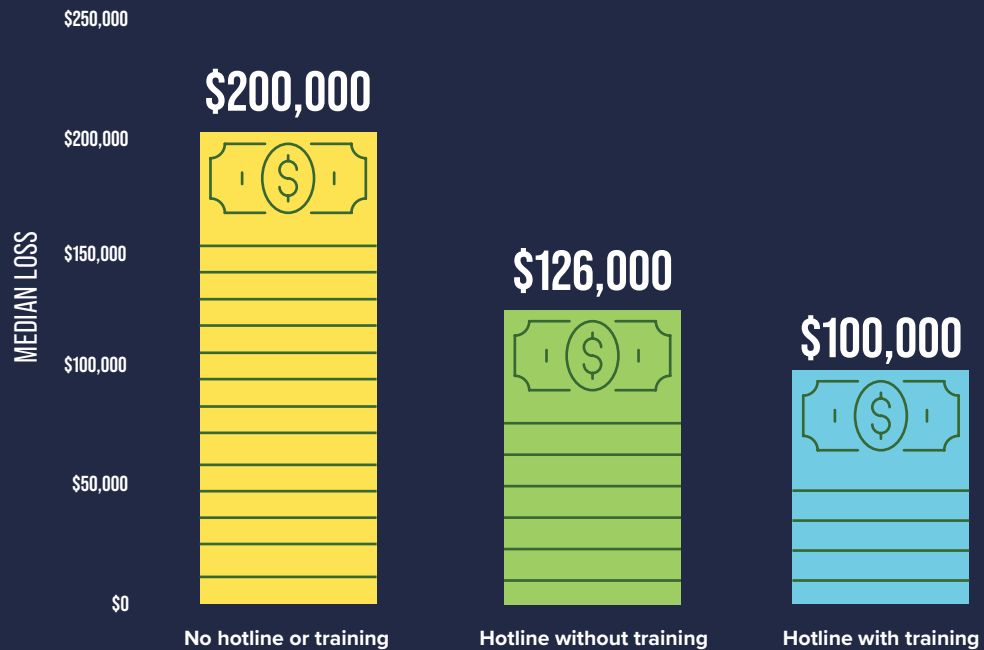
MEDIAN LOSS WITH AND WITHOUT FRAUD AWARENESS TRAINING FOR MANAGERS/EXECUTIVES



Training provided No training provided

HOTLINE & TRAINING

While the presence of a **HOTLINE** is associated with reduced fraud losses, the impact is even greater when the hotline is accompanied by **FRAUD AWARENESS TRAINING**

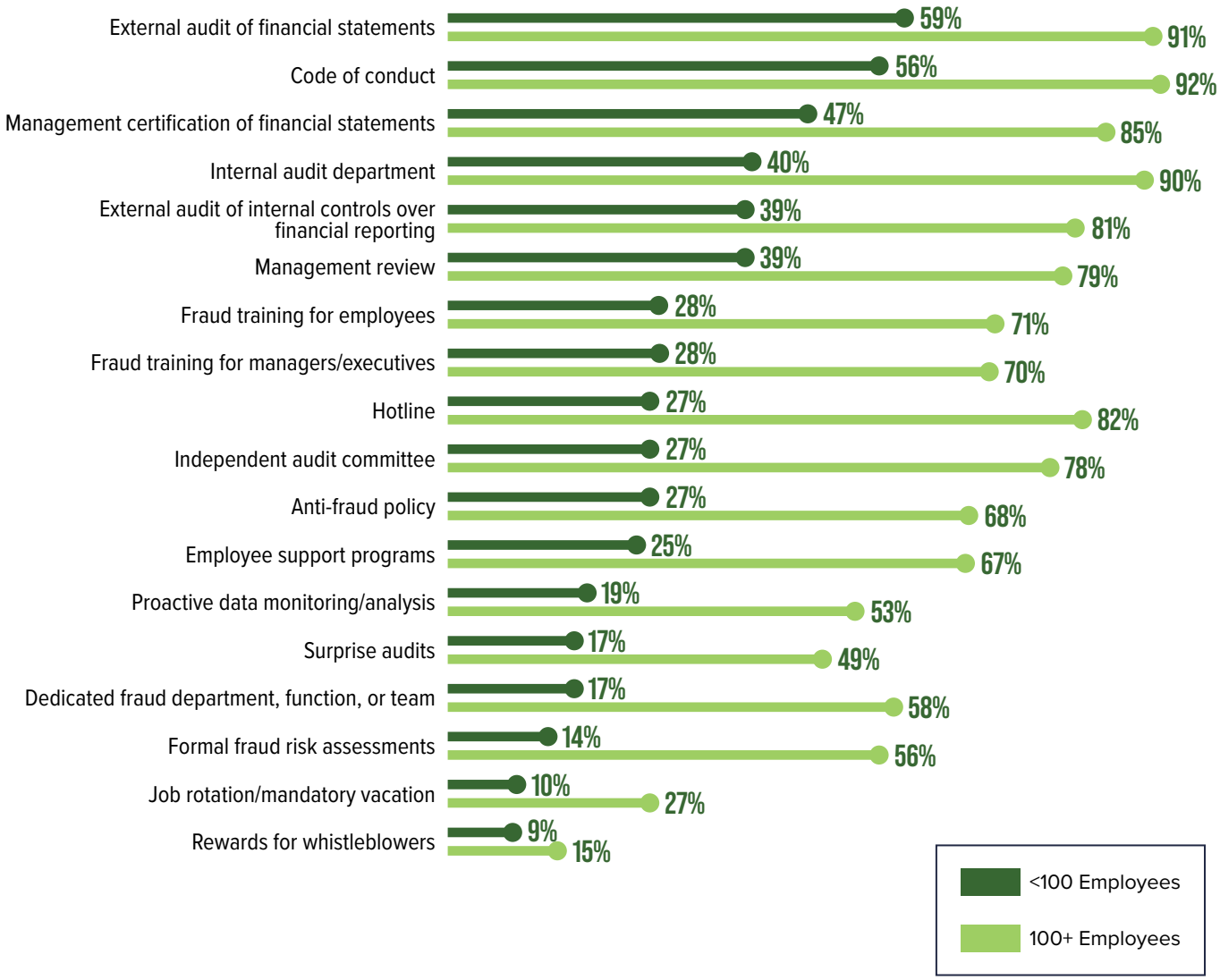


ANTI-FRAUD CONTROLS IN SMALL BUSINESSES

In addition to having different fraud risks than larger organizations (see Figure 24), small organizations typically have limited resources to invest in their anti-fraud programs. As shown in Figure 30, small organizations (those with fewer than 100 employees) are much less likely to have various anti-fraud controls in place than their larger counterparts. This leaves these organizations particularly vulnerable to fraud, as the smaller staff size typically means there are fewer checks and balances and less segregation of duties in place.

In particular, the implementation rate of hotlines at small organizations is well below that of larger companies. With tips being the most common way that occupational frauds are detected (see Figure 13), a hotline is a particularly important component of an anti-fraud program. And because online forms and emails are the top reporting mechanisms used by whistleblowers (see Figure 16), small organizations should consider these cost-efficient options to improve their fraud detection capabilities.

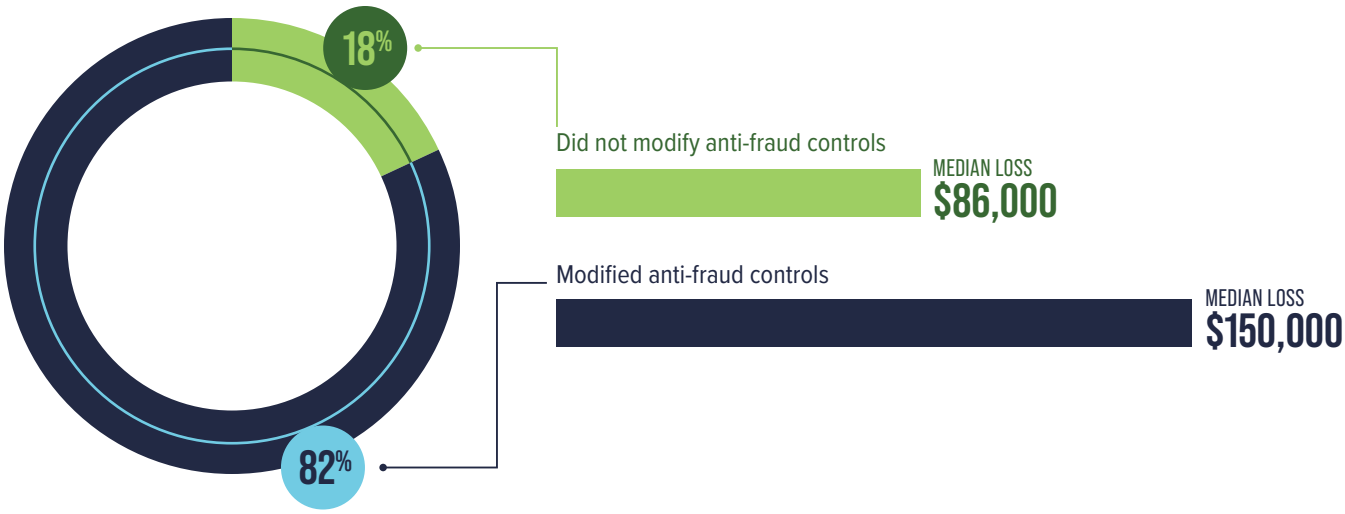
FIG. 30 HOW DO ANTI-FRAUD CONTROLS VARY BY SIZE OF VICTIM ORGANIZATION?



MODIFYING ANTI-FRAUD CONTROLS FOLLOWING THE FRAUD

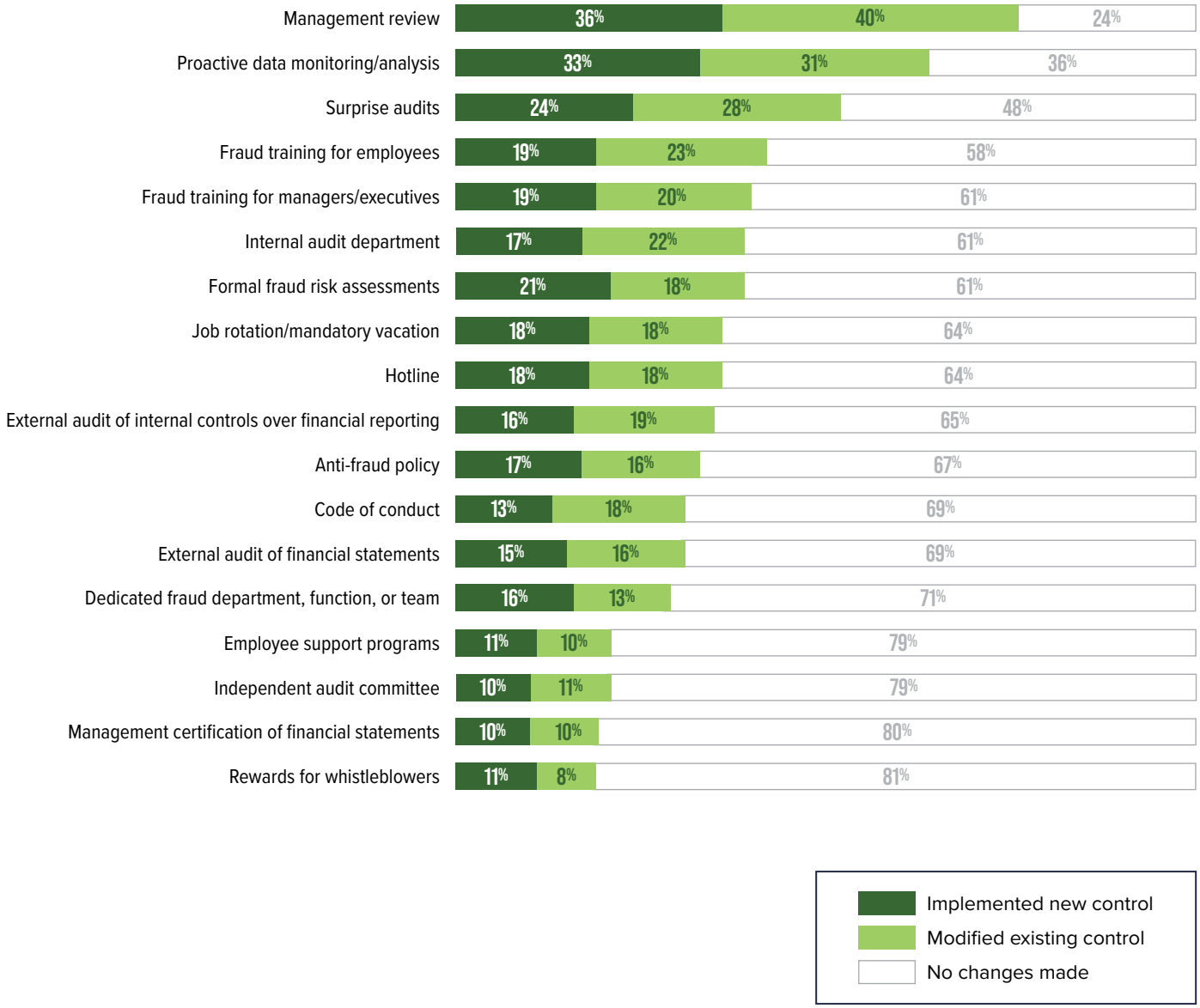
An important part of fraud risk management involves remediation after a fraud occurs; this typically involves assessing the factors that led to the fraud and implementing changes to prevent similar incidents from occurring in the future. We asked survey respondents whether the victim organizations made any modifications to their anti-fraud controls following the discovery of the fraud. Figure 31 shows that 82% did update their controls to better protect against future frauds. Not surprisingly, these organizations also experienced a larger median loss (USD 150,000) than the organizations that did not modify their anti-fraud controls after the fraud (USD 86,000).

FIG. 31 DID VICTIM ORGANIZATIONS MODIFY THEIR ANTI-FRAUD CONTROLS FOLLOWING THE FRAUD?



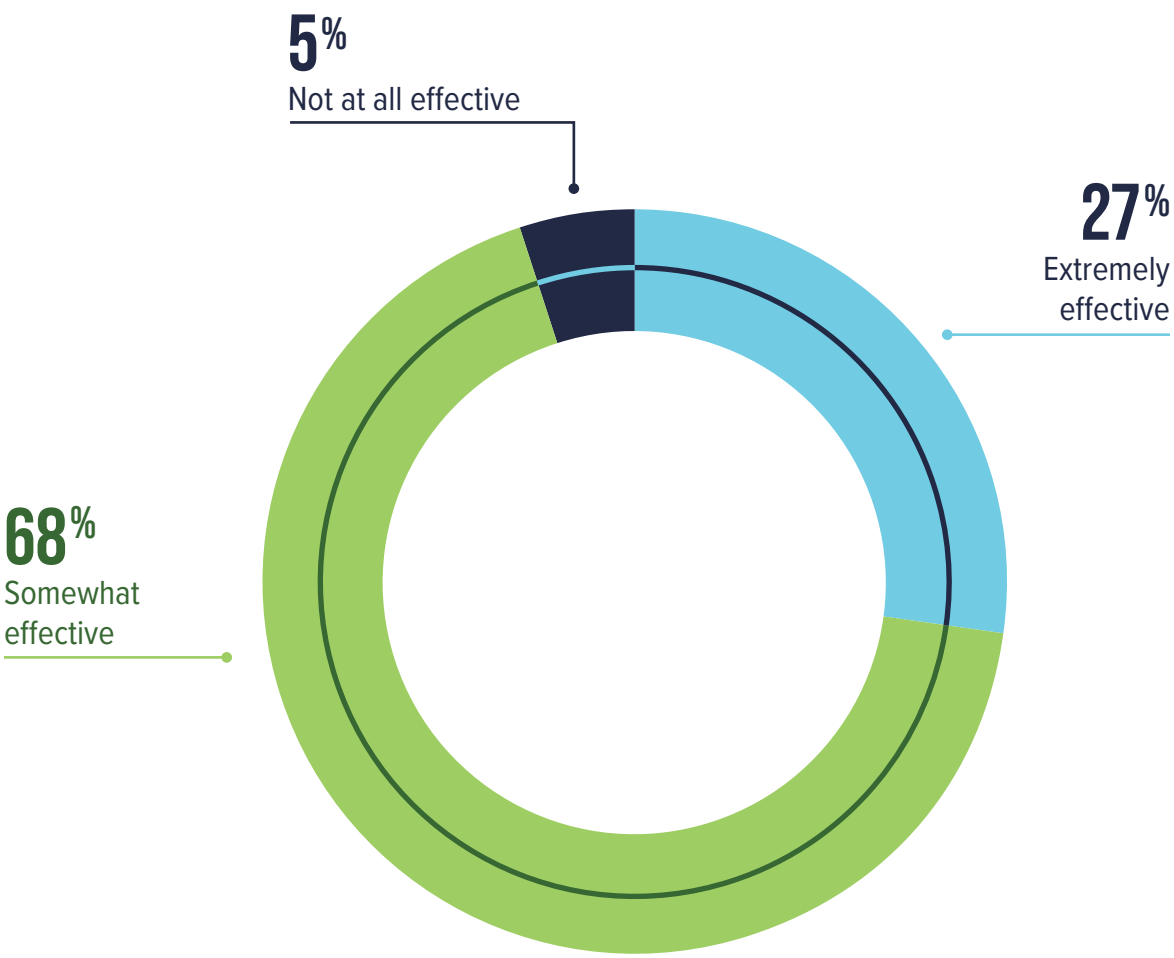
The most common anti-fraud control that was modified following a fraud was management review (see Figure 32); 76% of victim organizations either implemented new management review procedures or modified their existing management review approach in response to the fraud. Similarly, 64% of victim organizations adjusted their use of proactive data monitoring and analysis, and 52% implemented or modified surprise audits as part of their anti-fraud program. All three of these controls involve proactively monitoring for the red flags of fraud, highlighting the importance of implementing procedures that both help detect fraud quickly and increase the perception of detection to deter potential future perpetrators.

FIG. 32 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS DID THE VICTIM ORGANIZATION MODIFY IN RESPONSE TO THE FRAUD?



We also asked survey respondents how effective they believed the resulting control modifications would be in preventing future frauds at the victim organization. As shown in Figure 33, 27% of respondents expected the updated controls to be extremely effective, and 68% expected them to be somewhat effective in providing improved protection against fraud. Only 5% of respondents believed the modifications would not be at all effective at preventing future frauds from occurring.

FIG. 33 HOW EFFECTIVE ARE THE MODIFICATIONS IN ANTI-FRAUD CONTROLS EXPECTED TO BE IN PREVENTING FUTURE FRAUDS?



BACKGROUND CHECKS

Running background checks on potential employees as part of the hiring process can serve as an important fraud prevention mechanism. As noted in Figure 34, 57% of the victim organizations in our study ran background checks on the perpetrators before hiring them. The most common forms of background checks conducted were employment history checks (47%) and criminal background checks (43%).

In 84% of the cases in which a background check was run, the check did not reveal any existing red flags; this reinforces our findings that the majority of occupational fraud perpetrators do not have a documented fraud-related criminal or employment history (see Figures 51 and 52). However, in 16% of cases, the perpetrator had some prior activity that was revealed as part of the background check that could have served as a warning sign against hiring the individual, but the organization hired them anyway (see Figure 35). This highlights how background checks are only effective in protecting against fraud if the results are used to screen out candidates with existing red flags.

FIG. 34 WAS A BACKGROUND CHECK RUN ON THE PERPETRATOR PRIOR TO HIRING?

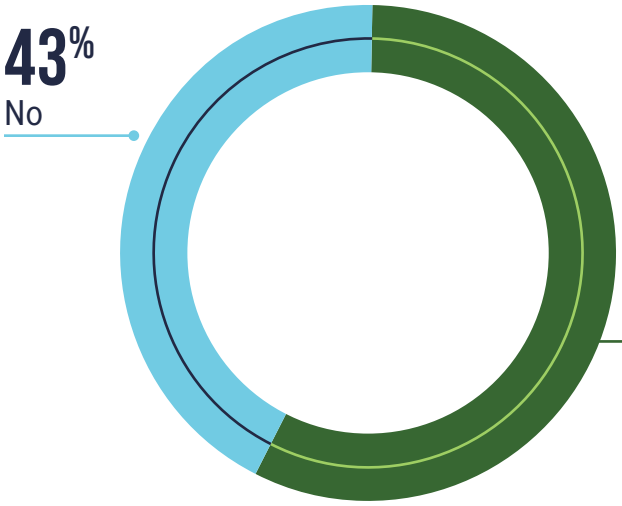
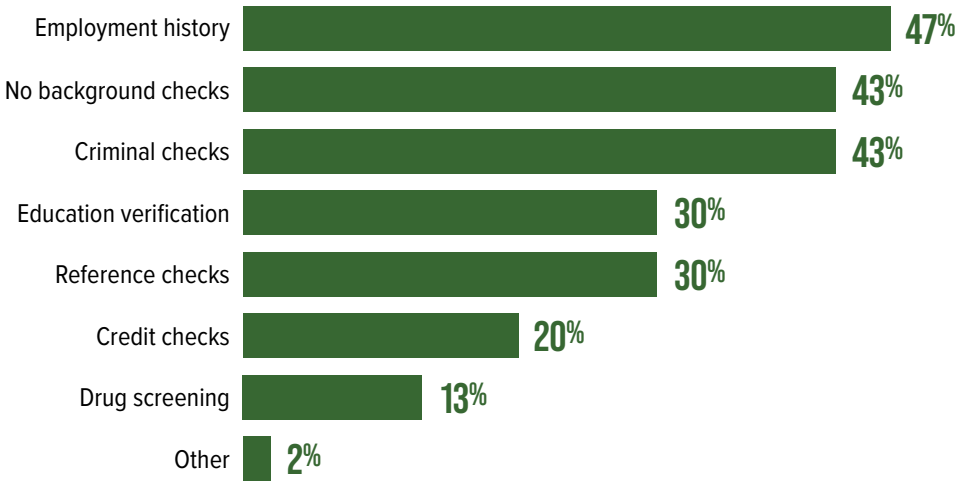


FIG. 35 DID THE BACKGROUND CHECK REVEAL EXISTING RED FLAGS?

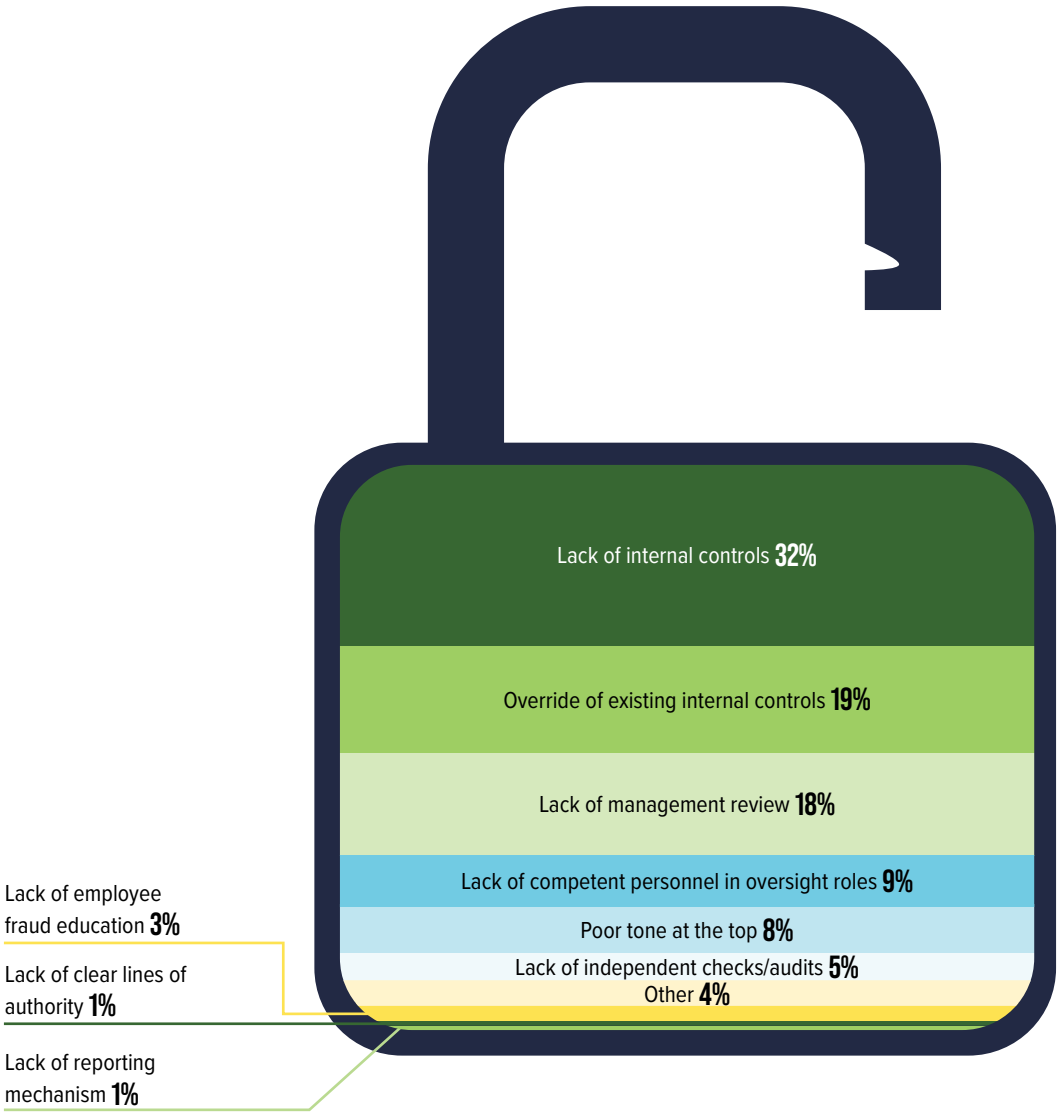
FIG. 36 WHAT TYPES OF BACKGROUND CHECKS WERE RUN ON THE PERPETRATOR PRIOR TO HIRING?



INTERNAL CONTROL WEAKNESSES THAT CONTRIBUTED TO THE FRAUD

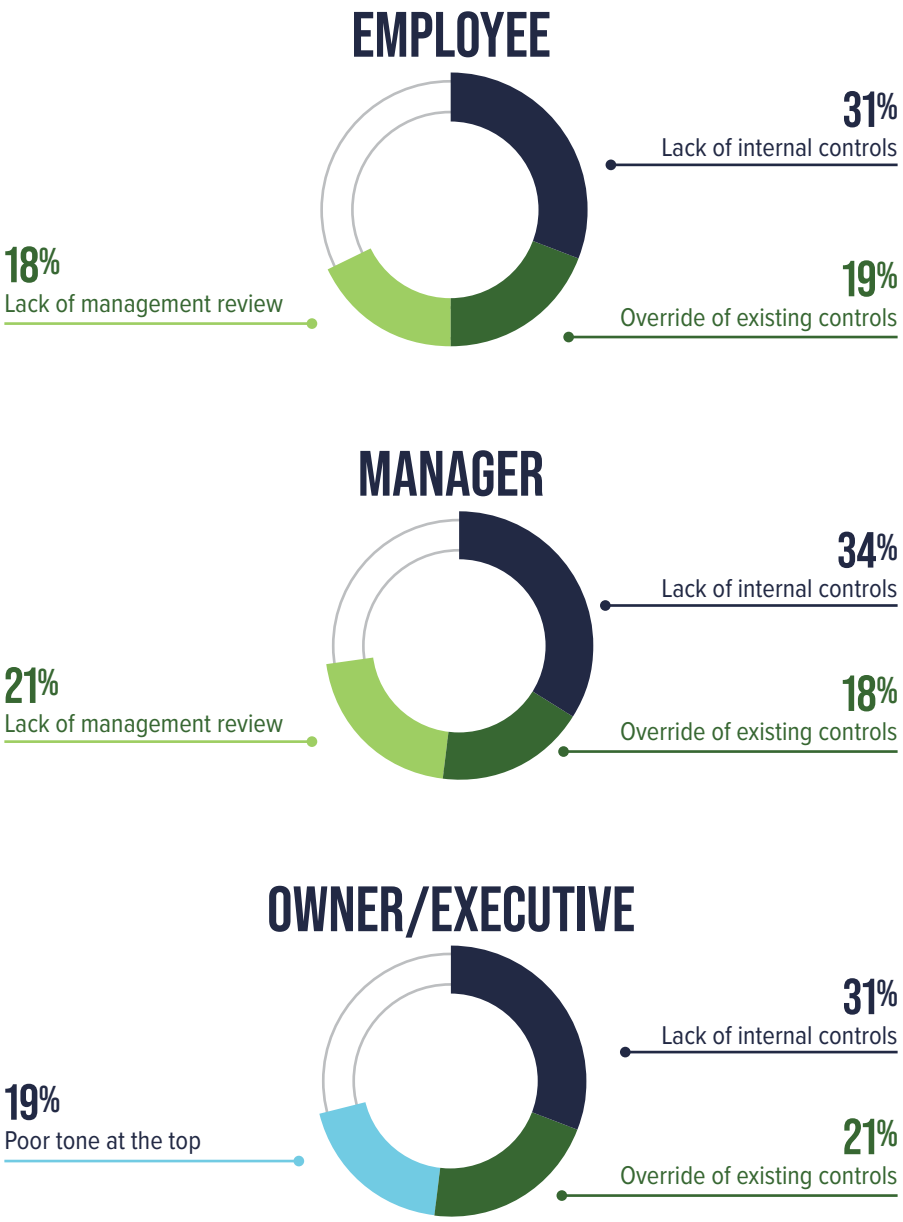
Understanding the factors that led to a fraud's occurrence can assist organizations in strengthening their anti-fraud program to protect against future frauds. Figure 37 shows that the most common contributor to the frauds in our study was a lack of internal controls (32%), followed by an override of existing internal controls (19%). Taken together, this means that more than half of the cases occurred due to an insufficient system of internal controls.

FIG. 37 WHAT ARE THE PRIMARY INTERNAL CONTROL WEAKNESSES THAT CONTRIBUTE TO OCCUPATIONAL FRAUD?



Individuals at different levels of the organization experience different pressures and opportunities to engage in fraud. This is illustrated in Figure 38, which shows how the specific factors underlying frauds vary based on the position level of the perpetrator. While a straightforward lack of internal controls was the top contributor for frauds committed by perpetrators at all levels, frauds committed by owner/executives were much more likely to involve a poor tone at the top, while those perpetrated by mid-level managers and employees were more likely to occur due to a lack of management review.

FIG. 38 TOP THREE INTERNAL CONTROL WEAKNESSES BASED ON THE PERPETRATOR'S POSITION



VICTIM ORGANIZATION STATISTICAL ANALYSIS

Most loss amounts presented in this report are median losses, which we use as a proxy for the cost of a "typical" fraud. Figure 39 provides a more holistic view of the costs associated with frauds affecting different categories of victim organizations, showing quartile and mean loss amounts, as well.

FIG. 39 VICTIM ORGANIZATION STATISTICAL ANALYSIS TABLE

	VICTIM ORGANIZATION				
Category	**Cases**	**25th percentile**	**Median (50th percentile)**	**75th percentile**	**Mean***
Region:					
Asia-Pacific	179	$50,000	$200,000	$1,200,000	$2,684,000
Eastern Europe and Western/Central Asia	64	$62,000	$200,000	$575,000	$976,000
Latin America and the Caribbean	93	$37,000	$250,000	$878,000	$1,710,000
Middle East and North Africa	116	$25,000	$163,000	$750,000	$1,412,000
Southern Asia	123	$20,000	$100,000	$500,000	$1,696,000
Sub-Saharan Africa	295	$20,000	$128,000	$696,000	$1,758,000
United States and Canada	613	$24,000	$120,000	$500,000	$1,249,000
Western Europe	114	$50,000	$181,000	$1,000,000	$2,100,000
Organization type:					
Private company	708	$25,000	$150,000	$700,000	$1,380,000
Public company	442	$28,000	$150,000	$800,000	$1,729,000
Nonprofit	164	$21,000	$76,000	$273,000	$611,000
Government	289	$30,000	$150,000	$868,000	$2,306,000
National	129	$46,000	$210,000	$1,352,000	$3,078,000
State/provincial	81	$15,000	$92,000	$358,000	$949,000
Local	66	$27,000	$148,000	$505,000	$2,451,000
Organization size:					
<100 employees	340	$30,000	$141,000	$700,000	$1,348,000
100–999 employees	365	$20,000	$130,000	$693,000	$1,615,000
1,000–9,999 employees	520	$22,000	$102,000	$500,000	$1,606,000
10,000+ employees	435	$37,000	$200,000	$1,000,000	$1,833,000
Organization revenue:					
<$50 million	557	$22,000	$100,000	$495,000	$863,000
$50 million–$499 million	414	$30,000	$165,000	$1,000,000	$2,214,000
$500 million–$999 million	204	$40,000	$163,000	$788,000	$1,705,000
$1 billion+	472	$25,000	$199,000	$1,000,000	$1,960,000
Industry:					
Banking and financial services	299	$16,000	$120,000	$686,000	$1,627,000
Government and public administration	168	$43,000	$200,000	$1,000,000	$2,451,000
Manufacturing	174	$69,000	$267,000	$1,200,000	$1,816,000
Health care	112	$25,000	$100,000	$488,000	$721,000
Retail	78	$15,000	$48,000	$250,000	$1,361,000
Energy	75	$20,000	$152,000	$1,100,000	$2,603,000
Construction	71	$81,000	$250,000	$1,000,000	$1,499,000
Education	68	$14,000	$50,000	$330,000	$1,037,000
Insurance	68	$29,000	$190,000	$771,000	$2,135,000
Technology	64	$29,000	$145,000	$1,200,000	$1,610,000
Religious, charitable, or social services	57	$20,000	$85,000	$268,000	$718,000
Transportation and warehousing	55	$50,000	$121,000	$750,000	$1,583,000
Information (e.g., publishing, media, telecommunications)	50	$25,000	$166,000	$1,000,000	$1,170,000
Agriculture, forestry, fishing, and hunting	40	$42,000	$165,000	$890,000	$1,027,000
Services (other)	40	$44,000	$170,000	$1,188,000	$1,735,000
Services (professional)	39	$28,000	$100,000	$750,000	$1,008,000
Food service and hospitality	35	$10,000	$100,000	$300,000	$1,174,000
Arts, entertainment, and recreation	34	$10,000	$44,000	$263,000	$217,000
Utilities	31	$15,000	$100,000	$300,000	$1,133,000
Real estate	29	$45,000	$200,000	$1,400,000	$2,328,000
Mining	24	$200,000	$550,000	$2,395,000	$2,912,000
Wholesale trade	15	$21,000	$361,000	$1,000,000	$3,940,000

**Mean amounts were calculated using loss data that was winsorized at 5% (i.e., assigned all cases in the top 2.5% and bottom 2.5% the same value as the 97.5th percentile and 2.5th percentile, respectively).*

PERPETRATORS

We asked survey participants to answer a series of questions about the perpetrators of the fraud schemes they reported, including their demographics, position and department, behaviors leading up to the fraud, and other details. Identification of common characteristics among perpetrators of fraud can help organizations improve elements of their anti-fraud programs to potentially detect and prevent fraud more effectively.

PERPETRATOR'S POSITION

Our findings show that the perpetrator's position level within their organization is related to the duration and financial impact of their frauds. Specifically, schemes carried out by perpetrators at higher levels of authority caused larger losses and lasted longer, as has been the case in previous editions of this study.

As illustrated in Figure 40, frauds committed by individuals at the owner/executive level only represented 19% of cases but caused the highest median losses by far. Perpetrators at the owner/executive level caused a median loss of USD 500,000, which was more than eight times as much as staff-level employees (USD 60,000) and almost three times as much as mid-level managers (USD 184,000). Frauds carried out by employees and managers were much more common, representing 37% and 41% of the cases submitted, respectively.

Similarly, fraud cases perpetrated by individuals at higher levels of authority took longer to detect. The median duration of frauds perpetrated by employees was only 8 months—one-third as long as those perpetrated by owner/executives (24 months)—while frauds committed by mid-level managers had a median duration of 18 months, as shown in Figure 41.

FIG. 40 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD?

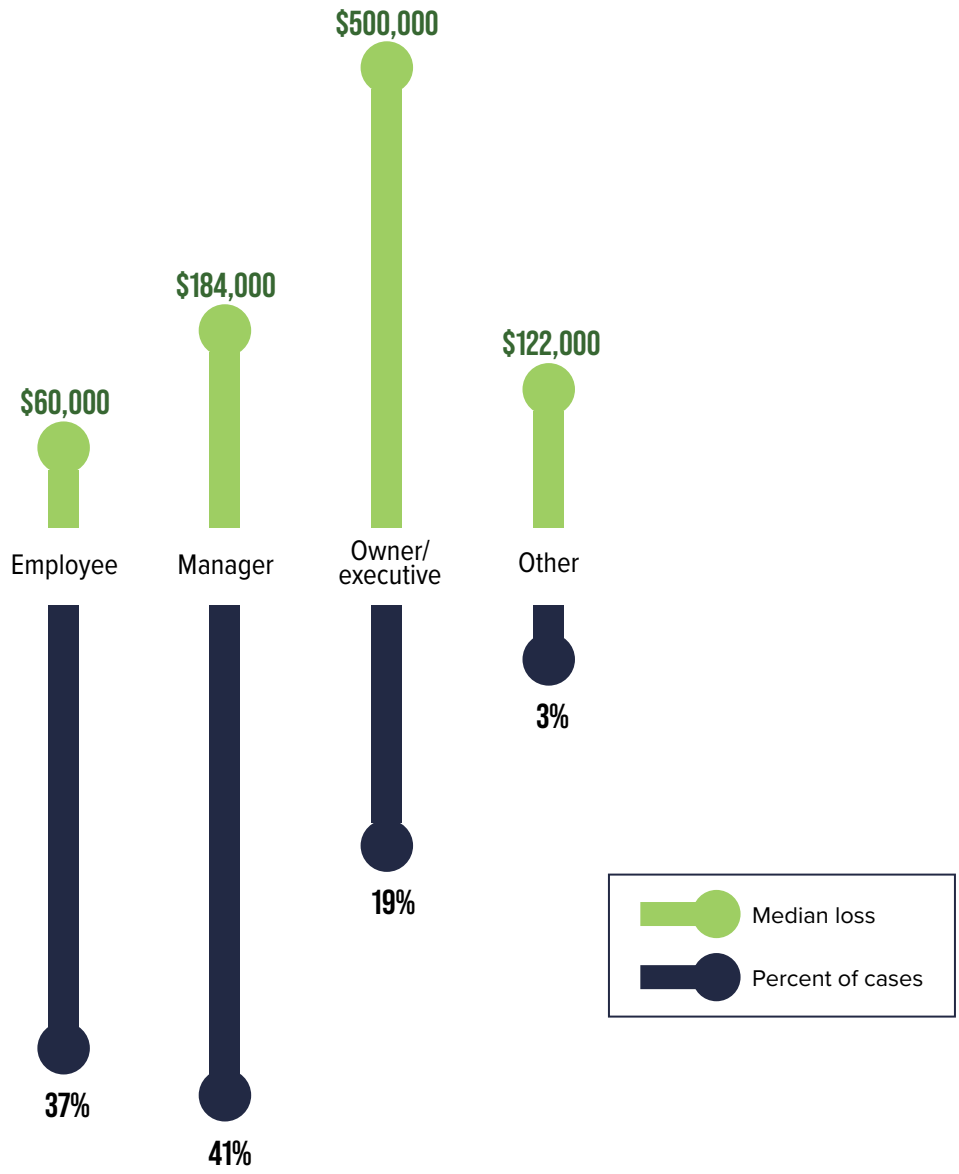
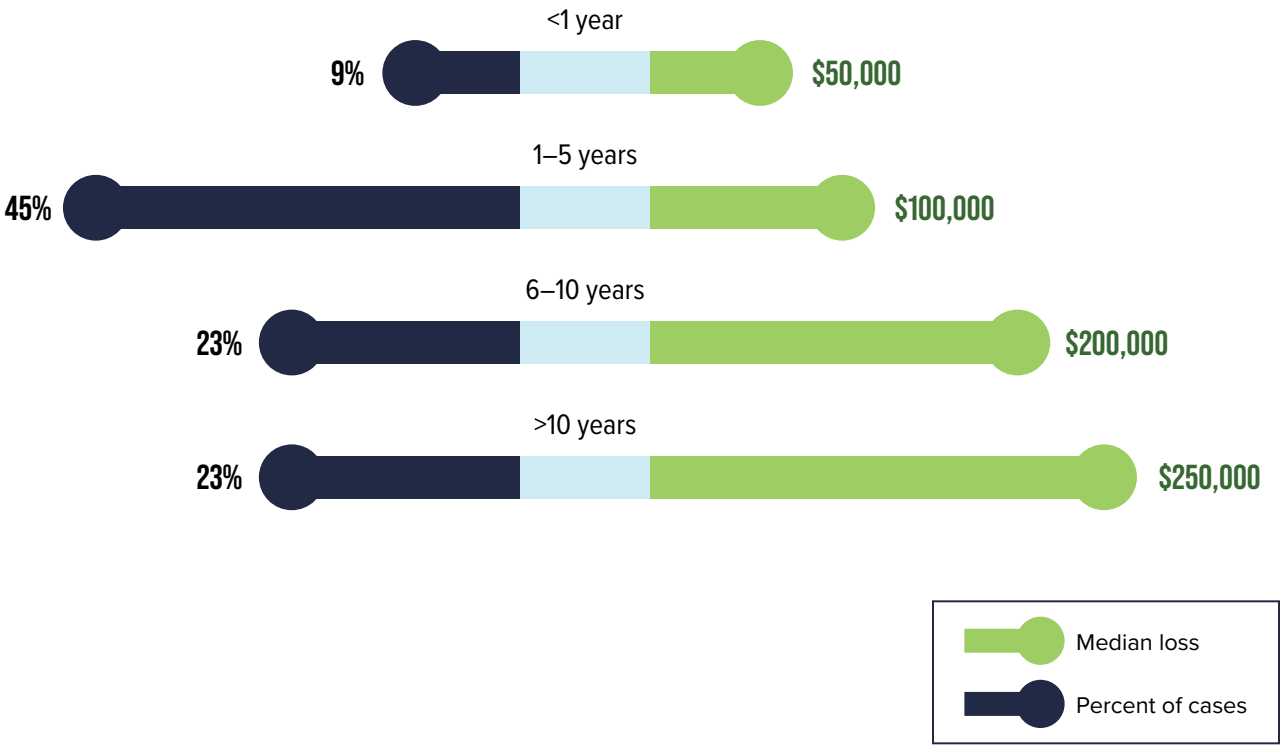


FIG. 41 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO MEDIAN SCHEME DURATION?

PERPETRATOR'S TENURE

To examine the relationship between a fraudster's tenure and occupational fraud risk, we asked survey respondents how long the perpetrators of the frauds had been employed by the victim organization. As seen in Figure 42, the longer the perpetrators in our study had been employed at the victim organization, the higher the median losses they caused. While frauds committed by employees who had been working at the victim organization for more than ten years were the costliest (USD 250,000), almost half of the frauds in our study were perpetrated by employees with between one and five years of tenure.

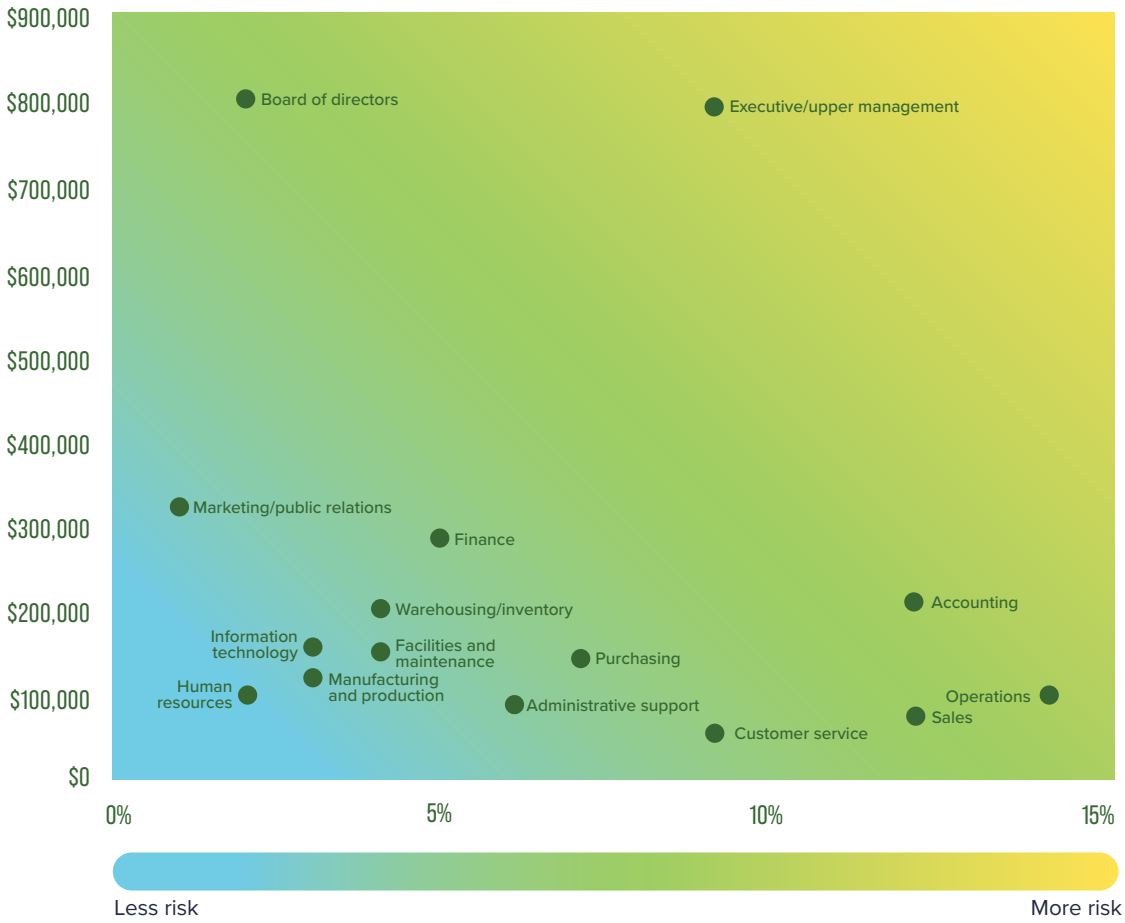
FIG. 42 HOW DOES THE PERPETRATOR'S TENURE RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD?



PERPETRATOR'S DEPARTMENT

The heat map in Figure 43 shows the frequency and median loss of frauds based on the department in which the perpetrator worked. This information enables anti-fraud professionals to appropriately implement controls and allocate resources to detecting and preventing fraud in the departments with the greatest risks. For example, the executive and upper management department presents a particularly high risk for fraud, based on the combination of frequency and median loss. Consequently, organizations might implement additional proactive measures focused on the detection and prevention of fraud in this area.

FIG. 43 WHAT DEPARTMENTS POSE THE GREATEST RISK FOR OCCUPATIONAL FRAUD?



Department*	Number of cases	Percent of cases	Median loss
Operations	227	14%	$100,000
Accounting	202	12%	$208,000
Sales	202	12%	$75,000
Customer service	154	9%	$55,000
Executive/upper management	146	9%	$793,000
Purchasing	109	7%	$143,000
Administrative support	98	6%	$88,000
Finance	82	5%	$285,000
Warehousing/inventory	64	4%	$200,000
Facilities and maintenance	59	4%	$150,000
Information technology	52	3%	$156,000
Manufacturing and production	43	3%	$120,000
Board of directors	37	2%	$800,000
Human resources	29	2%	$100,000
Marketing/public relations	23	1%	$321,000
Research and development	9	1%	*
Legal	9	1%	*
Internal audit	4	<1%	*

**Departments with fewer than ten cases were omitted.*

SCHEMES BASED ON PERPETRATOR'S DEPARTMENT

Figure 44 shows the eight most common departments that perpetrators worked in, as well as the types of occupational fraud that occurred in those departments. Collectively, 75% of the cases in our study originated from these eight departments. Corruption was the most common scheme across all eight departments. Other schemes were more likely to occur within certain functions, such as check and payment tampering in the accounting department. This data can help anti-fraud professionals tailor controls to target the most common schemes within those departments.

FIG. 44 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN HIGH-RISK DEPARTMENTS?

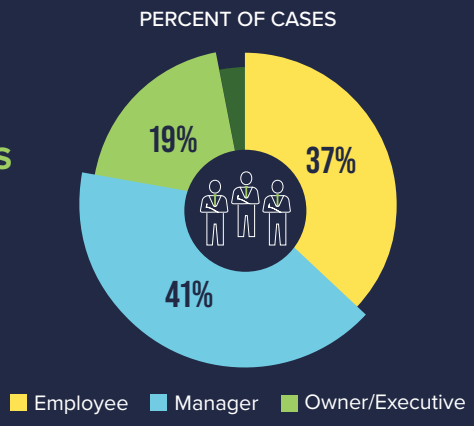
Department	Cases	Billing	Cash larceny	Cash on hand	Check and payment tampering	Corruption	Expense reimbursements	Financial statement fraud	Noncash	Payroll	Register disbursements	Skimming
Operations	227	22%	7%	10%	8%	44%	13%	2%	20%	12%	2%	8%
Accounting	202	33%	19%	17%	32%	36%	21%	9%	16%	15%	6%	21%
Sales	202	13%	9%	7%	4%	49%	7%	4%	20%	4%	2%	12%
Customer service	154	10%	11%	15%	12%	40%	6%	2%	25%	3%	3%	10%
Executive/upper management	147	33%	11%	10%	14%	65%	24%	11%	18%	16%	4%	8%
Purchasing	109	33%	8%	6%	4%	79%	6%	4%	21%	4%	3%	5%
Administrative support	98	31%	15%	19%	15%	46%	17%	4%	18%	10%	4%	20%
Finance	82	20%	23%	24%	22%	45%	17%	11%	11%	11%	4%	13%

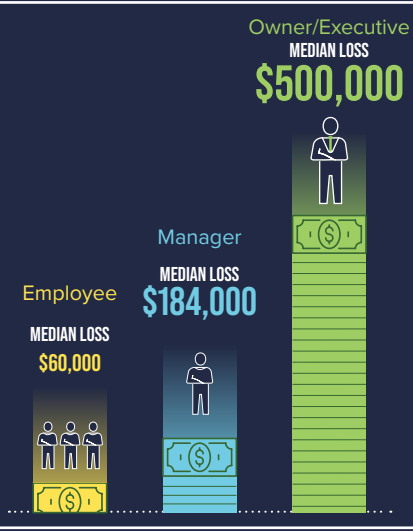
Less risk More risk

PROFILE OF A FRAUDSTER

LEVEL OF AUTHORITY

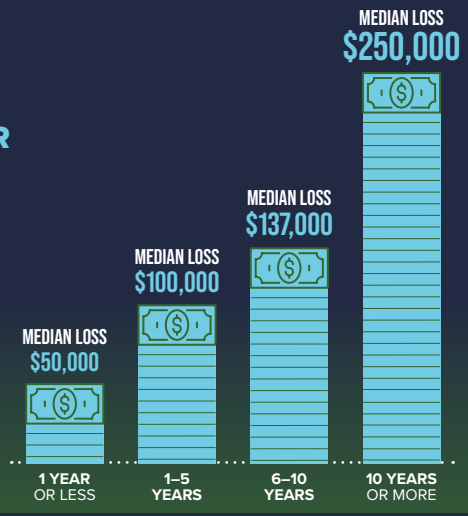
Most fraudsters were employees or managers, but **FRAUDS PERPETRATED BY OWNERS AND EXECUTIVES WERE THE COSTLIEST.**





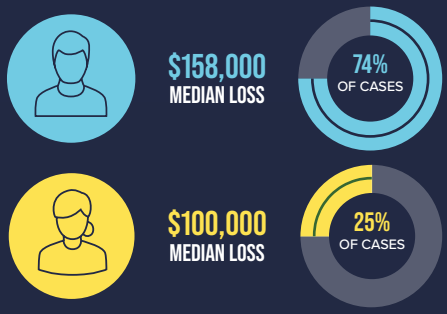
TENURE

THE LONGER a fraudster has worked for an organization, **THE MORE COSTLY** their fraud.



GENDER

WOMEN committed fewer frauds and caused lower losses.

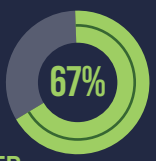


COLLUSION

FRAUDSTERS WHO COLLUDED with others caused median losses **MORE THAN 3X AS HIGH** as those who acted alone.

EDUCATION

TWO-THIRDS of occupational fraudsters **HAD A UNIVERSITY DEGREE OR HIGHER.**



Fraudsters **WITHOUT A DEGREE** caused **LOWER LOSSES.**

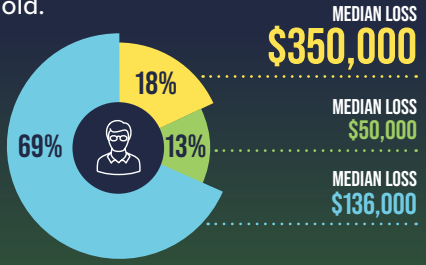
No university degree
$100,000 MEDIAN LOSS

University degree or higher
$200,000 MEDIAN LOSS

AGE

MORE THAN TWO-THIRDS of fraudsters were 31–50 years old.

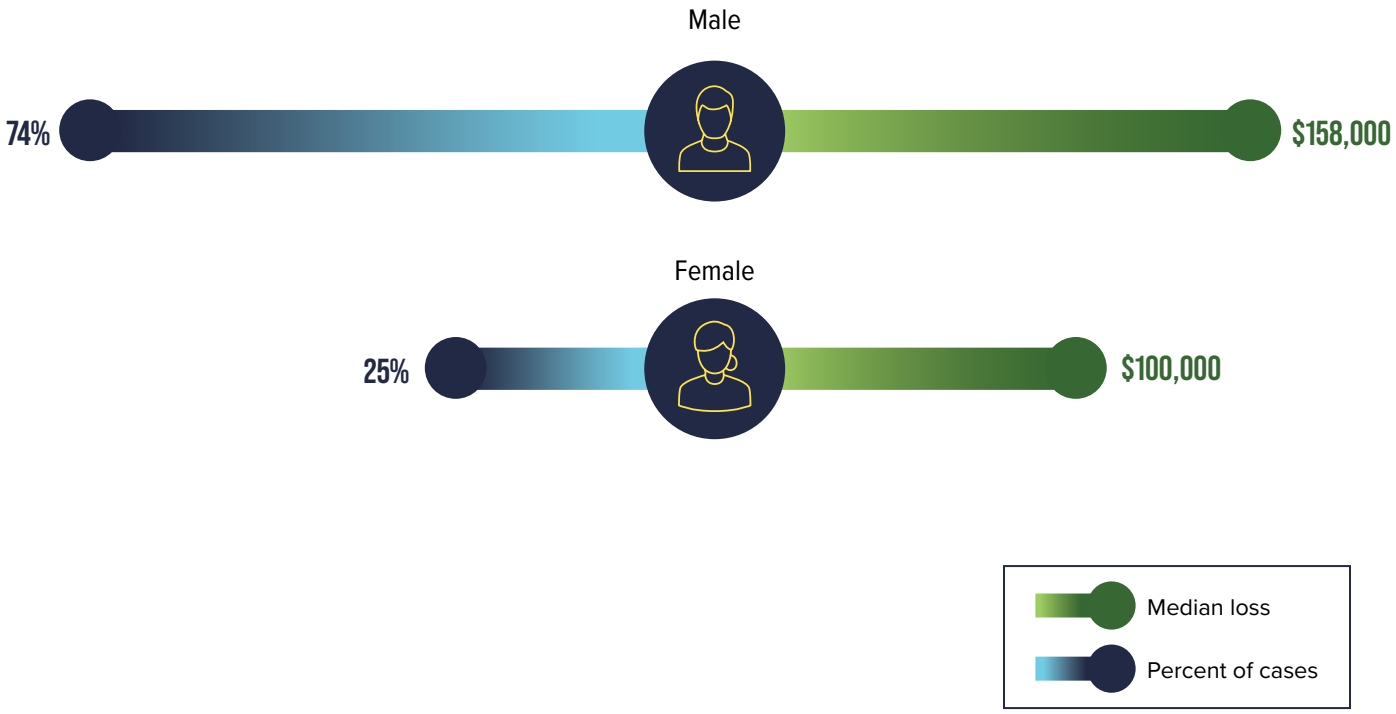
FRAUDSTERS OVER THE AGE OF 50 caused the highest median losses.



PERPETRATOR'S GENDER

In each previous edition of this study, fraud perpetrators have been much more likely to be male, and this edition is no exception. Male perpetrators outnumbered female perpetrators almost three to one, while also causing median losses 58% higher than their female counterparts, as illustrated in Figure 45.

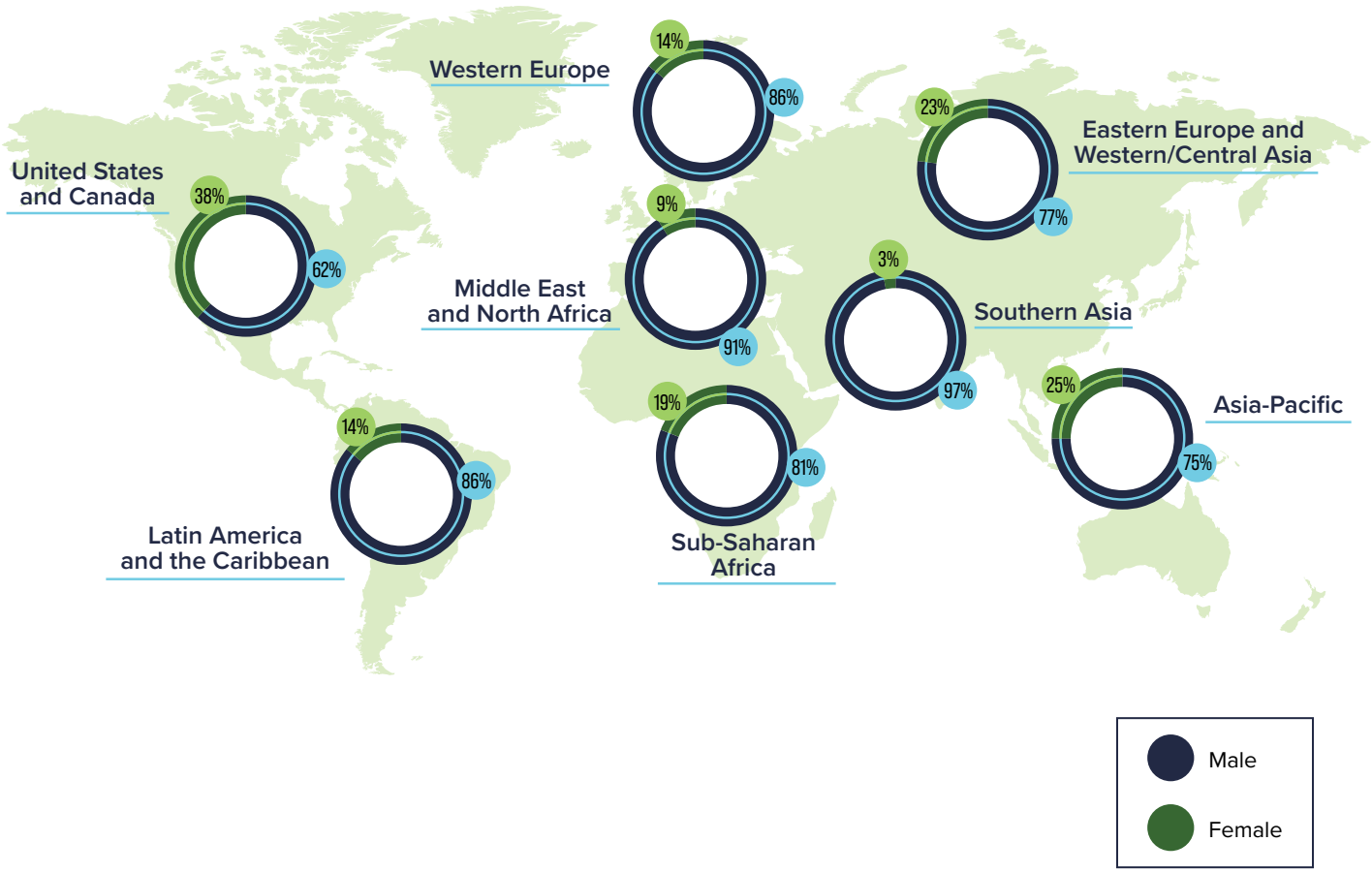
FIG. 45 HOW DOES THE PERPETRATOR'S GENDER RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD?



PERPETRATOR'S GENDER BASED ON REGION

Male fraud perpetrators were more common than female perpetrators in each global region, although the size of the disparity varied across regions. As shown in Figure 46, female perpetrators were especially rare in Southern Asia (3%) and the Middle East and North Africa (9%); they were most common in the United States and Canada (38%).

FIG. 46 HOW DOES THE GENDER DISTRIBUTION OF PERPETRATORS VARY BY REGION?



POSITION OF PERPETRATOR BASED ON GENDER

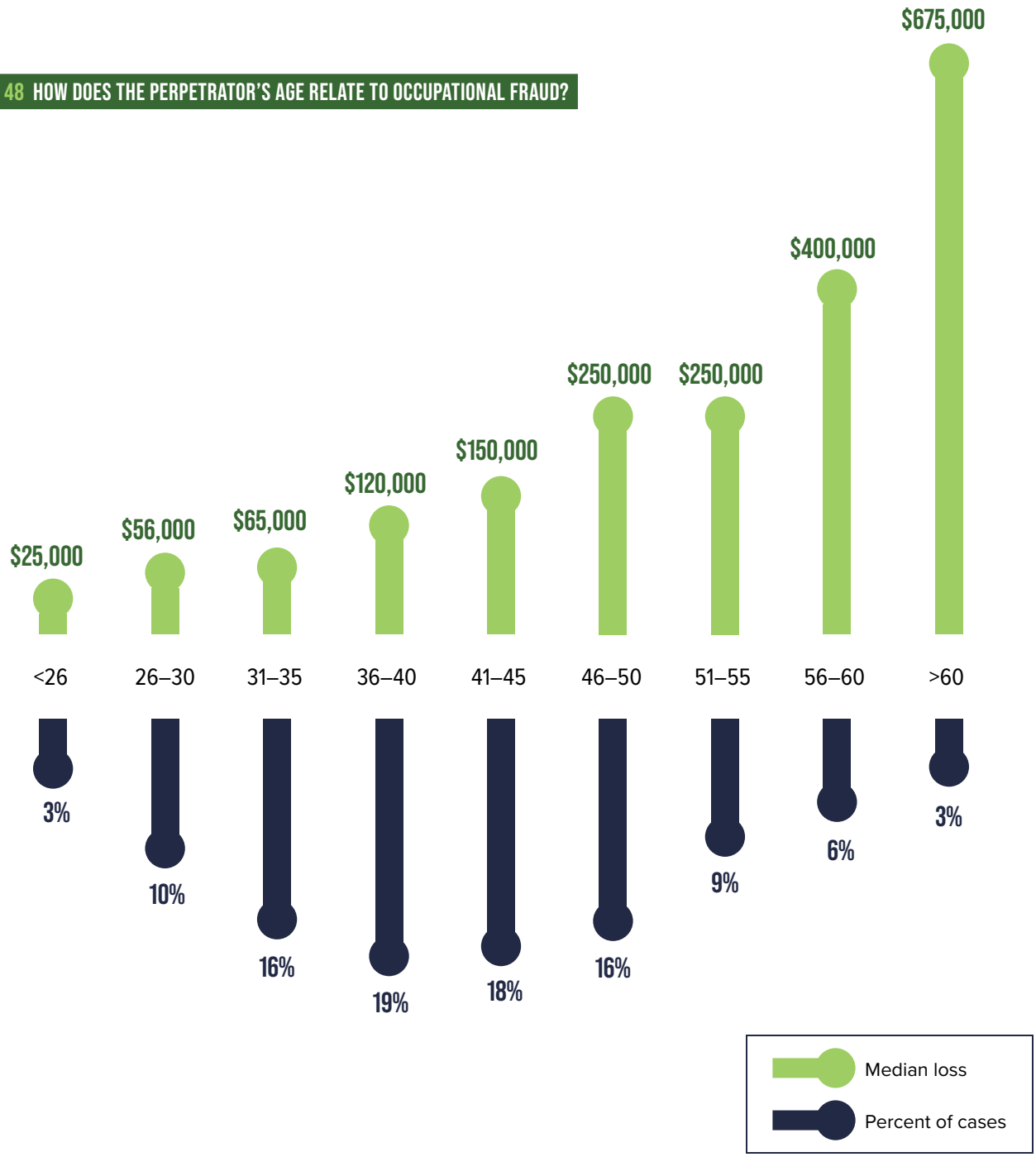
To gain further insight into the relationship between a perpetrator's gender and occupational fraud, we examined the frequency and median losses of frauds perpetrated by males and females at different levels of authority. As seen in Figure 47, female fraudsters were most common at the employee level (33%), where they actually caused higher median losses (USD 60,000) than their male counterparts (USD 53,000). The disparity between genders in terms of frequency and median loss was greatest at the owner/executive level of authority; only 16% of owner/executive fraudsters were female, and these perpetrators caused losses that were notably smaller than male owner/executives.

FIG. 47 HOW DO GENDER DISTRIBUTION AND MEDIAN LOSS VARY BASED ON THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY?

PERPETRATOR'S AGE

Our data shows a strong relationship between the age of fraud perpetrators and the median losses they caused, with older fraudsters causing higher losses. In fact, perpetrators over the age of 60 caused median losses of USD 675,000, which was 27 times as high as the median losses caused by perpetrators under the age of 26. However, despite frauds perpetrated by older fraudsters causing the highest losses, they were not the most common; perpetrators between the ages of 31 and 50 carried out 69% of the frauds in our study, as shown in Figure 48.

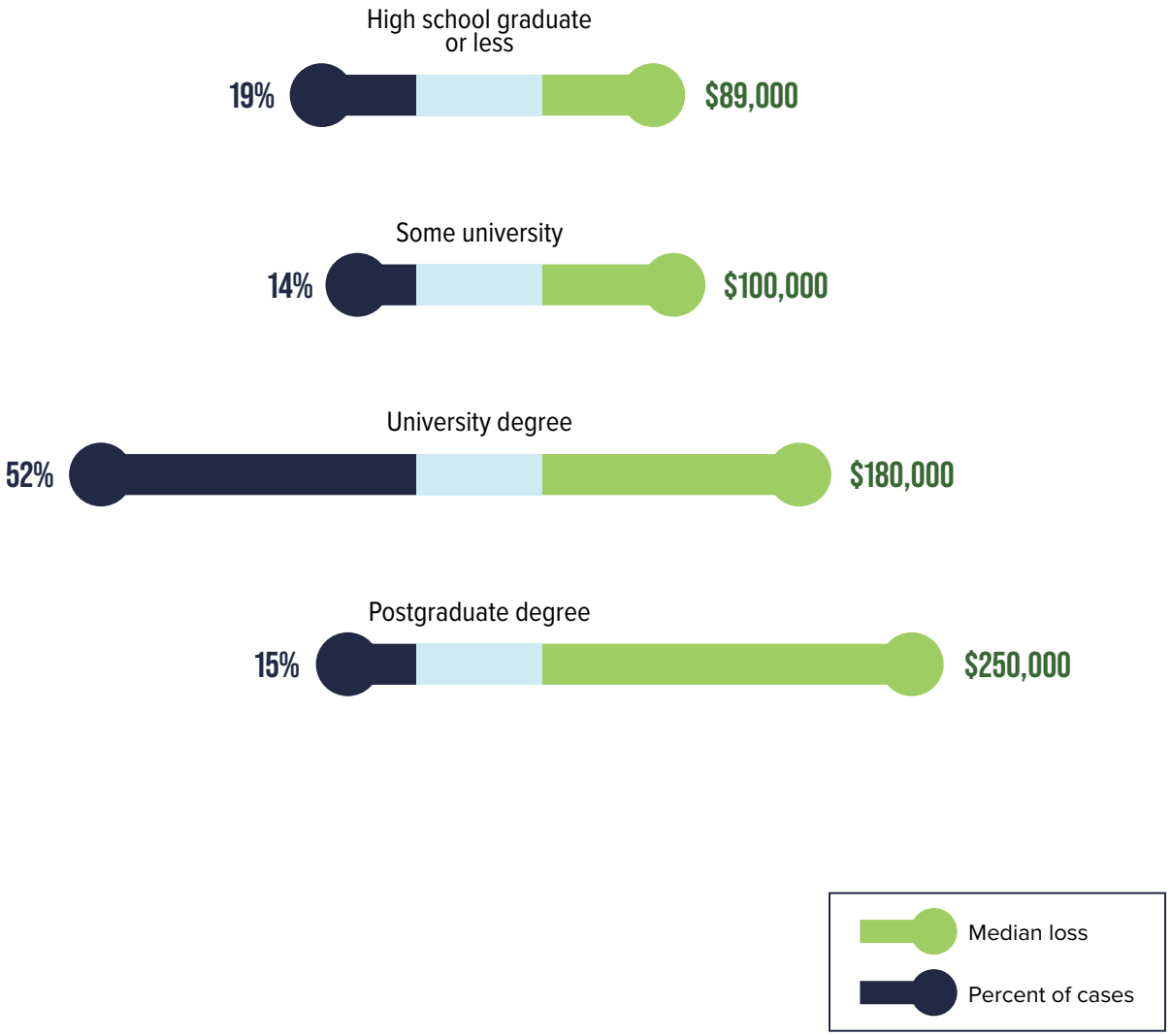
FIG. 48 HOW DOES THE PERPETRATOR'S AGE RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD?



PERPETRATOR'S EDUCATION LEVEL

Fraud risk also tends to increase with the perpetrator's education level. More than two-thirds of fraudsters in our study had at least a university degree. Additionally, median losses increased in line with the perpetrator's level of education, with the most highly educated perpetrators causing losses nearly three times as large as the least educated perpetrators (see Figure 49).

FIG. 49 HOW DOES THE PERPETRATOR'S EDUCATION LEVEL RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD?



COLLUSION BY MULTIPLE PERPETRATORS

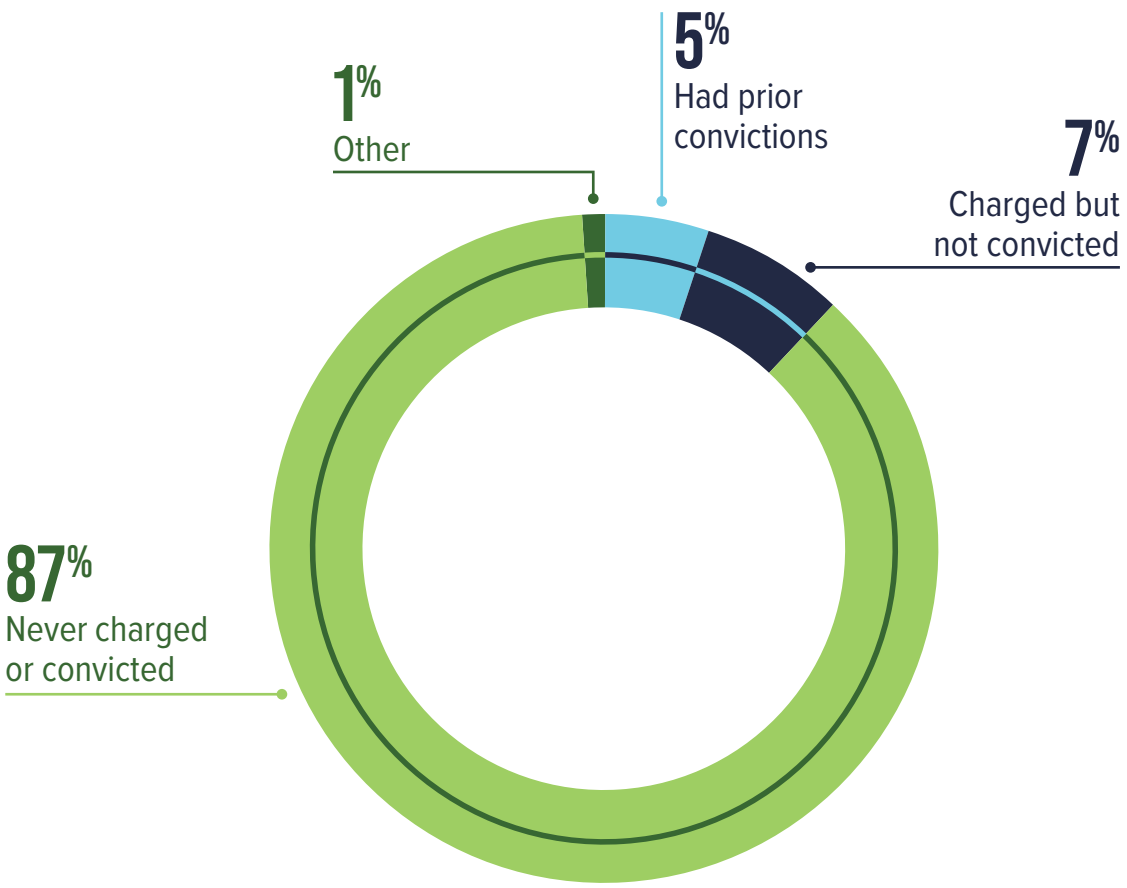
As shown in Figure 50, more than half (54%) of the frauds in our study were carried out by multiple perpetrators colluding, rather than a single fraudster acting alone. Schemes committed by sole perpetrators also had the lowest median loss (USD 75,000), and frauds perpetrated by three or more perpetrators caused losses more than twice as high as those perpetrated by only two co-conspirators. The higher losses associated with collusive schemes could be related to easier circumvention of controls, such as separation of duties, when multiple perpetrators work together.

FIG. 50 HOW DOES THE NUMBER OF PERPETRATORS IN A SCHEME RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD?

PERPETRATOR'S CRIMINAL BACKGROUND

As shown in Figure 51, the vast majority of perpetrators in our study (87%) had never been either charged with or convicted of a fraud-related offense, meaning that traditional criminal background checks would not have prevented the frauds from occurring. Interestingly, 5% of cases involved perpetrators with a prior fraud conviction that either was not known to the victim organization at the time of hiring or did not prevent the organization from hiring them.

FIG. 51 DO PERPETRATORS TEND TO HAVE PRIOR FRAUD CONVICTIONS?



PERPETRATOR'S EMPLOYMENT HISTORY

In addition to prior criminal history, we also asked survey respondents whether perpetrators had previously faced employer-administered disciplinary actions related to fraud, as well as who administered the disciplinary action. As illustrated in Figure 52, a significant majority of perpetrators (85%) had not previously been disciplined for fraud, although some perpetrators had either been terminated (7%) or punished for prior fraud-related issues (7%).

Of those who had experienced disciplinary actions related to fraud, almost half were disciplined by the same organization that was victimized in the case submitted for our study (see Figure 53). In contrast, 29% of the perpetrators faced discipline from a previous employer, and 20% were punished by both a previous employer and the victim organization.

FIG. 52 DO PERPETRATORS TEND TO HAVE PRIOR EMPLOYMENT-RELATED DISCIPLINARY ACTIONS FOR FRAUD?

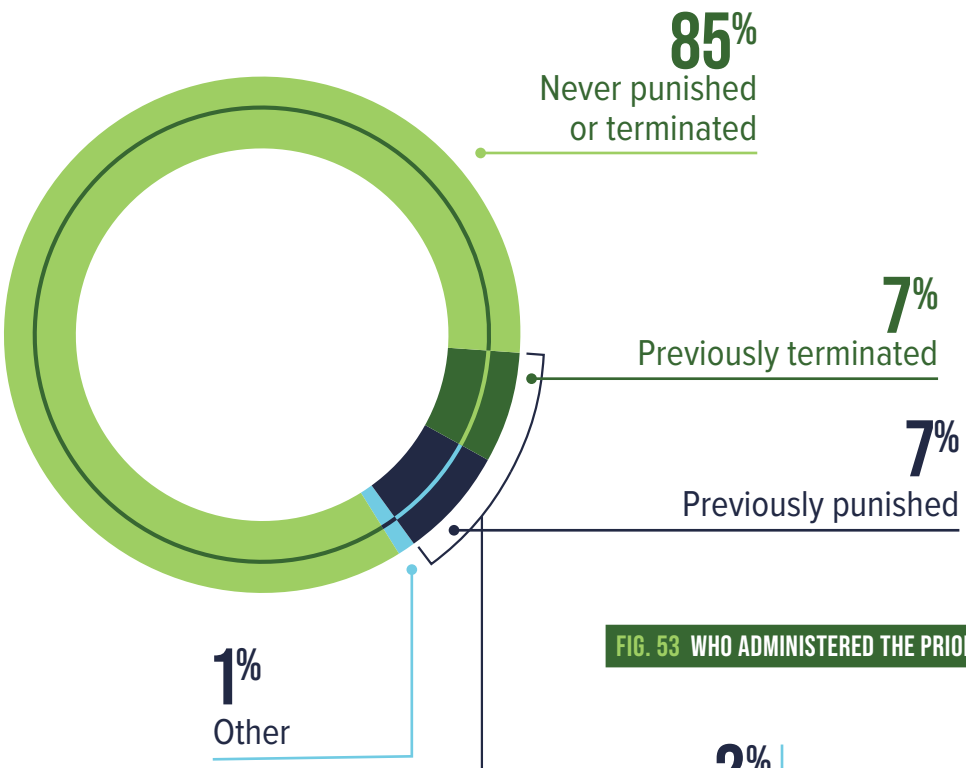
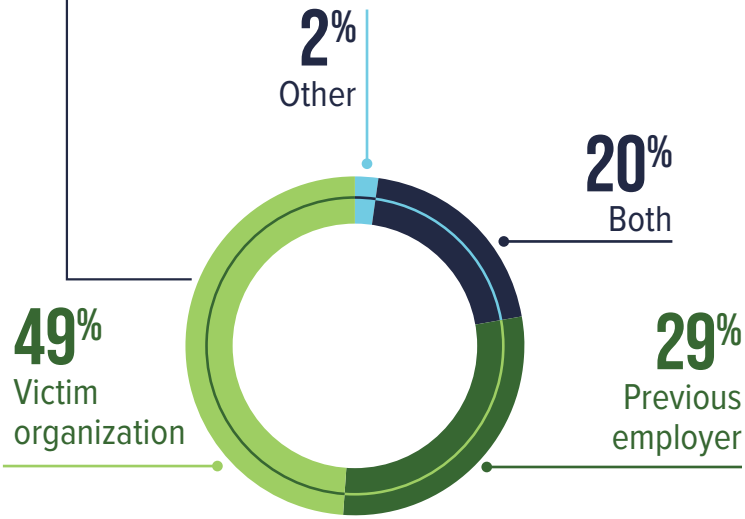


FIG. 53 WHO ADMINISTERED THE PRIOR DISCIPLINE?

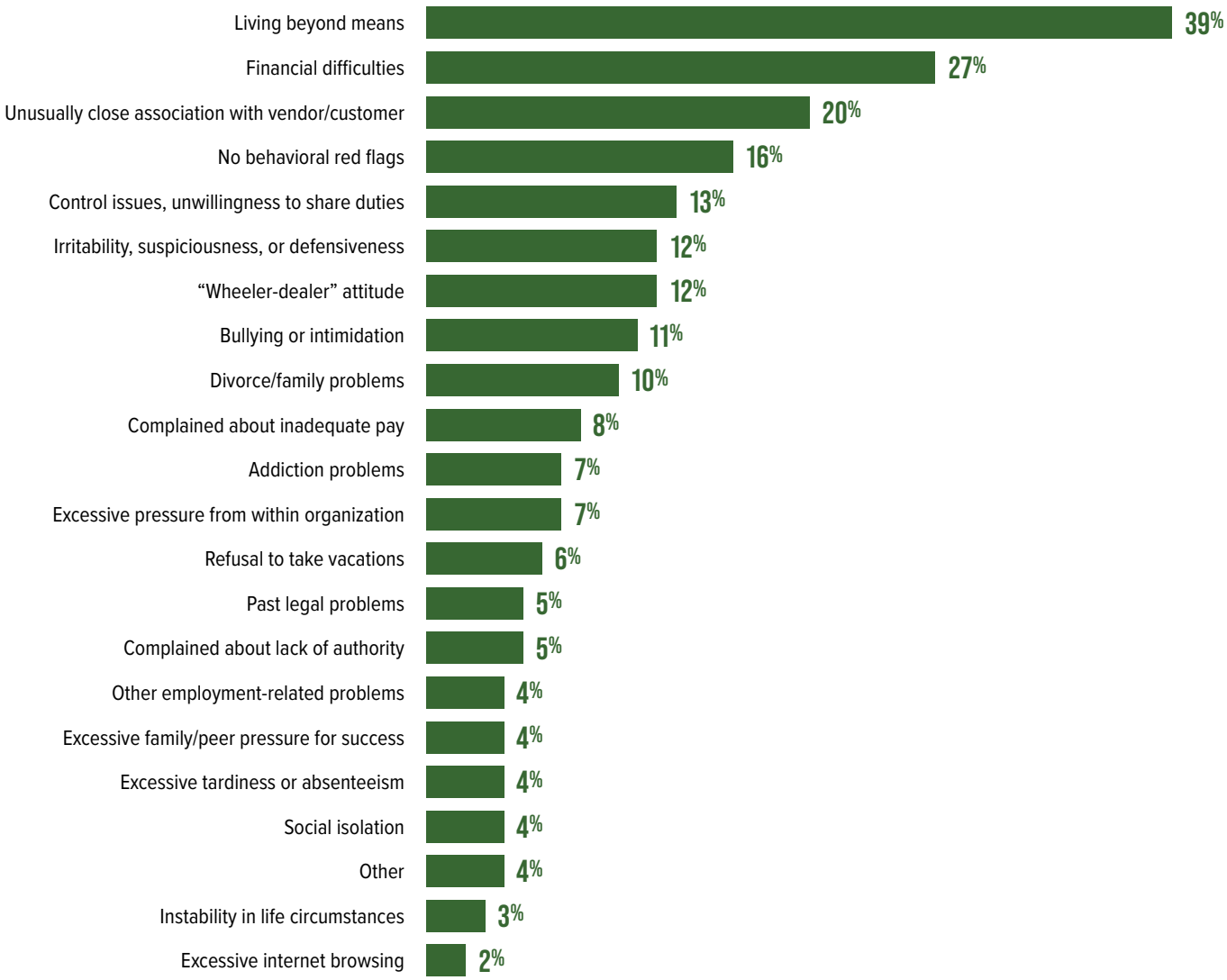


BEHAVIORAL RED FLAGS DISPLAYED BY PERPETRATORS

Perpetrators of occupational fraud often display distinct behaviors while carrying out their fraud schemes. These behaviors can serve as red flags, potentially indicating the existence of fraud when observed. We asked survey respondents whether the perpetrators in their cases exhibited any of 20 different behavioral traits considered to be red flags of fraud. In 84% of cases, perpetrators displayed at least one of these behavioral red flags, and multiple red flags were present in more than half of cases (52%). Only 16% of cases did not involve the observation of any of these behaviors.

Figure 54 shows that the most common behavioral red flag was living a lifestyle beyond known income sources, or means, which was displayed by 39% of perpetrators. This red flag has consistently been cited as the most common red flag in each edition of our study. Other common behavioral red flags included experiencing financial difficulties (27%) and having an unusually close association with a vendor or customer (20%).

FIG. 54 HOW OFTEN DO PERPETRATORS EXHIBIT BEHAVIORAL RED FLAGS?



HUMAN RESOURCES–RELATED RED FLAGS

We also asked survey respondents whether perpetrators experienced any job-related circumstances that might influence their decision to commit fraud, which we refer to as human resources–related red flags. These include a fear of job loss; actual job loss; poor performance evaluations; a demotion; being denied a raise or promotion; and cuts in benefits, pay, or hours.

Figures 55 and 56 show that almost half of perpetrators (45%) did experience one of these human resources–related red flags, with poor performance evaluations (14%), fear of job loss (12%), and being denied a raise or promotion (11%) cited as the most common.

FIG. 55 DO FRAUD PERPETRATORS EXPERIENCE NEGATIVE HR-RELATED ISSUES PRIOR TO OR DURING THEIR FRAUDS?

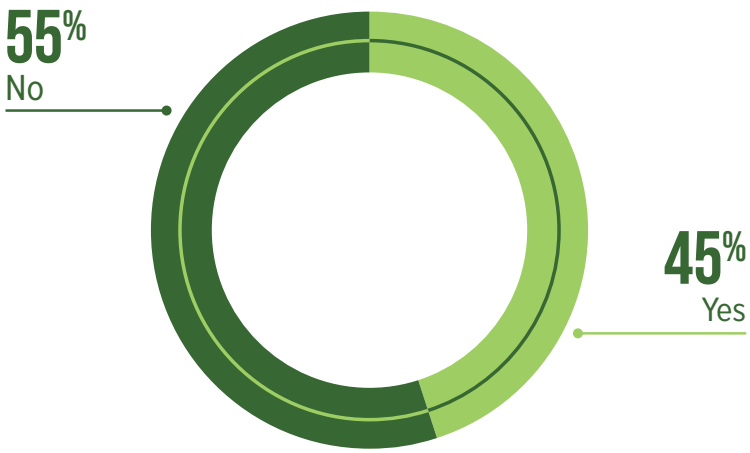
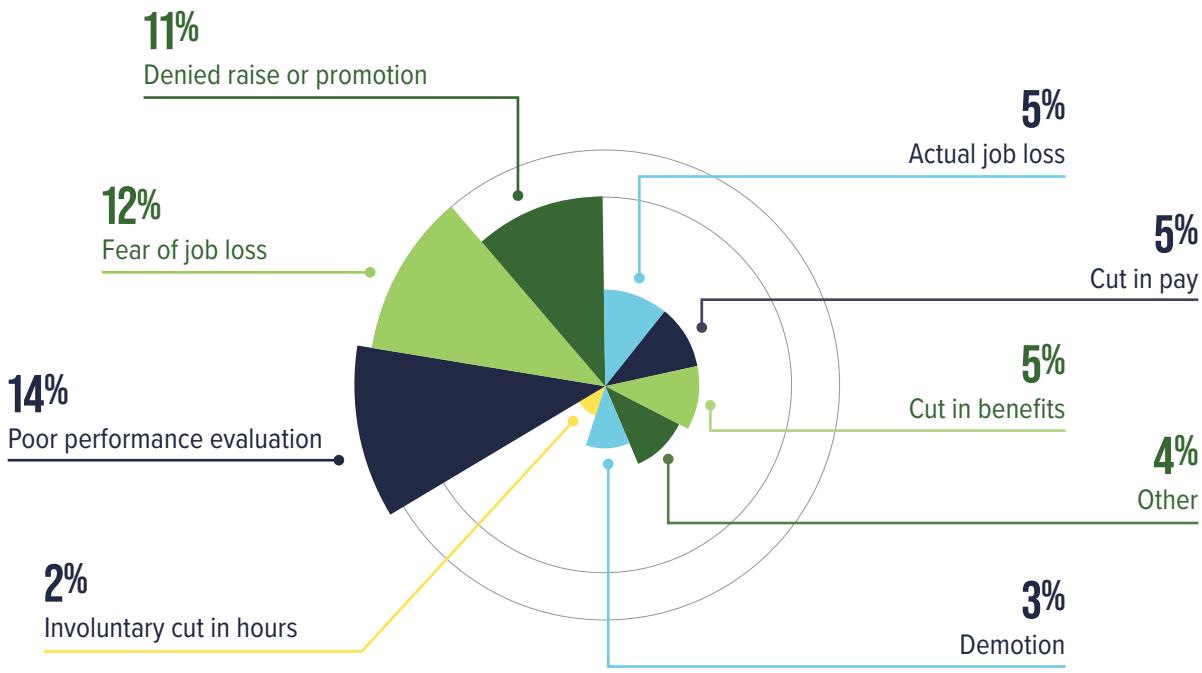


FIG. 56 WHICH HR-RELATED ISSUES ARE MOST COMMONLY EXPERIENCED BY FRAUD PERPETRATORS?



BEHAVIORAL RED FLAGS OF FRAUD

Fraudsters commonly display distinct behaviors that can serve as warning signs of their misdeeds. Organizations can improve their anti-fraud programs by taking these behavioral red flags into consideration when designing and implementing fraud prevention and detection measures.

84% of all fraudsters displayed at least one **BEHAVIORAL RED FLAG**

FRAUDSTERS WHO DISPLAYED AT LEAST ONE behavioral red flag caused median losses that were **20% GREATER** than those who did not display any.

No behavioral red flags
$125,000 MEDIAN LOSS

At least one behavioral red flag
$150,000 MEDIAN LOSS

8 KEY WARNING SIGNS

75% of fraudsters displayed at least one of the **8 MOST COMMON** behavioral clues; each of these **BEHAVIORAL RED FLAGS** was observed in **AT LEAST 10%** of cases.

39% Living beyond means

27% Financial difficulties

20% Unusually close association with vendor/customer

13% Control issues, unwillingness to share duties

12% Irritability, suspiciousness, or defensiveness

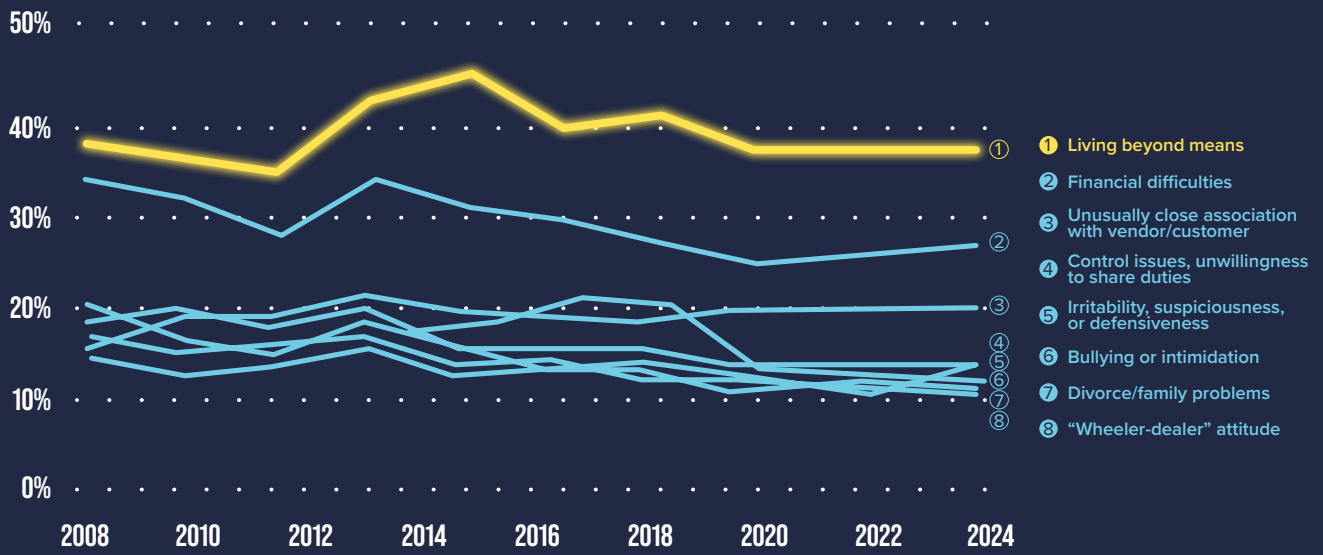
12% "Wheeler-dealer" attitude

11% Bullying or intimidation

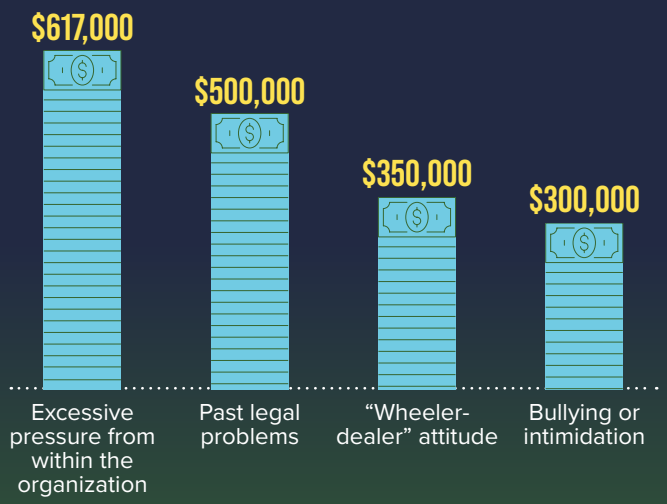
10% Divorce/family problems

FRAUDSTERS LIVING BEYOND THEIR MEANS has consistently been the **MOST COMMON BEHAVIORAL RED FLAG** since we began tracking this data in 2008.

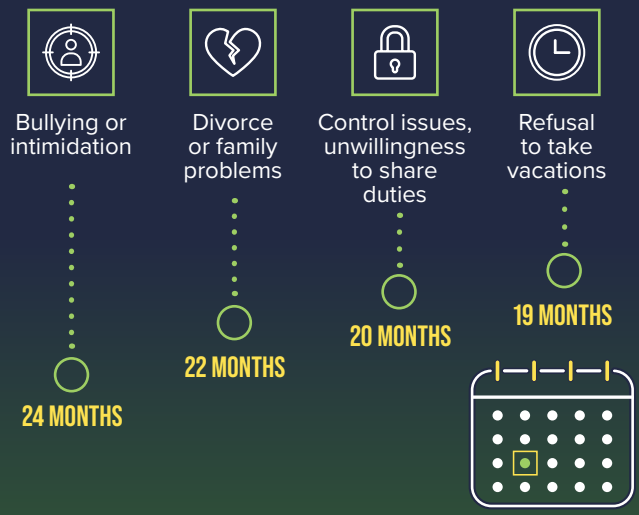
COMMON BEHAVIORAL RED FLAGS



Behavioral red flags associated with the HIGHEST MEDIAN LOSSES



Behavioral red flags associated with the LONGEST MEDIAN DURATIONS



GENDER DIFFERENCES IN BEHAVIORAL RED FLAGS

These behavioral flags tended to correlate with the fraudster's gender.

	FEMALE	MALE
Living beyond means	41%	39%
Financial difficulties	31%	26%
Divorce or family problems	14%	8%
Unusually close association with vendor/ customer	13%	22%
"Wheeler-dealer" attitude	6%	14%
Irritability, suspiciousness, or defensiveness	11%	13%

Perpetrators of corruption schemes more commonly **MAINTAINED AN UNUSUALLY CLOSE ASSOCIATION WITH A VENDOR/CUSTOMER.**

Perpetrators of financial statement fraud schemes more commonly **FACED EXCESSIVE PRESSURE TO PERFORM FROM WITHIN** the organization.

PERPETRATORS STATISTICAL ANALYSIS

Most loss amounts presented in this report are median losses, which we use as a proxy for the cost of a "typical" fraud. Figure 57 provides a more holistic view of the costs associated with frauds committed by various categories of perpetrators, showing quartile and mean loss amounts, as well.

FIG. 57 PERPETRATORS STATISTICAL ANALYSIS TABLE

PERPETRATORS					
Category	**Cases†**	**25th percentile**	**Median (50th percentile)**	**75th percentile**	**Mean***
Number of perpetrators:					
One perpetrator	747	$12,000	$75,000	$350,000	$773,000
Two perpetrators	289	$25,000	$135,000	$644,000	$1,279,000
Three or more perpetrators	578	$64,000	$329,000	$1,600,000	$2,829,000
Position:					
Employee	599	$10,000	$60,000	$255,000	$726,000
Manager	660	$40,000	$184,000	$750,000	$1,238,000
Owner/executive	304	$100,000	$500,000	$2,870,000	$3,960,000
Tenure:					
<1 year	145	$10,000	$50,000	$401,000	$748,000
1–5 years	722	$17,000	$100,000	$500,000	$1,218,000
6–10 years	375	$47,000	$200,000	$850,000	$1,644,000
>10 years	364	$52,000	$250,000	$1,500,000	$2,692,000
Department:					
Operations	221	$20,000	$100,000	$475,000	$1,013,000
Sales	199	$13,000	$75,000	$410,000	$1,464,000
Accounting	197	$46,000	$208,000	$750,000	$1,147,000
Customer service	149	$10,000	$55,000	$280,000	$666,000
Executive/upper management	142	$100,000	$793,000	$4,031,000	$4,570,000
Purchasing	107	$33,000	$143,000	$400,000	$961,000
Administrative support	94	$20,000	$88,000	$379,000	$876,000
Finance	82	$26,000	$285,000	$1,063,000	$2,562,000
Warehousing/inventory	61	$50,000	$200,000	$855,000	$1,925,000
Facilities and maintenance	59	$20,000	$150,000	$340,000	$423,000
Information technology	51	$17,000	$156,000	$1,000,000	$1,302,000
Manufacturing and production	43	$30,000	$120,000	$617,000	$1,974,000
Board of directors	37	$79,000	$800,000	$5,000,000	$4,593,000
Human resources	28	$15,000	$100,000	$363,000	$729,000
Marketing/public relations	21	$10,000	$321,000	$1,550,000	$1,415,000
Gender:					
Male	1188	$30,000	$158,000	$950,000	$1,782,000
Female	391	$19,000	$100,000	$402,000	$920,000
Age:					
<26	50	$5,000	$25,000	$150,000	$816,000
26–30	157	$10,000	$56,000	$358,000	$786,000
31–35	241	$13,000	$65,000	$421,000	$868,000
36–40	296	$25,000	$120,000	$526,000	$1,315,000
41–45	280	$40,000	$150,000	$1,000,000	$1,611,000
46–50	233	$69,000	$250,000	$1,000,000	$2,103,000
51–55	141	$41,000	$250,000	$1,050,000	$1,712,000
56–60	92	$100,000	$400,000	$2,200,000	$3,912,000
>60	42	$81,000	$675,000	$4,400,000	$4,087,000
Education level:					
High school graduate or less	238	$20,000	$89,000	$400,000	$796,000
Some university	171	$23,000	$100,000	$650,000	$1,090,000
University degree	649	$30,000	$180,000	$890,000	$1,863,000
Postgraduate degree	185	$50,000	$250,000	$1,500,000	$2,631,000

**Mean amounts were calculated using loss data that was winsorized at 5% (i.e., assigned all cases in the top 2.5% and bottom 2.5% the same value as the 97.5th percentile and 2.5th percentile, respectively).*

†Loss calculations were omitted for categories with fewer than ten responses.

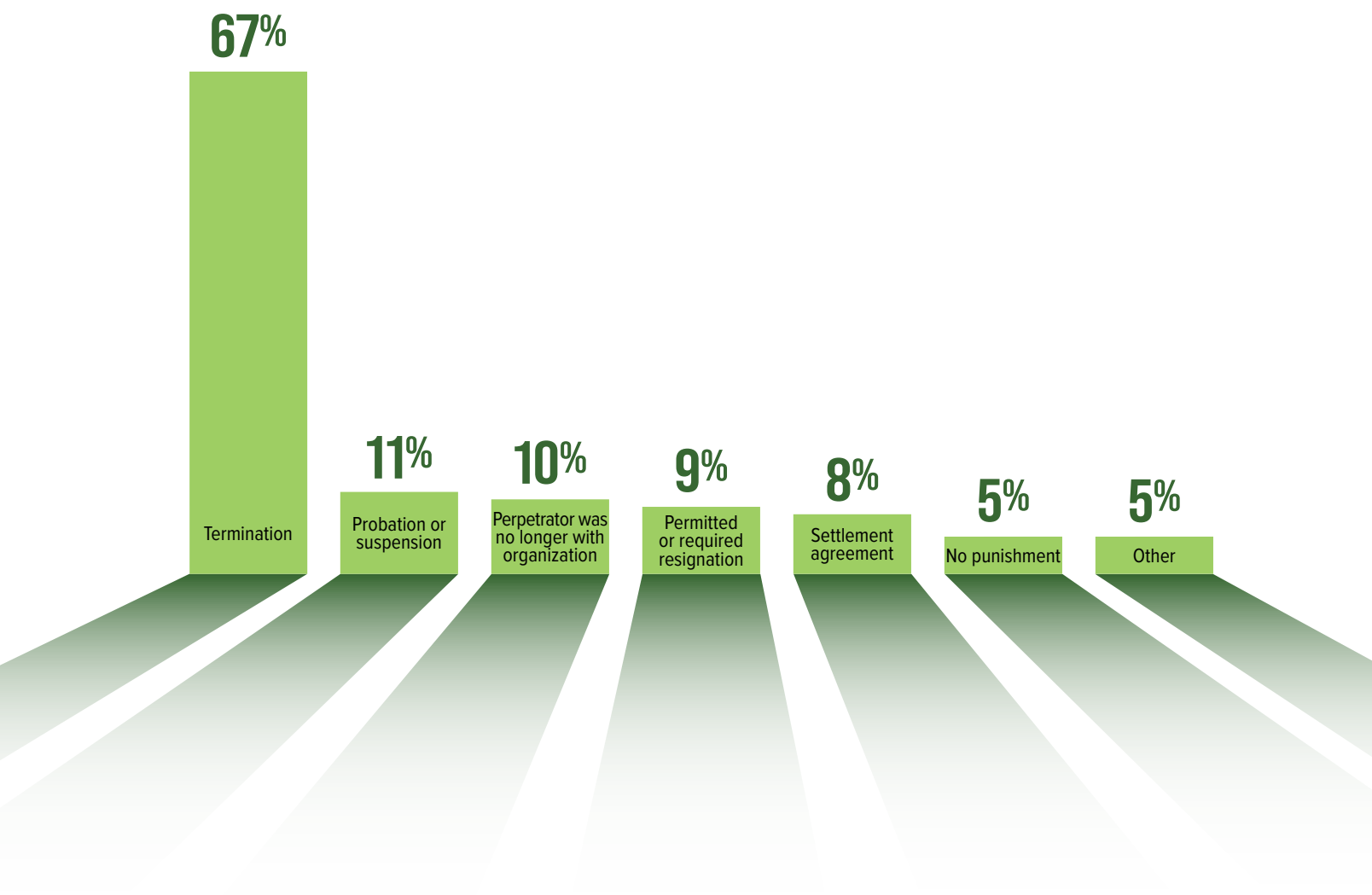
CASE RESULTS

We asked survey respondents about how the victim organizations responded to the fraud, including whether and how the perpetrators were punished internally and whether the victims pursued legal actions to punish the fraudsters and recover lost assets. This information can assist organizations in determining the best course of action when future frauds are uncovered.

INTERNAL ACTION TAKEN AGAINST PERPETRATORS

After a fraud examination has successfully and positively identified the perpetrators involved in the scheme, organizations must decide what internal recourse is appropriate. Continuing the trend from our previous studies, termination is far and away the most common punishment, with 67% of perpetrators being terminated following the fraud (see Figure 58). While a small portion (5%) of cases resulted in no punishment, perpetrators rarely remained at the victim organization, either because they were fired (67%), had already left (10%), or were permitted to resign (9%).

FIG. 58 HOW DO VICTIM ORGANIZATIONS PUNISH FRAUD PERPETRATORS?

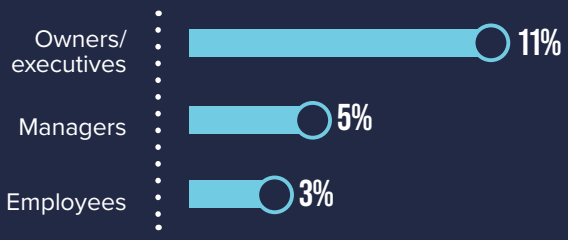


RESPONSE TO FRAUD

Outcomes in occupational fraud cases can vary based on the role of the perpetrator, the type of scheme, the losses incurred, and how the victim organization chooses to pursue the matter. Whether they handle the fraud internally or through external legal actions, organizations must decide on the best course of action.

INTERNAL PUNISHMENT

RECEIVED NO PUNISHMENT



OWNERS/EXECUTIVES are **LEAST LIKELY TO BE PUNISHED** for fraud.

TERMINATED FOR FRAUD

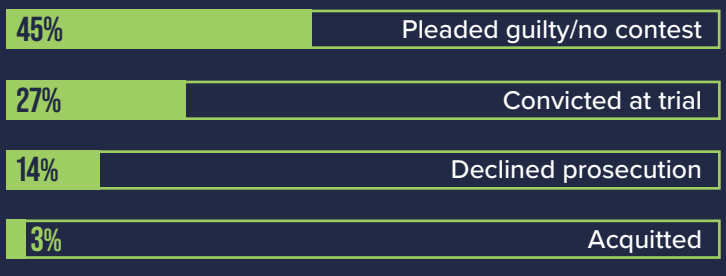
STAFF-LEVEL EMPLOYEES are **MOST LIKELY TO BE TERMINATED** for fraud.

CRIMINAL REFERRALS

MOST occupational fraud cases **RESULT IN A CRIMINAL REFERRAL**

57% of cases resulted in **CRIMINAL REFERRAL**

MEDIAN LOSS



72%

"SUCCESS RATE" of criminal referrals (perpetrator pleaded guilty or was convicted)

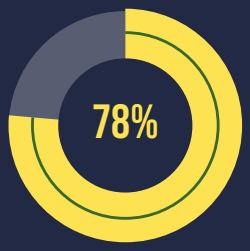
TOP 3 REASONS WHY victim organizations **DECLINE TO REFER** to law enforcement:

Internal discipline sufficient	49%
Fear of bad publicity	34%
Private settlement	24%

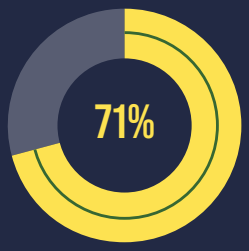
ASSET MISAPPROPRIATION SCHEMES REFERRED TO LAW ENFORCEMENT

The type of scheme perpetrated has a significant impact on whether organizations make a criminal referral.

MOST COMMONLY REFERRED

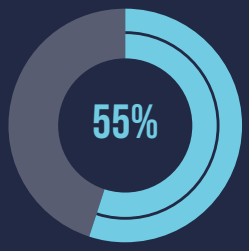


Check and payment tampering

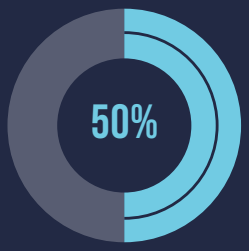


Cash larceny

LEAST COMMONLY REFERRED

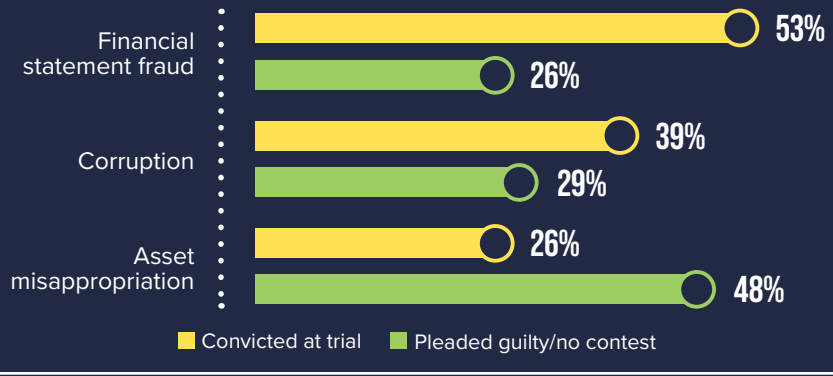


Expense reimbursement



Payroll fraud

ASSET MISAPPROPRIATION referrals to law enforcement are the **MOST LIKELY SCHEME TO FIND SUCCESS WITHOUT THE NEED FOR A TRIAL.**



CIVIL LITIGATION

73% of cases did **NOT** result in civil litigation

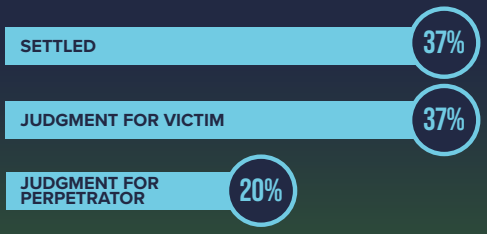
CIVIL SUITS ARE MORE FREQUENTLY FILED WHEN LOSSES ARE HIGHER.

MEDIAN LOSS when civil suit IS FILED

MEDIAN LOSS when civil suit IS NOT FILED

RESULTS OF CIVIL SUITS

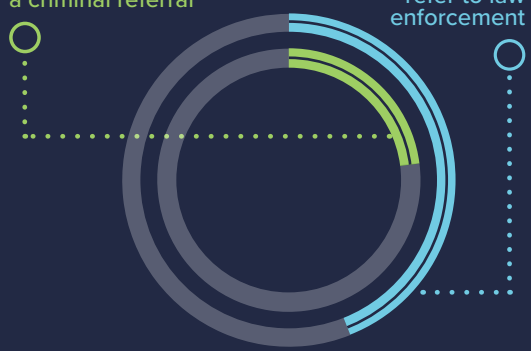
74% **"SUCCESS RATE"** of civil suits (perpetrator settled or judgment for victim)



COMBINED RESULTS

23% Pursued **BOTH** civil litigation **AND** a criminal referral

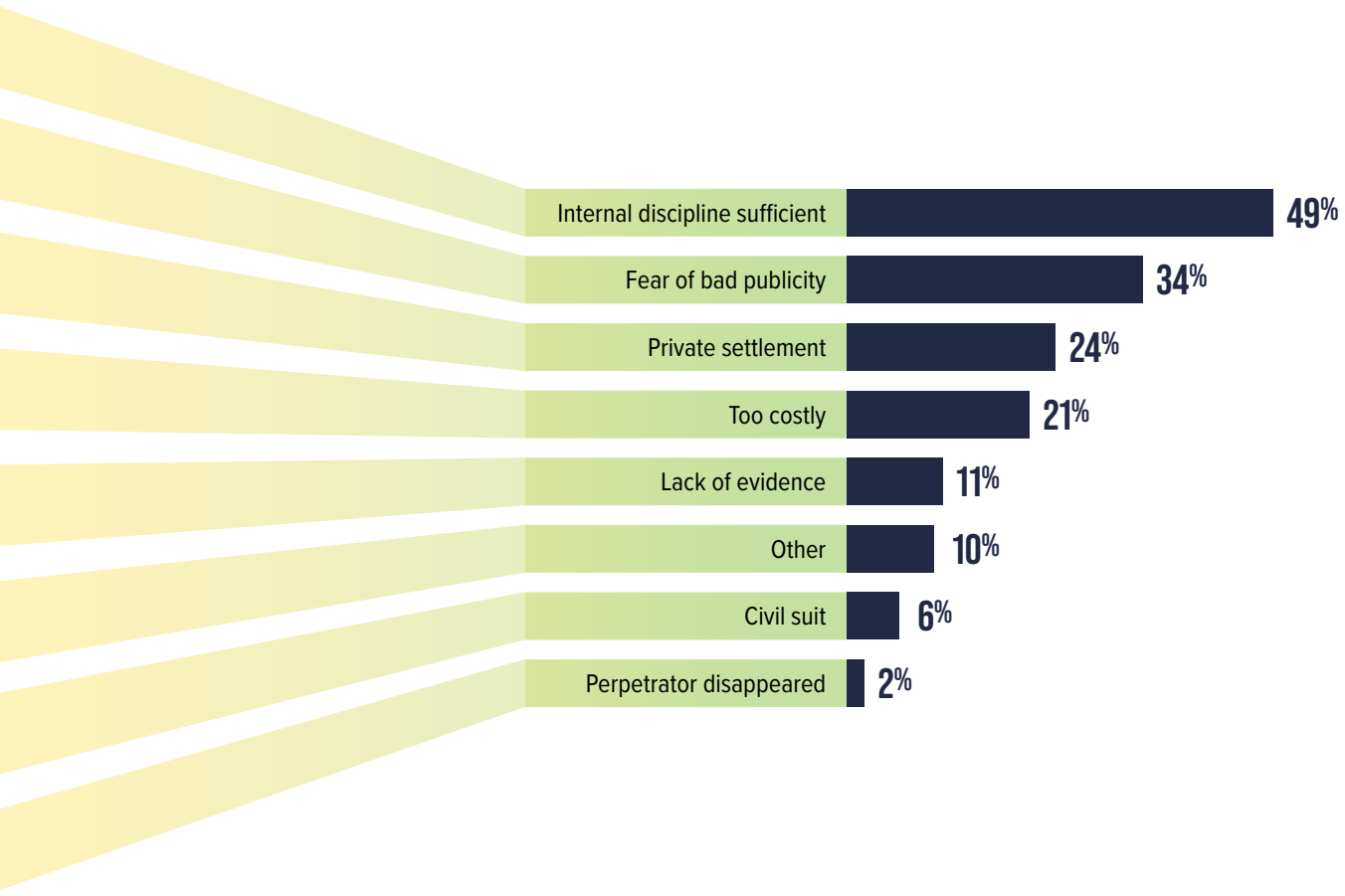
44% Did **NOT** file a civil suit **NOR** refer to law enforcement



REASONS FOR NOT REFERRING CASES TO LAW ENFORCEMENT

As seen in the Response to Fraud infographic on page 72, only 57% of the cases in our study were referred to law enforcement for further investigation and prosecution. To better understand why a victim organization might choose not to make a criminal referral, we asked respondents why the organizations in their reported cases made such a decision. As shown in Figure 59, the most common response was that internal discipline was deemed sufficient punishment of the perpetrator (49%), followed by the fear of bad publicity (34%) and private settlements being reached (24%).

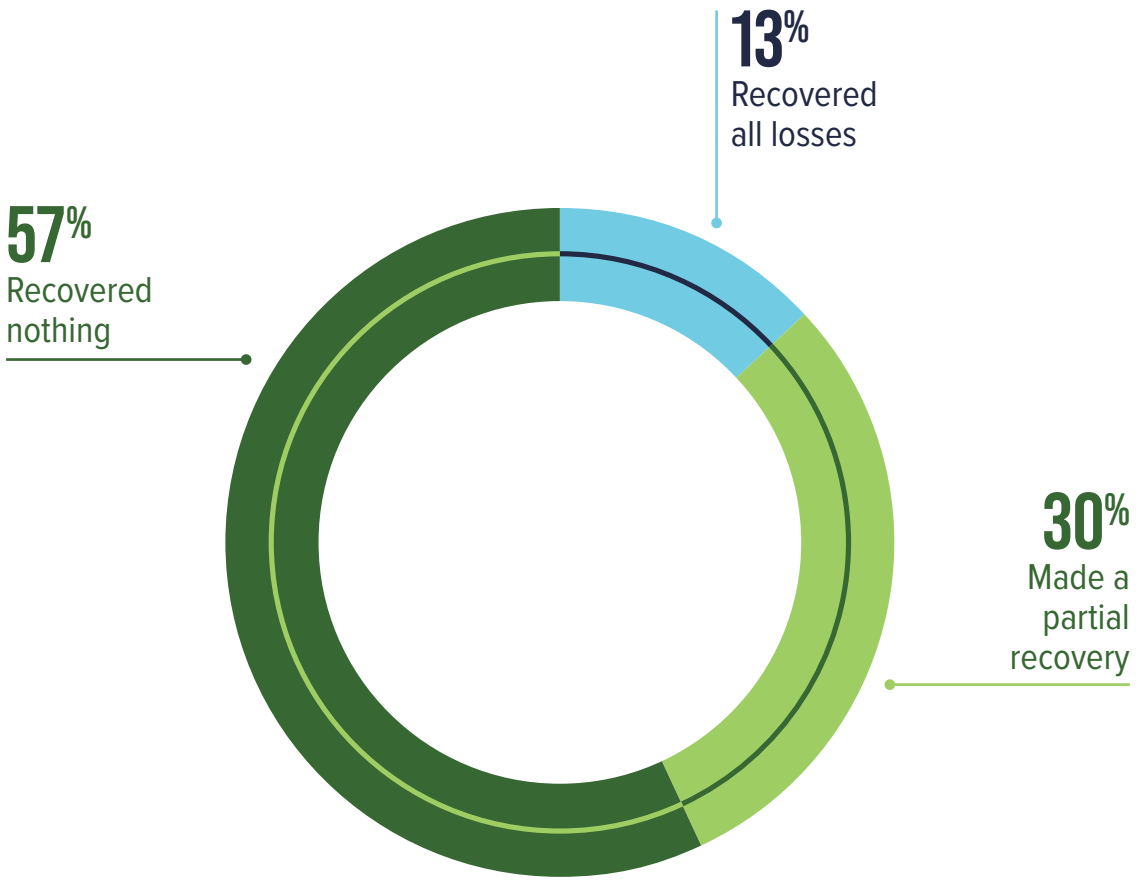
FIG. 59 WHY DO ORGANIZATIONS DECLINE TO REFER CASES TO LAW ENFORCEMENT?



RECOVERING FRAUD LOSSES

The decision whether to pursue legal action, internally punish, or come to a settlement agreement with perpetrators is often based on the chances of successfully recovering the funds and assets lost to fraud. Unfortunately, regardless of the path chosen, organizations frequently failed to recover any fraud losses. As Figure 60 shows, 57% of the victim organizations in our study were unable to recover anything following the fraud. While 30% of organizations managed a partial recovery, only a small portion of respondents (13%) reported a full recovery for the victim organization.

FIG. 60 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?



FINES

In some circumstances, organizations that experience a fraud might be fined or penalized by the agencies or authorities that oversee them, such as when the scheme resulted in the organization being noncompliant with specific rules or regulations. We asked survey respondents for details concerning whether the victim organization in their case had received such a fine. This information can be helpful for organizations to understand how occupational fraud might result in a finding of noncompliance and to help them make decisions concerning their internal compliance initiatives.

Only 9% of all victim organizations in our study incurred a fine related to the case they experienced. As shown in Figure 61, 12% of organizations victimized by asset misappropriation schemes received a fine. Comparatively, out of the financial statement fraud cases, 20% of victim organizations were fined. Additionally, nonprofit organizations received fines most frequently, while publicly traded companies were the least likely to receive a fine (see Figure 62).

FIG. 61 HOW DOES SCHEME TYPE AFFECT THE FREQUENCY OF FINES INCURRED BY VICTIM ORGANIZATIONS?

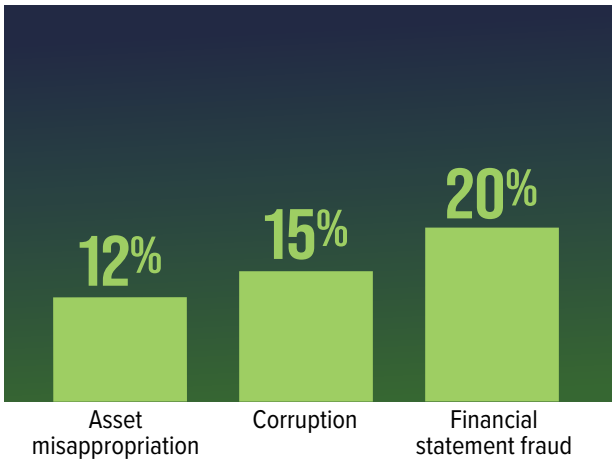
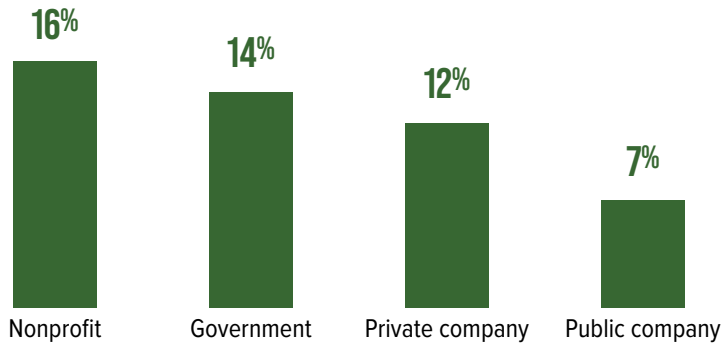


FIG. 62 WHAT ORGANIZATION TYPES ARE FINED MOST FREQUENTLY?



METHODOLOGY

Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations is based on the results of the ACFE 2023 *Global Fraud Survey,* an online survey opened to 53,118 Certified Fraud Examiners (CFEs) conducted from July 2023 to September 2023.

As part of the survey, respondents were asked to provide a narrative description of the single largest occupational fraud case they had investigated between January 2022 and the time of the survey. Respondents were then presented with questions regarding the details of the fraud case, including information about the perpetrator, the victim organization, and the methods of fraud employed, as well as fraud trends in general. (Respondents were not asked to identify the perpetrator or the victim.)

We received 7,463 total responses to the survey, 1,921 of which were usable for purposes of the report. The data contained herein is based solely on the information provided in these 1,921 survey responses.

Cases submitted by survey participants were required to meet the following four criteria:

1. The case must have involved occupational fraud (i.e., fraud committed by a person against the organization for which they work).
2. The investigation must have occurred since January 2022.
3. The investigation must have been complete.
4. The respondent must have been reasonably sure the perpetrator(s) was (were) identified.

ANALYSIS METHODOLOGY

PERCENTAGES

The percentages discussed throughout this report were calculated by using the total number of complete and relevant responses for the question(s) being analyzed. Specifically, we excluded any blank responses or instances where the participant indicated that they did not know the answer to a question. Consequently, the total number of cases included in each analysis varies.

In addition, it is important to understand that several survey questions allowed participants to select more than one answer. Therefore, the sum of percentages in many figures throughout the report exceeds 100%. The sum of percentages in other figures might not be exactly 100% (i.e., it might be 99% or 101%) due to rounding of individual category data.

LOSS AMOUNTS

All loss amounts are expressed in terms of U.S. dollars, which is how respondents were asked to report this information in the *Global Fraud Survey*.

Unless otherwise indicated, all loss amounts discussed throughout the report are calculated using median loss rather than mean, or average, loss. Using median loss provides a more conservative—and we believe more accurate—picture of the typical impact of occupational fraud schemes. The statistical analyses tables presented throughout the report provide a more holistic view of the losses in our study, reflecting quartiles and mean (i.e., average) loss amounts for numerous categories of cases explored throughout the report.

To normalize the loss amounts reported to us and ensure that cases with extremely large losses were not identifiable, all loss amounts reported were calculated using loss data that was winsorized at 5% (i.e., all cases in the top 2.5% and bottom 2.5% were assigned the same value as the 97.5th percentile and 2.5th percentile, respectively). Additionally, we excluded median and mean loss calculations for categories for which there were fewer than ten responses.

Because the direct losses caused by financial statement frauds are typically spread among numerous stakeholders, obtaining an accurate estimate for this amount is extremely difficult. Consequently, for schemes involving financial statement fraud, we asked survey participants to provide the gross amount of the financial statement misstatement (over- or understatement) involved in the scheme. All losses reported for financial statement frauds throughout this report are based on those reported amounts.

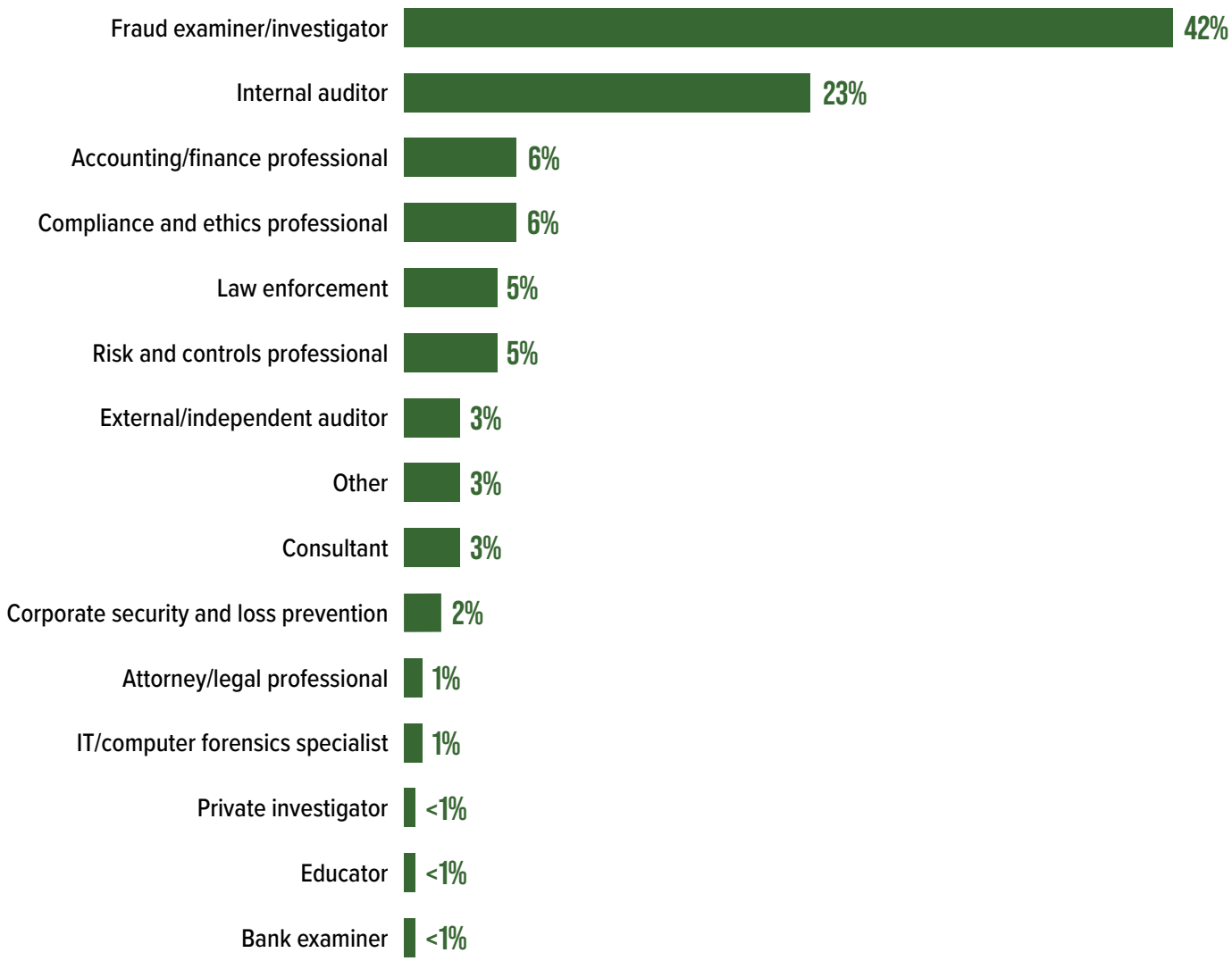
SURVEY PARTICIPANTS

We asked respondents to provide certain information about their professional experience and qualifications to provide context for the survey responses and to understand who investigates cases of occupational fraud.

PRIMARY OCCUPATION

The majority of survey respondents indicated that their primary profession is either a fraud examiner/investigator (42%) or an internal auditor (23%), as seen in Figure 63.

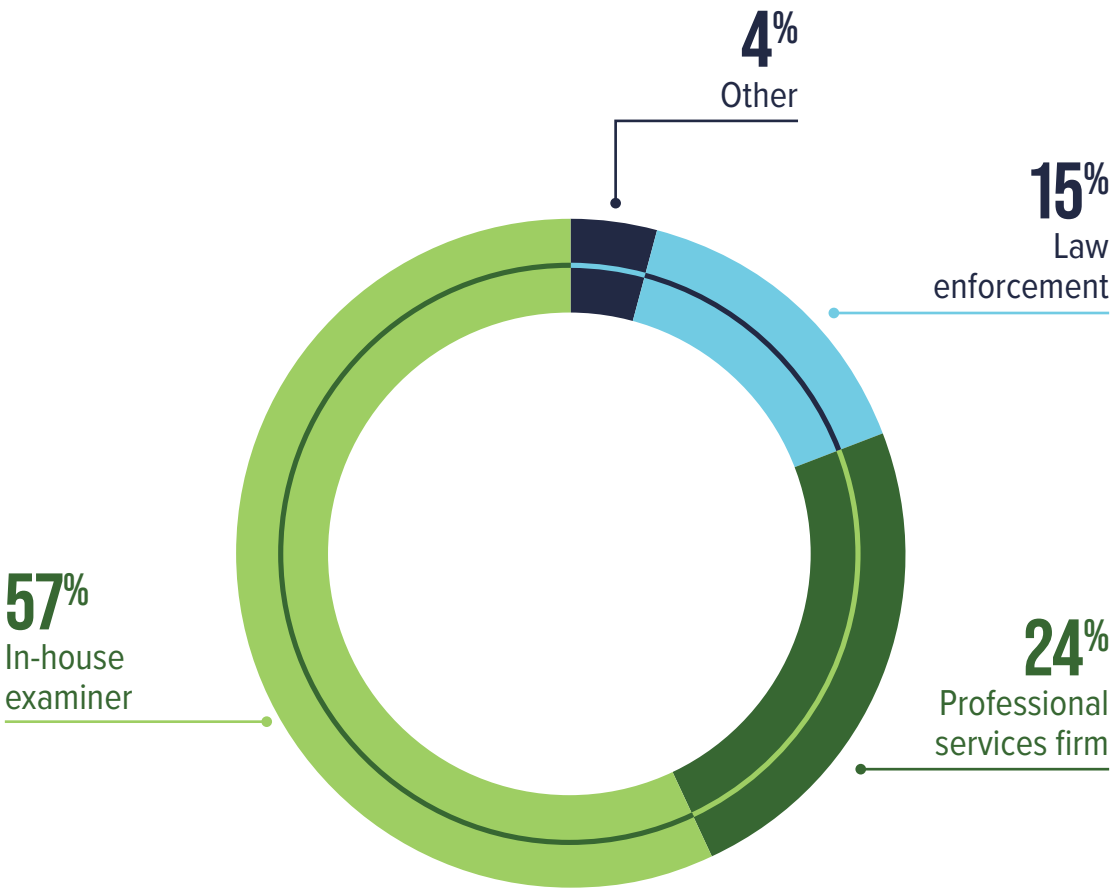
FIG. 63 WHAT WAS THE PRIMARY OCCUPATION OF SURVEY PARTICIPANTS?



NATURE OF FRAUD EXAMINATION ROLE

As seen in Figure 64, over half of our survey participants (57%) work in-house and conduct fraud-related engagements on behalf of a single organization (i.e., their employer), while almost one-quarter (24%) work for a professional services firm that conducts fraud-related engagements for client organizations. Additionally, 15% work for law enforcement agencies and conduct fraud investigations of other parties under their agency's authority.

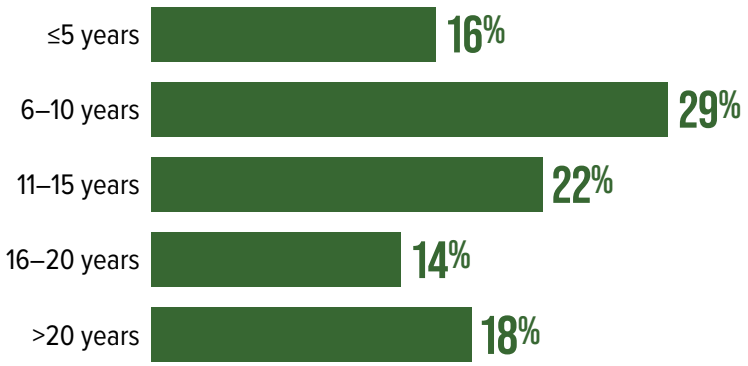
FIG. 64 WHAT WAS THE PROFESSIONAL ROLE OF THE SURVEY PARTICIPANTS?



PROFESSIONAL EXPERIENCE

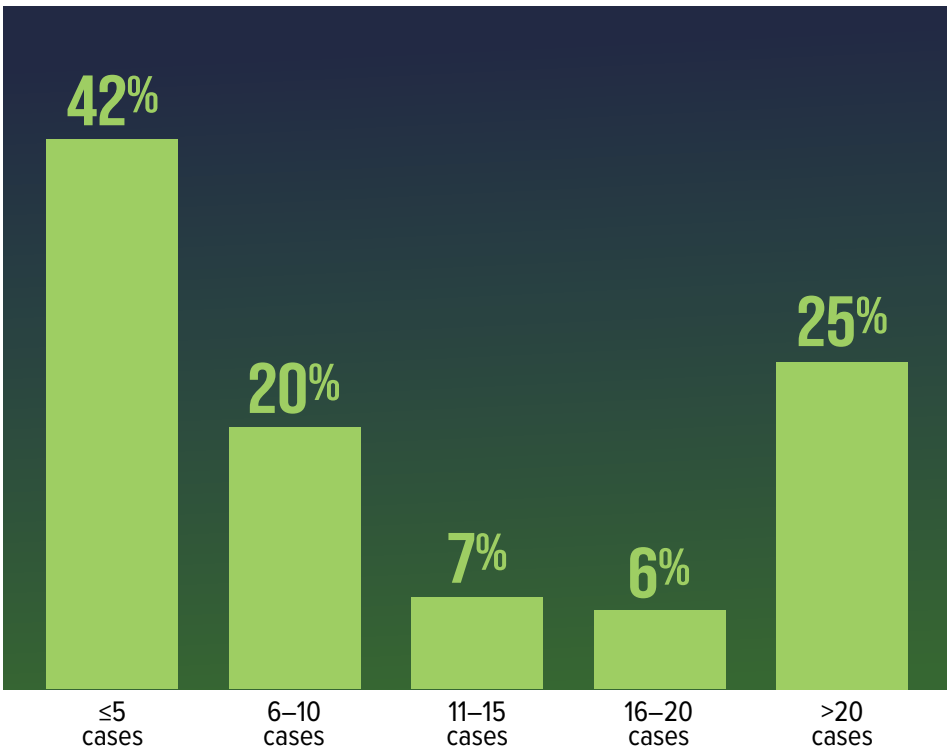
The CFEs who participated in the *Global Fraud Survey* had a median 12 years' experience in the fraud examination field, with 32% having more than 15 years of experience (see Figure 65).

FIG. 65 HOW MUCH FRAUD EXAMINATION EXPERIENCE DID SURVEY PARTICIPANTS HAVE?



Additionally, one-quarter of participants have investigated more than 20 cases of fraud in the past two years (see Figure 66).

FIG. 66 HOW MANY FRAUD CASES HAVE SURVEY PARTICIPANTS INVESTIGATED IN THE PAST TWO YEARS?



REGIONAL FOCUS

ASIA-PACIFIC

11% of cases

MEDIAN LOSS: $200,000

183 CASES

FIG. 67 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN THE ASIA-PACIFIC REGION?

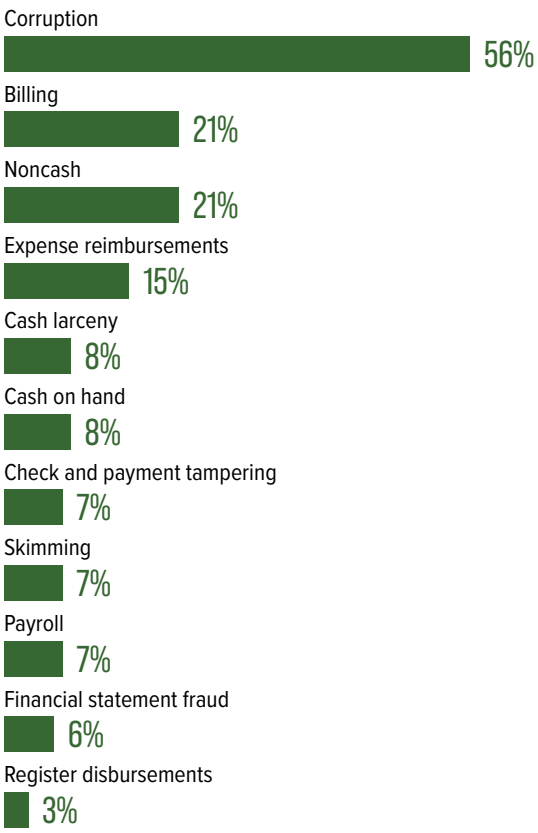


FIG. 68 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED IN THE ASIA-PACIFIC REGION?

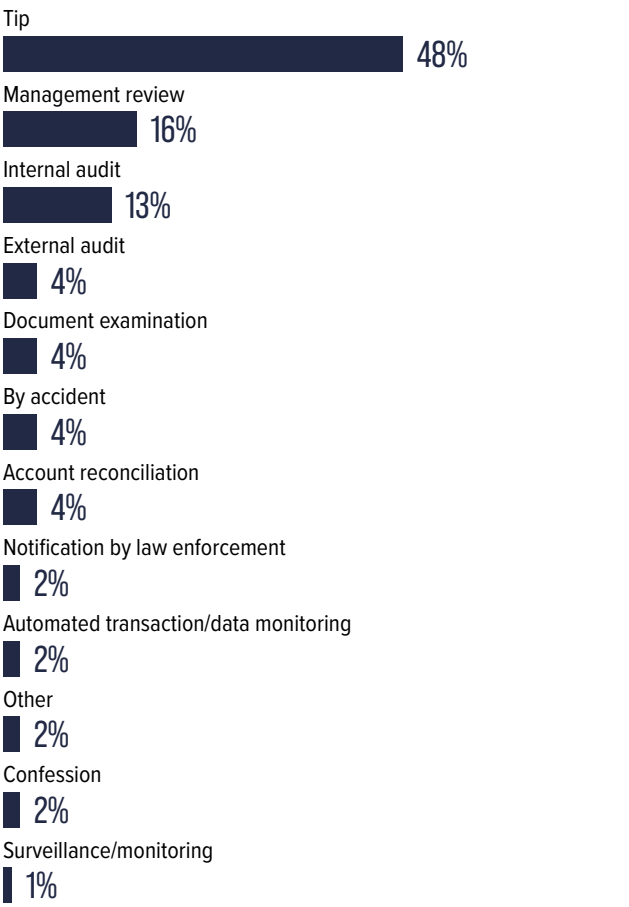


FIG. 69 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE THE MOST COMMON IN THE ASIA-PACIFIC REGION?

Control	Percent of cases
External audit of financial statements	90%
Code of conduct	90%
Internal audit department	86%
Management certification of financial statements	80%
Hotline	79%
Management review	78%
Independent audit committee	73%
External audit of internal controls over financial reporting	72%
Fraud training for employees	70%
Anti-fraud policy	66%
Fraud training for managers/executives	66%
Employee support programs	58%
Formal fraud risk assessments	55%
Dedicated fraud department, function, or team	51%
Proactive data monitoring/analysis	48%
Surprise audits	43%
Job rotation/mandatory vacation	25%
Rewards for whistleblowers	15%

FIG. 70 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD IN THE ASIA-PACIFIC REGION?

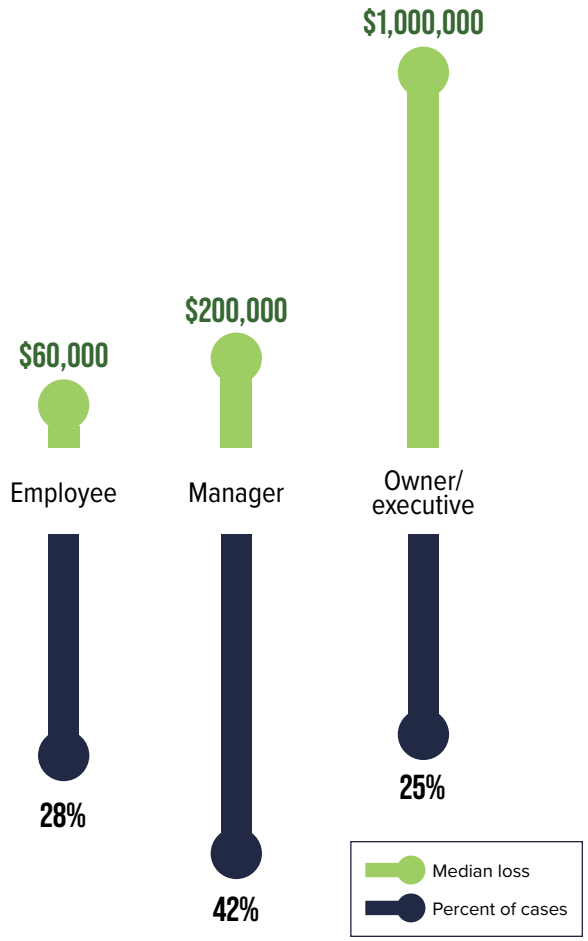


FIG. 71 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS IN THE ASIA-PACIFIC REGION AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?

FIG. 72 CASES BY COUNTRY/TERRITORY IN THE ASIA-PACIFIC REGION

Country or territory	Number of cases
Australia	29
Cambodia	1
China	33
Fiji	1
Hong Kong	7
Indonesia	25
Japan	4
Malaysia	17
Myanmar (Burma)	1
New Zealand	8
Papua New Guinea	2
Philippines	12
Samoa	3
Singapore	15
Solomon Islands	1
South Korea	1
Taiwan	10
Thailand	9
Vietnam	4
TOTAL CASES	**183**

REGIONAL FOCUS

EASTERN EUROPE AND WESTERN/CENTRAL ASIA

4%
of cases

MEDIAN LOSS:
$200,000

66
CASES

FIG. 73 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN EASTERN EUROPE AND WESTERN/CENTRAL ASIA?

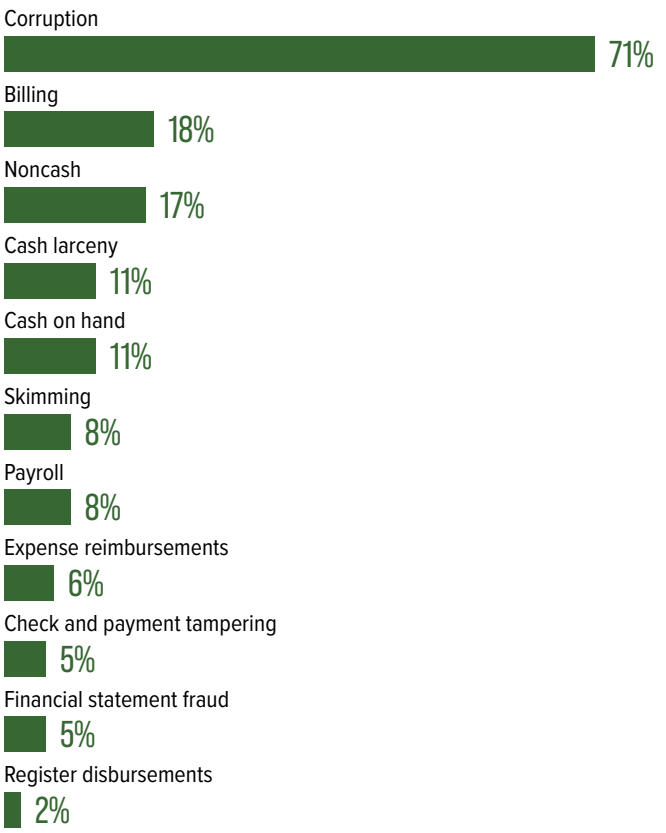


FIG. 74 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED IN EASTERN EUROPE AND WESTERN/CENTRAL ASIA?

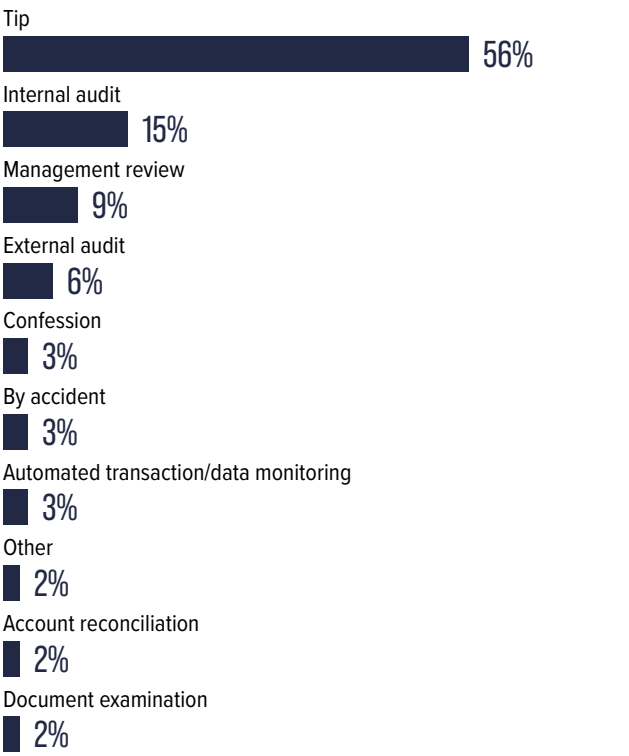


FIG. 75 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE THE MOST COMMON IN EASTERN EUROPE AND WESTERN/CENTRAL ASIA?

Control	Percent of cases
External audit of financial statements	94%
Code of conduct	92%
Internal audit department	88%
Hotline	88%
Management review	80%
Independent audit committee	79%
External audit of internal controls over financial reporting	79%
Management certification of financial statements	76%
Dedicated fraud department, function, or team	74%
Fraud training for employees	68%
Anti-fraud policy	67%
Fraud training for managers/executives	62%
Formal fraud risk assessments	60%
Proactive data monitoring/analysis	56%
Surprise audits	55%
Employee support programs	42%
Job rotation/mandatory vacation	18%
Rewards for whistleblowers	8%

FIG. 76 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD IN EASTERN EUROPE AND WESTERN/CENTRAL ASIA?

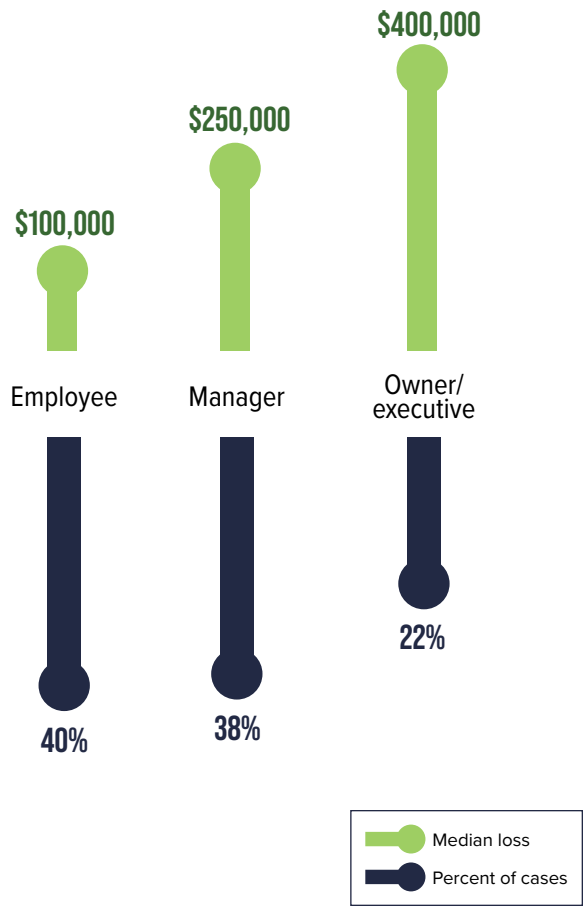


FIG. 77 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS IN EASTERN EUROPE AND WESTERN/CENTRAL ASIA AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?

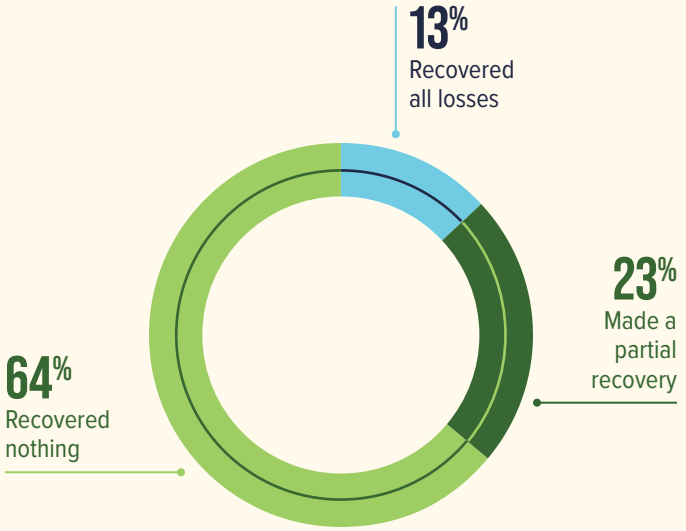


FIG. 78 CASES BY COUNTRY/TERRITORY IN EASTERN EUROPE AND WESTERN/CENTRAL ASIA

Country or territory	Number of cases
Albania	1
Armenia	2
Azerbaijan	3
Bulgaria	7
Czech Republic	4
Estonia	2
Hungary	6
Kazakhstan	4
Macedonia	1
Poland	7
Romania	7
Russia	4
Serbia	2
Slovakia	1
Slovenia	1
Turkey	9
Ukraine	4
Uzbekistan	1
TOTAL CASES	**66**

REGIONAL FOCUS

LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

6% of cases

MEDIAN LOSS: $250,000

93 CASES

FIG. 79 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN?

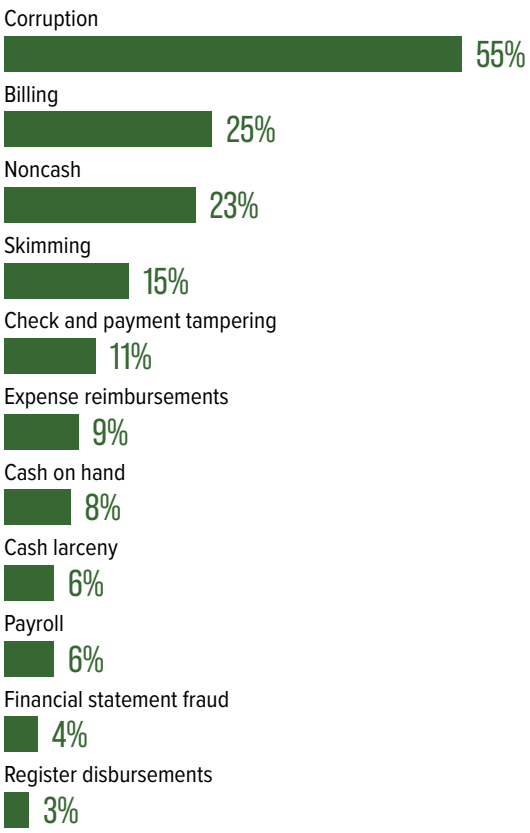


FIG. 80 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN?

FIG. 81 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE THE MOST COMMON IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN?

Control	Percent of cases
Code of conduct	90%
External audit of financial statements	85%
Internal audit department	79%
Hotline	77%
Management certification of financial statements	76%
Independent audit committee	71%
Management review	68%
External audit of internal controls over financial reporting	67%
Fraud training for employees	58%
Fraud training for managers/executives	57%
Anti-fraud policy	52%
Employee support programs	51%
Dedicated fraud department, function, or team	39%
Surprise audits	32%
Formal fraud risk assessments	30%
Proactive data monitoring/analysis	30%
Job rotation/mandatory vacation	21%
Rewards for whistleblowers	5%

FIG. 82 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN?

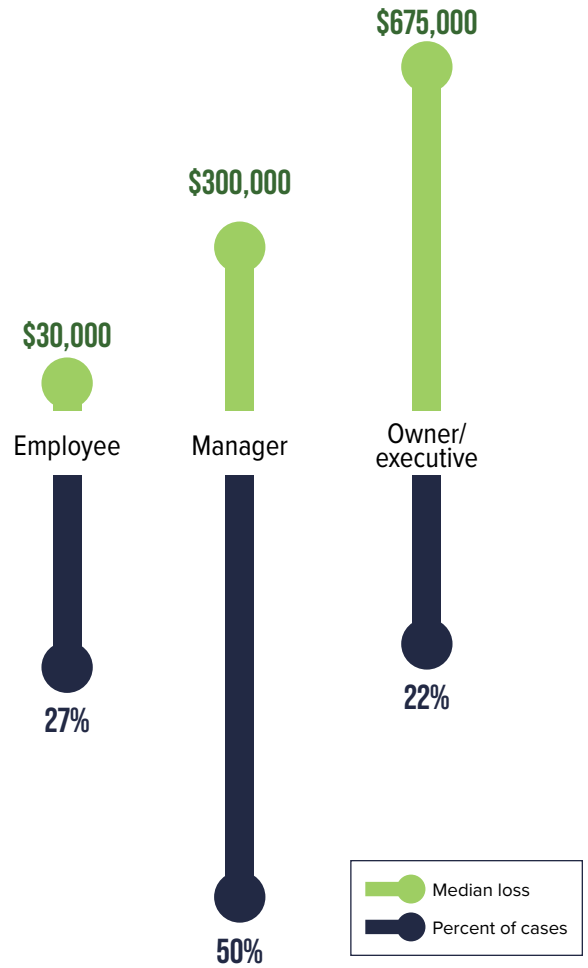


FIG. 83 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?

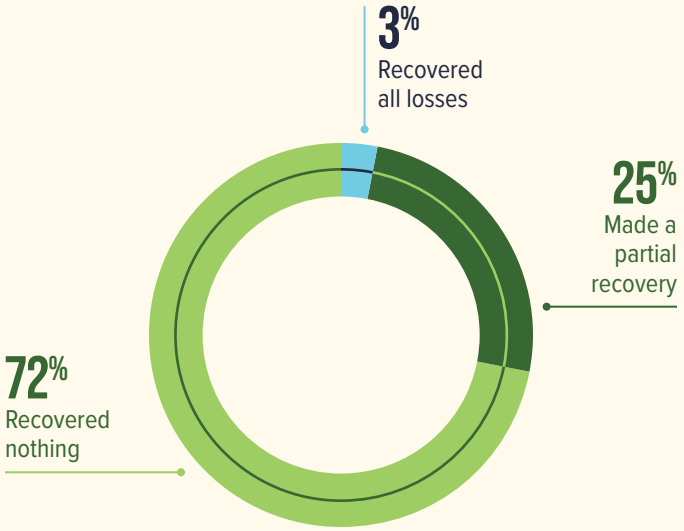


FIG. 84 CASES BY COUNTRY/TERRITORY IN LATIN AMERICA AND THE CARIBBEAN

Country or territory	Number of cases
Argentina	3
Bahamas	2
Barbados	2
Belize	1
Bolivia	1
Bonaire, Sint Eustatius and Saba	1
Brazil	11
Cayman Islands	3
Chile	2
Colombia	7
Costa Rica	2
Curaçao	2
Ecuador	1
Guatemala	2
Jamaica	3
Mexico	29
Nicaragua	1
Panama	4
Peru	7
Puerto Rico	2
Saint Lucia	1
Saint Vincent and the Grenadines	1
Trinidad and Tobago	5
TOTAL CASES	**93**

REGIONAL FOCUS

MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA

7% of cases

MEDIAN LOSS: $163,000

119 CASES

FIG. 85 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA?

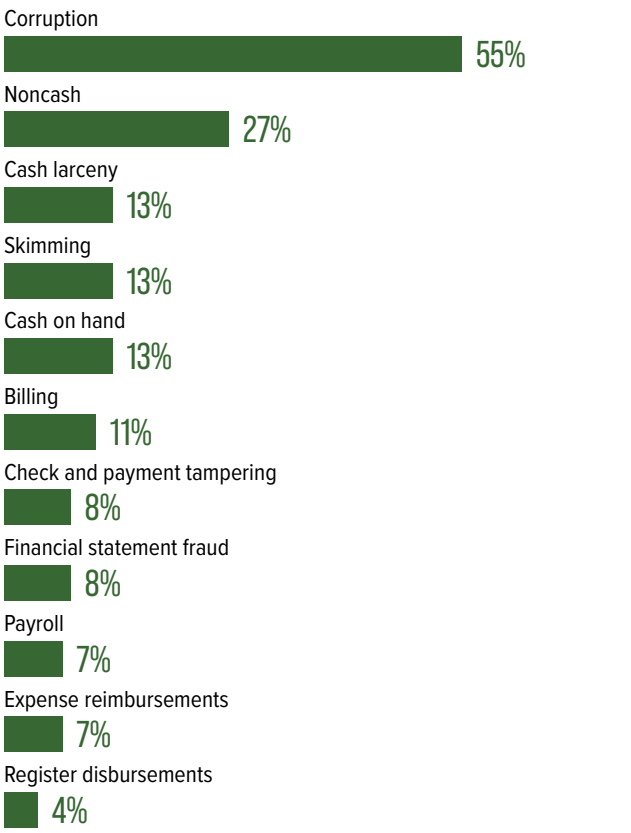


FIG. 86 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA?

FIG. 87 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE THE MOST COMMON IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA?

Control	Percent of cases
External audit of financial statements	93%
Internal audit department	92%
Code of conduct	86%
Management certification of financial statements	80%
Management review	80%
Hotline	76%
External audit of internal controls over financial reporting	75%
Independent audit committee	74%
Fraud training for employees	65%
Surprise audits	62%
Anti-fraud policy	61%
Fraud training for managers/executives	61%
Proactive data monitoring/analysis	55%
Formal fraud risk assessments	52%
Dedicated fraud department, function, or team	51%
Employee support programs	45%
Job rotation/mandatory vacation	33%
Rewards for whistleblowers	28%

FIG. 88 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA?

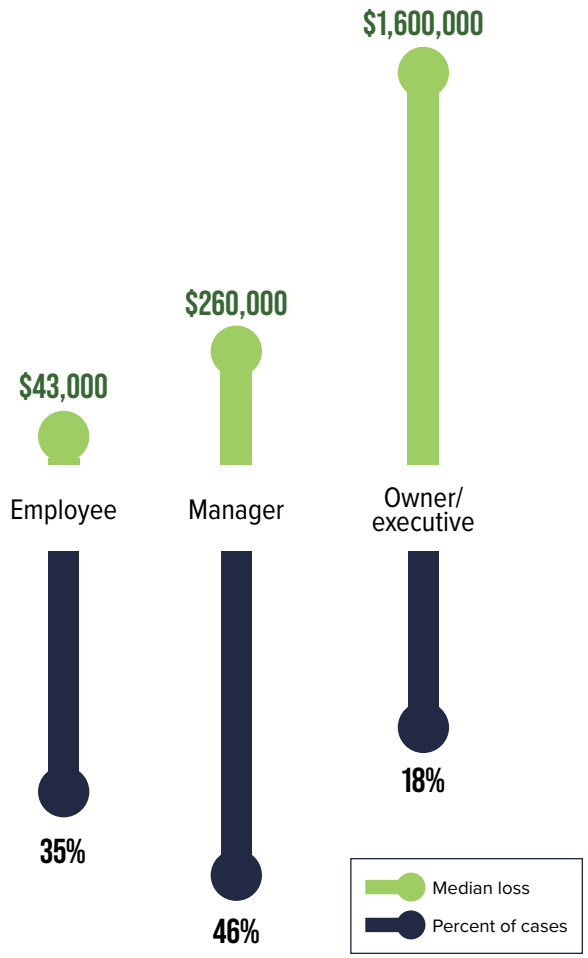


FIG. 89 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?

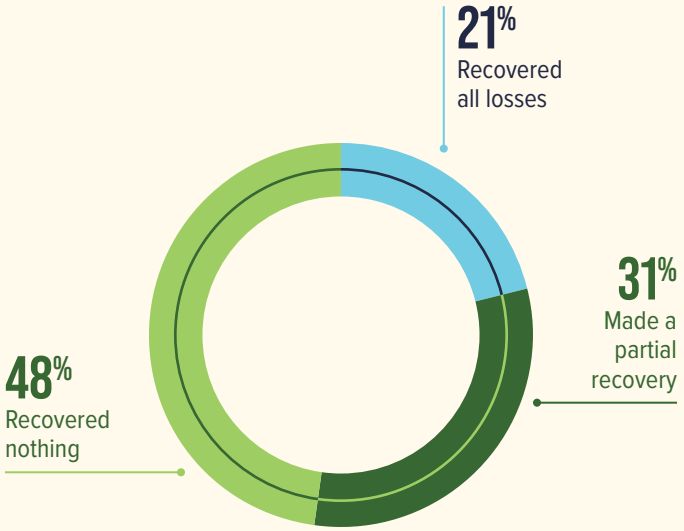


FIG. 90 CASES BY COUNTRY/TERRITORY IN THE MIDDLE EAST AND NORTH AFRICA

Country or territory	Number of cases
Algeria	1
Bahrain	2
Cyprus	5
Egypt	7
Iraq	2
Jordan	7
Kuwait	2
Lebanon	2
Libya	3
Malta	2
Morocco	1
Oman	4
Other/unknown	1
Palestine	1
Qatar	5
Saudi Arabia	26
Tunisia	2
United Arab Emirates	46
TOTAL CASES	**119**

REGIONAL FOCUS

SOUTHERN ASIA

8% of cases

MEDIAN LOSS: $100,000

124 CASES

FIG. 91 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN SOUTHERN ASIA?

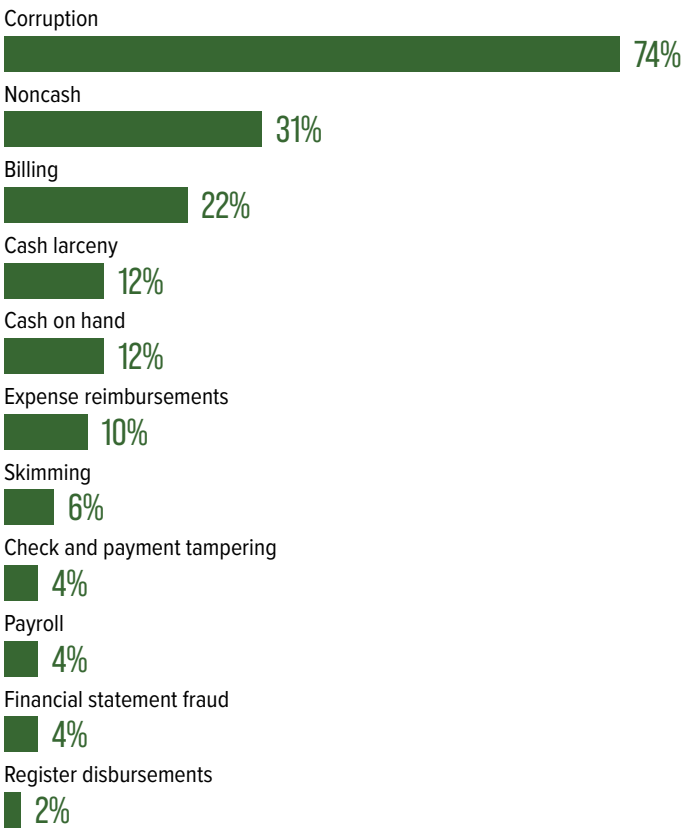


FIG. 92 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED IN SOUTHERN ASIA?

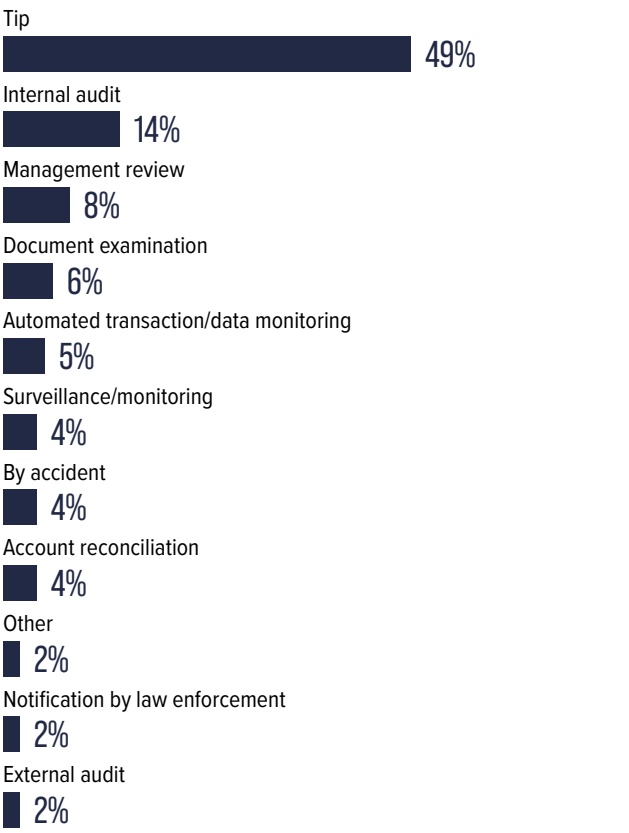


FIG. 93 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE THE MOST COMMON IN SOUTHERN ASIA?

Control	Percent of cases
External audit of financial statements	95%
Code of conduct	93%
Internal audit department	92%
Management certification of financial statements	89%
External audit of internal controls over financial reporting	89%
Management review	85%
Independent audit committee	81%
Hotline	73%
Anti-fraud policy	68%
Fraud training for employees	66%
Fraud training for managers/executives	64%
Dedicated fraud department, function, or team	55%
Employee support programs	55%
Formal fraud risk assessments	51%
Surprise audits	49%
Proactive data monitoring/analysis	47%
Job rotation/mandatory vacation	36%
Rewards for whistleblowers	29%

FIG. 94 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD IN SOUTHERN ASIA?

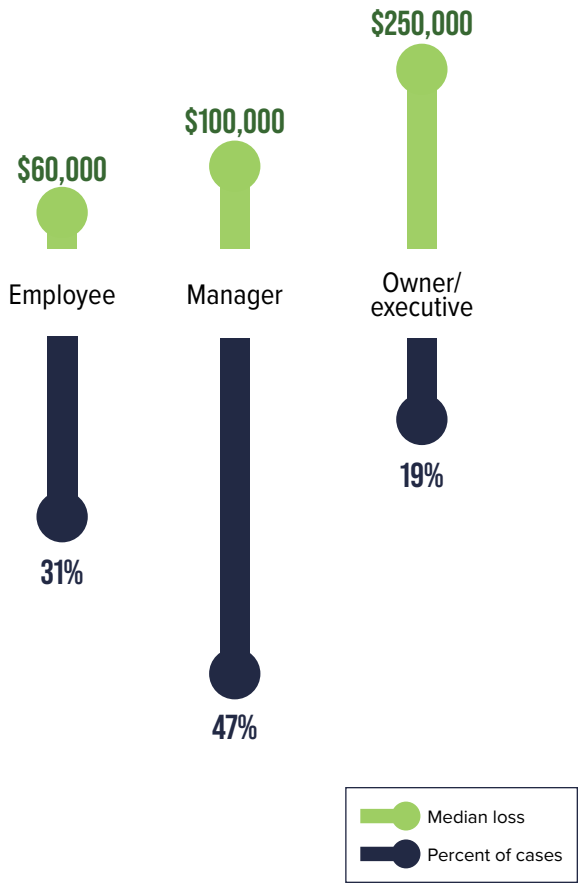


FIG. 95 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS IN SOUTHERN ASIA AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?

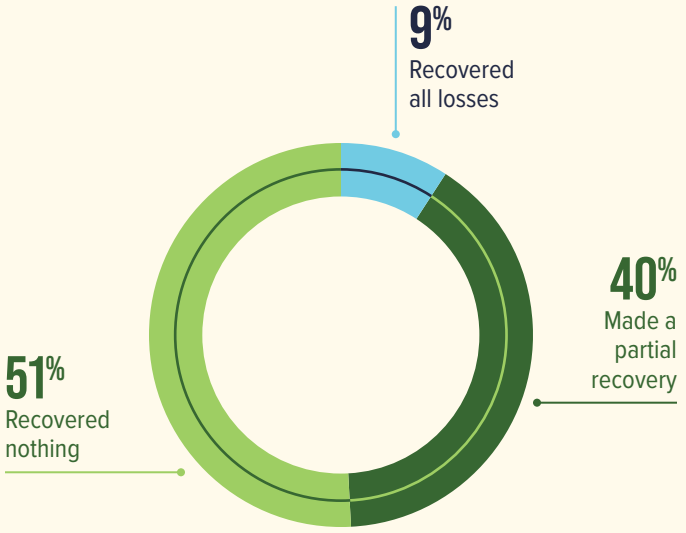


FIG. 96 CASES BY COUNTRY/TERRITORY IN SOUTHERN ASIA

Country or territory	Number of cases
Afghanistan	6
Bangladesh	3
India	101
Nepal	2
Pakistan	10
Sri Lanka	2
TOTAL CASES	**124**

REGIONAL FOCUS

SUB-SAHARAN AFRICA

18% of cases

MEDIAN LOSS: $128,000

299 CASES

FIG. 97 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN SUB-SAHARAN AFRICA?

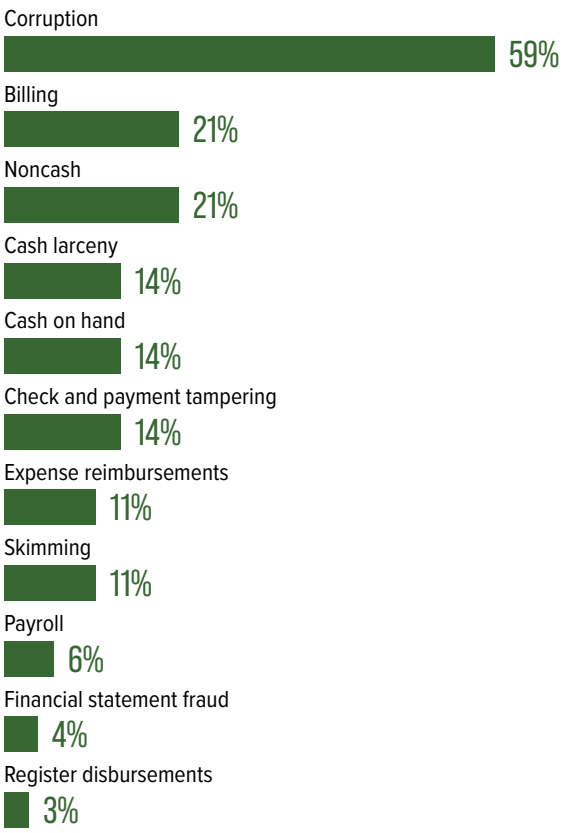


FIG. 98 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED IN SUB-SAHARAN AFRICA?

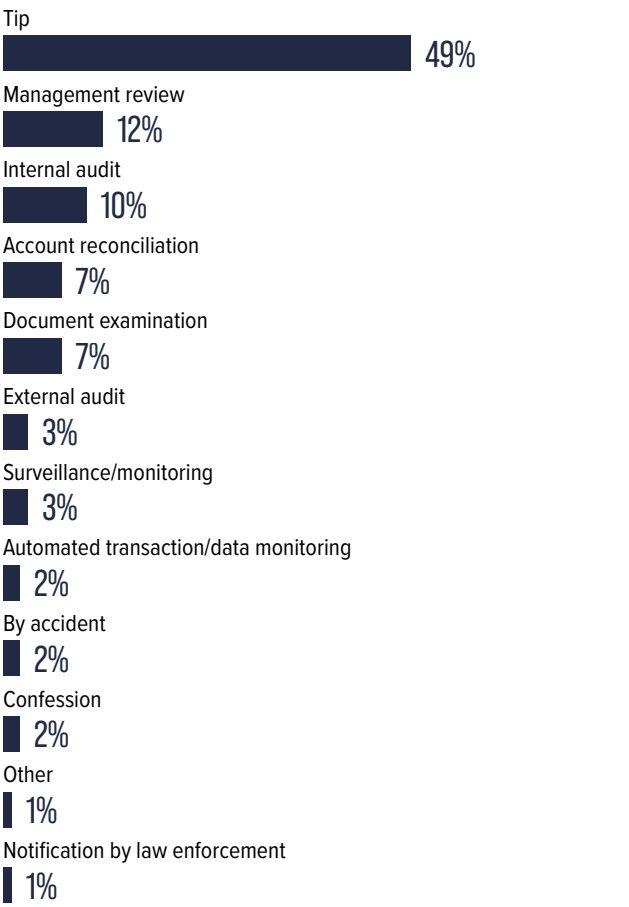


FIG. 99 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE THE MOST COMMON IN SUB-SAHARAN AFRICA?

Control	Percent of cases
External audit of financial statements	90%
Internal audit department	88%
Code of conduct	85%
Management certification of financial statements	82%
External audit of internal controls over financial reporting	74%
Independent audit committee	73%
Hotline	70%
Management review	67%
Anti-fraud policy	63%
Fraud training for employees	63%
Fraud training for managers/executives	60%
Dedicated fraud department, function, or team	53%
Employee support programs	50%
Formal fraud risk assessments	47%
Surprise audits	44%
Proactive data monitoring/analysis	39%
Job rotation/mandatory vacation	23%
Rewards for whistleblowers	13%

FIG. 100 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD IN SUB-SAHARAN AFRICA?

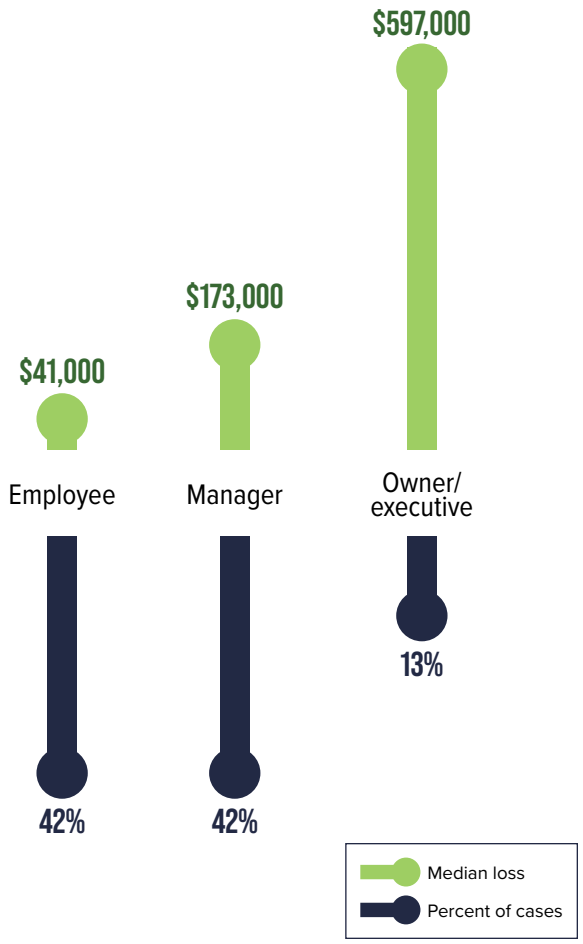


FIG. 101 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS IN SUB-SAHARAN AFRICA AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?

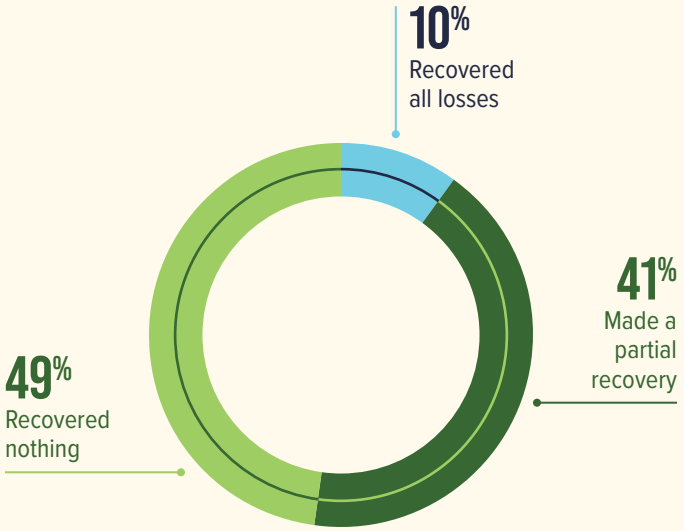


FIG. 102 CASES BY COUNTRY/TERRITORY IN SUB-SAHARAN AFRICA

Country or territory	Number of cases
Angola	2
Botswana	3
Burkina Faso	1
Burundi	1
Central African Republic	1
Cote d'Ivoire	1
Democratic Republic of the Congo	10
Eswatini (formerly Swaziland)	1
Ethiopia	2
Gambia (The)	1
Ghana	12
Kenya	40
Lesotho	3
Liberia	5
Madagascar	2
Malawi	5
Mali	3
Mauritania	2
Mauritius	2
Mozambique	2
Namibia	5
Niger	1
Nigeria	62
Republic of the Congo	1
Rwanda	2
Senegal	1
Seychelles	1
Sierra Leone	5
Somalia	2
South Africa	88
South Sudan	1
Sudan	1
Tanzania	2
Uganda	13
Zambia	4
Zimbabwe	11
TOTAL CASES	**299**

REGIONAL FOCUS

UNITED STATES AND CANADA

MEDIAN LOSS:
$120,000

38% of cases

FIG. 103 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN THE UNITED STATES AND CANADA?

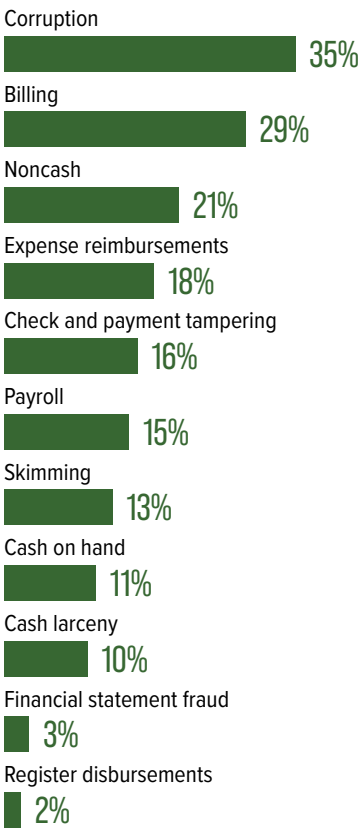


FIG. 104 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED IN THE UNITED STATES AND CANADA?

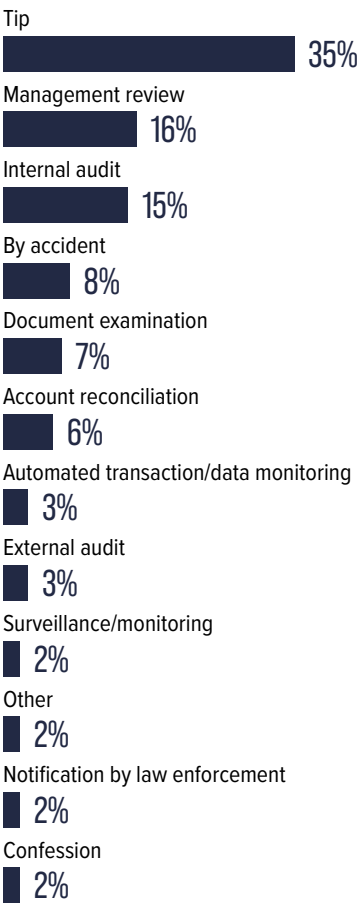


FIG. 105 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE THE MOST COMMON IN THE UNITED STATES AND CANADA?

Control	Percent of cases
Code of conduct	81%
External audit of financial statements	73%
Employee support programs	73%
Management certification of financial statements	69%
Internal audit department	69%
External audit of internal controls over financial reporting	67%
Management review	66%
Hotline	66%
Fraud training for managers/executives	61%
Fraud training for employees	61%
Independent audit committee	57%
Dedicated fraud department, function, or team	54%
Anti-fraud policy	54%
Proactive data monitoring/analysis	48%
Formal fraud risk assessments	46%
Surprise audits	34%
Job rotation/mandatory vacation	19%
Rewards for whistleblowers	11%

FIG. 106 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD IN THE UNITED STATES AND CANADA?

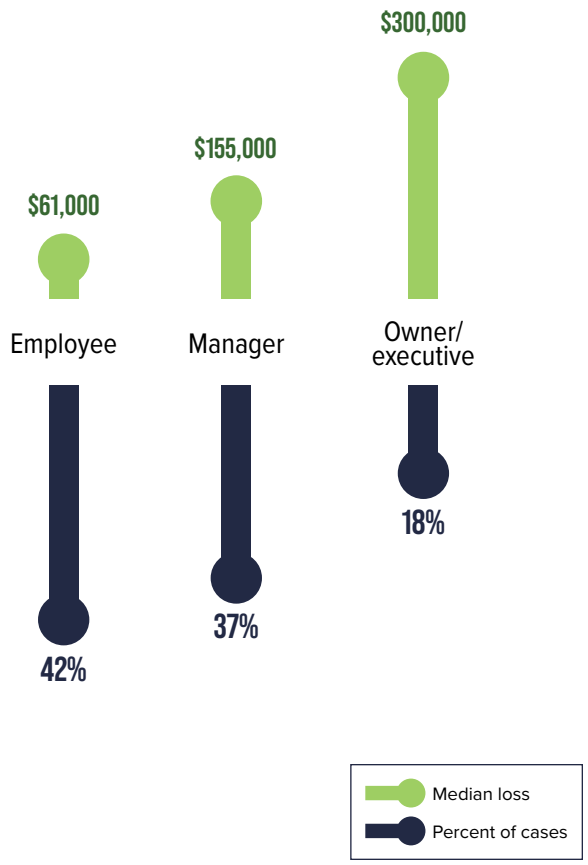


FIG. 107 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS IN THE UNITED STATES AND CANADA AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?

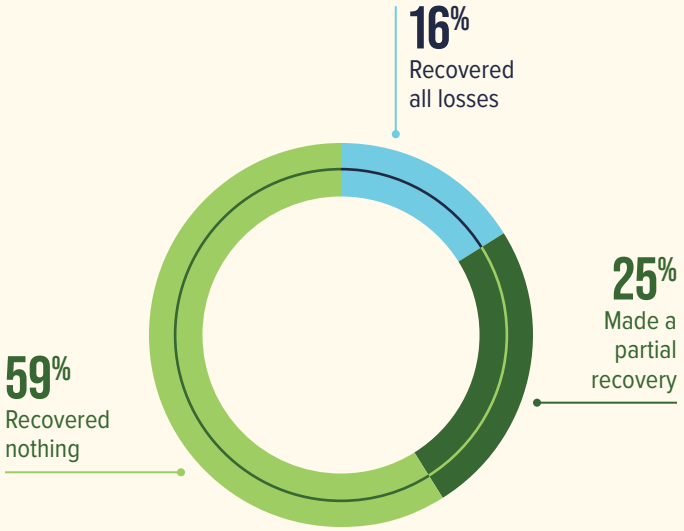


FIG. 108 CASES BY COUNTRY/TERRITORY IN THE UNITED STATES AND CANADA

Country or territory	Number of cases
Canada	51
United States	572
TOTAL CASES	**623**

REGIONAL FOCUS

WESTERN EUROPE

7% of cases

MEDIAN LOSS: $181,000

117 CASES

FIG. 109 WHAT ARE THE MOST COMMON OCCUPATIONAL FRAUD SCHEMES IN WESTERN EUROPE?

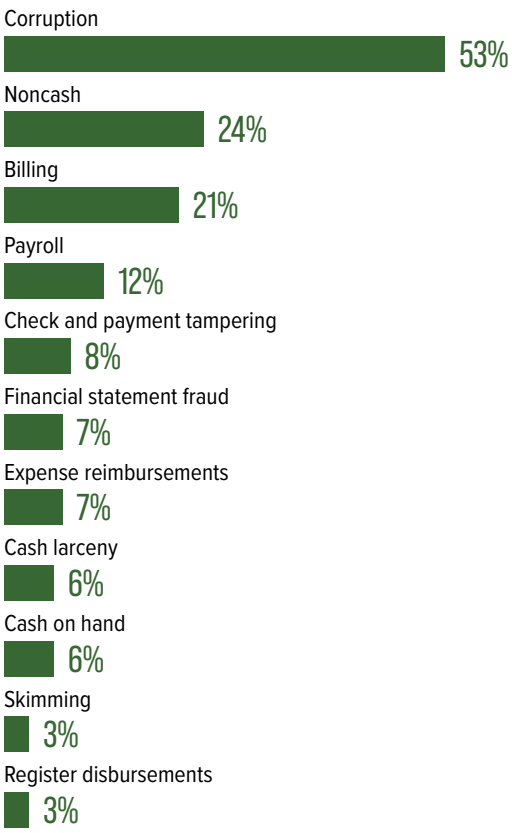


FIG. 110 HOW IS OCCUPATIONAL FRAUD INITIALLY DETECTED IN WESTERN EUROPE?

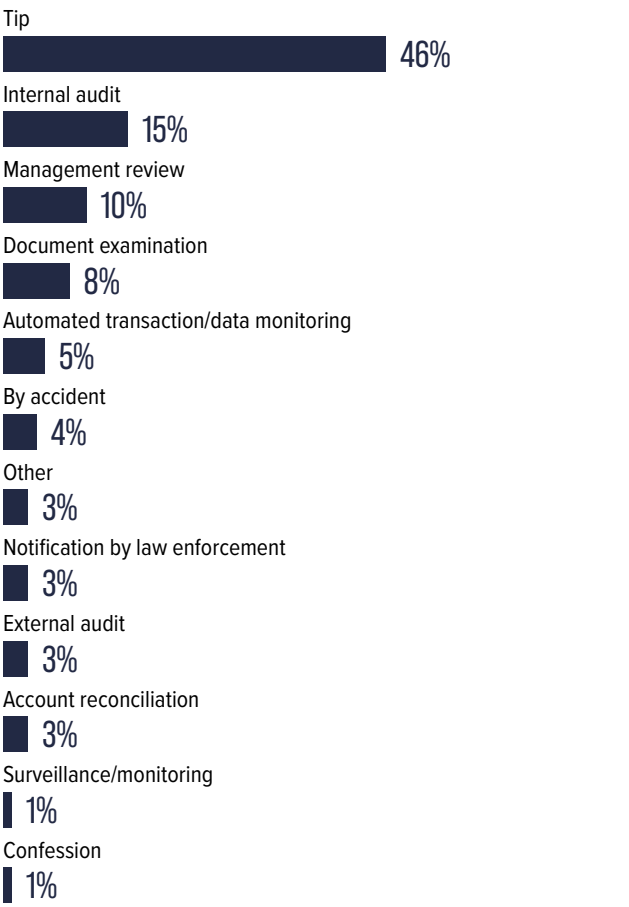


FIG. 111 WHAT ANTI-FRAUD CONTROLS ARE THE MOST COMMON IN WESTERN EUROPE?

Control	Percent of cases
External audit of financial statements	90%
Code of conduct	89%
Internal audit department	84%
Management certification of financial statements	83%
Management review	74%
Hotline	72%
External audit of internal controls over financial reporting	70%
Independent audit committee	67%
Anti-fraud policy	63%
Fraud training for employees	61%
Fraud training for managers/executives	61%
Employee support programs	53%
Dedicated fraud department, function, or team	44%
Formal fraud risk assessments	43%
Proactive data monitoring/analysis	37%
Surprise audits	35%
Job rotation/mandatory vacation	23%
Rewards for whistleblowers	5%

FIG. 112 HOW DOES THE PERPETRATOR'S LEVEL OF AUTHORITY RELATE TO OCCUPATIONAL FRAUD IN WESTERN EUROPE?

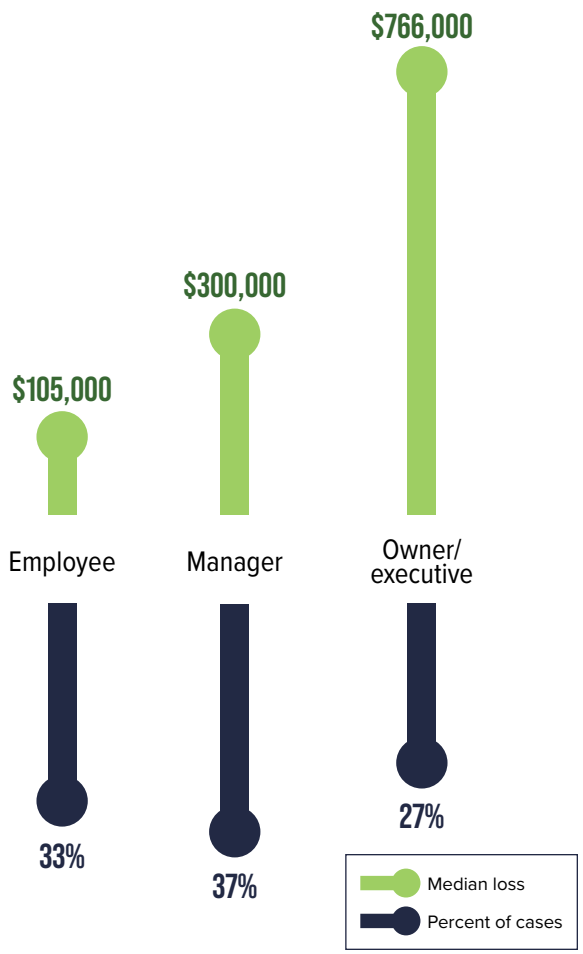


FIG. 113 HOW SUCCESSFUL WERE ORGANIZATIONS IN WESTERN EUROPE AT RECOVERING LOSSES FROM FRAUD?

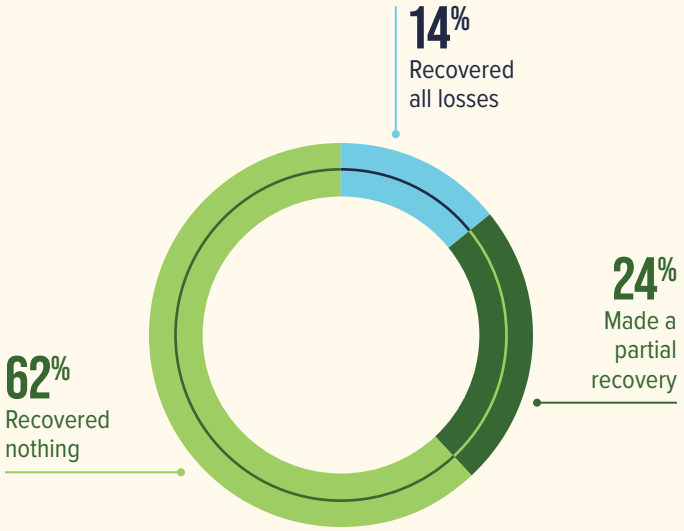
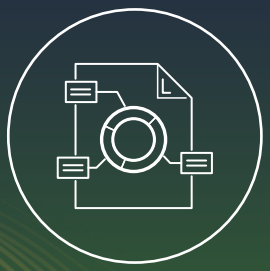


FIG. 114 CASES BY COUNTRY/TERRITORY IN WESTERN EUROPE

Country or territory	Number of cases
Austria	1
Belgium	8
Denmark	4
France	9
Germany	20
Gibraltar	1
Greece	13
Ireland	3
Italy	16
Luxembourg	2
Netherlands	3
Norway	2
Portugal	2
Spain	14
Sweden	1
Switzerland	5
United Kingdom	13
TOTAL CASES	**117**

INDEX OF FIGURES



AGE OF PERPETRATOR

How does the perpetrator's age relate to occupational fraud? 61

Perpetrators statistical analysis table 70

Spotlight: Profile of a Fraudster 57

ANTI-FRAUD CONTROLS

Did the background check reveal existing red flags? 48

Did victim organizations modify their anti-fraud controls following the fraud? 45

How do anti-fraud controls vary by size of victim organization? 44

How does the presence of anti-fraud controls relate to median loss? 40

How does the presence of anti-fraud controls relate to the duration of fraud? 41

How effective are the modifications in anti-fraud controls expected to be in preventing future frauds? 47

Spotlight: The Importance of Providing Fraud Awareness Training 42–43

Spotlight: Occupational Fraud Trends and the Impact of COVID 18–19

Top three internal control weaknesses based on the perpetrator's position 50

Was a background check run on the perpetrator prior to hiring? 48

What anti-fraud controls are most common? 38

What anti-fraud controls are most common in various regions? 82–97

What anti-fraud controls did the victim organization modify in response to the fraud? 46

What are the primary internal control weaknesses that contribute to occupational fraud? 49

What types of background checks were run on the perpetrator prior to hiring? 48

BEHAVIORAL RED FLAGS OF PERPETRATOR

Spotlight: Behavioral Red Flags of Fraud 68–69

Do fraud perpetrators experience negative HR-related issues prior to or during their frauds? 67

How often do perpetrators exhibit behavioral red flags? 66

Which HR-related issues are most commonly experienced by fraud perpetrators? 67

CASE RESULTS

Spotlight: Fraud in Government Organizations 37

How does scheme type affect the frequency of fines incurred by victim organizations? 76

How do victim organizations punish fraud perpetrators? 71

How successful were organizations at recovering losses from fraud? 75

How successful were organizations in various regions at recovering losses from fraud? 82–97

Spotlight: Response to Fraud 72–73

What organization types are fined most frequently? 76

Why do organizations decline to refer cases to law enforcement? 74

COST OF FRAUD

Spotlight: Behavioral Red Flags of Fraud 68–69

Detection statistical analysis table 29

Did victim organizations modify their anti-fraud controls following the fraud? 45

Spotlight: Fraud in Government Organizations 37

Spotlight: The Global Cost of Fraud 9

How do gender distribution and median loss vary based on the perpetrator's level of authority? 60

How does an organization's gross annual revenue relate to its occupational fraud risk? 33

How does an organization's size relate to its occupational fraud risk? 32

How does detection method relate to fraud loss and duration? 25
How does occupational fraud affect organizations in different industries? 35
How does the duration of a fraud relate to median loss? 15
How does the number of perpetrators in a scheme relate to occupational fraud? 63
How does the perpetrator's age relate to occupational fraud? 61
How does the perpetrator's education level relate to occupational fraud? 62
How does the perpetrator's gender relate to occupational fraud? 58
How does the perpetrator's level of authority relate to occupational fraud? 53
How does the perpetrator's level of authority relate to occupational fraud in various regions? 82–97
How does the perpetrator's tenure relate to occupational fraud? 54
How does the presence of anti-fraud controls relate to median loss? 40
How is occupational fraud committed? 10
How successful were organizations at recovering losses from fraud? 75
How successful were organizations in various regions at recovering losses from fraud? 82–97
Spotlight: The Importance of Providing Fraud Awareness Training 42–43
Spotlight: Occupational Fraud Trends and the Impact of COVID 18–19
Perpetrators statistical analysis table 70
Spotlight: Profile of a Fraudster 57
Spotlight: Response to Fraud 72–73
Schemes statistical analysis table 22
Victim organization statistical analysis table 51
What departments pose the greatest risk for occupational fraud? 55
What is the typical velocity (median loss per month) of different occupational fraud schemes? 17
What levels of government are victimized by occupational fraud? 31
What types of organizations are victimized by occupational fraud? 31
Which asset misappropriation sub-schemes present the greatest risk? 13

CONCEALMENT OF FRAUD SCHEMES

How do occupational fraudsters conceal their schemes? 20

CRIMINAL AND EMPLOYMENT BACKGROUND OF PERPETRATOR

Did the background check reveal existing red flags? 48
Do perpetrators tend to have prior employment-related disciplinary actions for fraud? 65
Do perpetrators tend to have prior fraud convictions? 64
Was a background check run on the perpetrator prior to hiring? 48
What types of background checks were run on the perpetrator prior to hiring? 48
Who administered the prior discipline? 65

DEMOGRAPHICS OF SURVEY PARTICIPANTS

How many fraud cases have survey participants investigated in the past two years? 81
How much fraud examination experience did survey participants have? 81
What was the primary occupation of survey participants? 79
What was the professional role of the survey participants? 80

DEPARTMENT OF PERPETRATOR

Perpetrators statistical analysis table 70
What are the most common occupational fraud schemes in high-risk departments? 56
What departments pose the greatest risk for occupational fraud? 55

DETECTION METHOD

Detection statistical analysis table 29
Spotlight: Fraud in Government Organizations 37
How does detection method relate to fraud loss and duration? 25
How is occupational fraud initially detected? 24
How is occupational fraud initially detected in various regions? 82–97
Spotlight: The Importance of Providing Fraud Awareness Training 42–43
To whom did whistleblowers initially report? 27
What formal reporting mechanisms did whistleblowers use? 26

Which parties were alerted to the fraud after it was discovered? 28

Who reports occupational fraud? 24

DURATION OF FRAUD

Spotlight: Behavioral Red Flags of Fraud 68–69

How does detection method relate to fraud loss and duration? 25

How does the duration of a fraud relate to median loss? 15

How does the perpetrator's level of authority relate to median scheme duration? 53

How does the presence of anti-fraud controls relate to the duration of fraud? 41

How long do different occupational fraud schemes last? 16

Spotlight: The Importance of Providing Fraud Awareness Training 42–43

What is the typical velocity (median loss per month) of different occupational fraud schemes? 17

EDUCATION LEVEL OF PERPETRATOR

How does the perpetrator's education level relate to occupational fraud? 62

Perpetrators statistical analysis table 70

Spotlight: Profile of a Fraudster 57

GENDER OF PERPETRATOR

Spotlight: Behavioral Red Flags of Fraud 68–69

How do gender distribution and median loss vary based on the perpetrator's level of authority? 60

How does the gender distribution of perpetrators vary by region? 59

How does the perpetrator's gender relate to occupational fraud? 58

Perpetrators statistical analysis table 70

Spotlight: Profile of a Fraudster 57

GEOGRAPHICAL REGION OF VICTIM ORGANIZATION

Cases by country/territory in various regions 82–97

Spotlight: The Global Cost of Fraud 9

How does corruption risk vary by region? 14

How does the gender distribution of perpetrators vary by region? 59

How does the perpetrator's level of authority relate to occupational fraud in various regions? 82–97

How is occupational fraud initially detected in various regions? 82–97

How successful were organizations in various regions at recovering losses from fraud? 82–97

Reported cases by region 8

Victim organization statistical analysis table 51

What anti-fraud controls are the most common in various regions? 82–97

What are the most common occupational fraud schemes in various regions? 82–97

INDUSTRY OF VICTIM ORGANIZATION

How does occupational fraud affect organizations in different industries? 35

Victim organization statistical analysis table 51

What are the most common occupational fraud schemes in various industries? 36

NUMBER OF PERPETRATORS

How does the number of perpetrators in a scheme relate to occupational fraud? 63

Spotlight: Occupational Fraud Trends and the Impact of COVID 18–19

Perpetrators statistical analysis table 70

Spotlight: Profile of a Fraudster 57

POSITION OF PERPETRATOR

Spotlight: Fraud in Government Organizations 37

How do gender distribution and median loss vary based on the perpetrator's level of authority? 60

How does the perpetrator's level of authority relate to median scheme duration? 53

How does the perpetrator's level of authority relate to occupational fraud? 53

How does the perpetrator's level of authority relate to occupational fraud in various regions? 82–97

Perpetrators statistical analysis table 70

Spotlight: Profile of a Fraudster 57

Top three internal control weaknesses based on the perpetrator's position 50

SCHEME TYPE

Among frauds involving cryptocurrency, how was it used? 21

Spotlight: Behavioral Red Flags of Fraud 68–69

Spotlight: Fraud in Government Organizations 37

How does scheme type affect the frequency of fines incurred by victim organizations? 76

How do fraud schemes vary by organization size? 34

How do occupational fraudsters conceal their schemes? 20

How does corruption risk vary by region? 14

How is occupational fraud committed? 10

How long do different occupational fraud schemes last? 16

How often do fraudsters commit more than one type of occupational fraud? 12

Occupational Fraud and Abuse Classification System (The Fraud Tree) 11

Spotlight: Occupational Fraud Trends and the Impact of COVID 18–19

Spotlight: Response to Fraud 72–73

Schemes statistical analysis table 22

What are the most common occupational fraud schemes in high-risk departments 56

What are the most common occupational fraud schemes in various industries? 36

What are the most common occupational fraud schemes in various regions? 82–97

What is the typical velocity (median loss per month) of different occupational fraud schemes? 17

Which asset misappropriation sub-schemes present the greatest risk? 13

SIZE OF VICTIM ORGANIZATION

How do anti-fraud controls vary by size of victim organization? 44

How do fraud schemes vary by organization size? 34

How does an organization's gross annual revenue relate to its occupational fraud risk? 33

How does an organization's size relate to its occupational fraud risk? 32

Victim organization statistical analysis table 51

TENURE OF PERPETRATOR

Spotlight: Fraud in Government Organizations 37

How does the perpetrator's tenure relate to occupational fraud? 54

Perpetrators statistical analysis table 70

Spotlight: Profile of a Fraudster 57

TYPE OF VICTIM ORGANIZATION

Spotlight: Fraud in Government Organizations 37

Spotlight: The Importance of Providing Fraud Awareness Training 42–43

Victim organization statistical analysis table 51

What levels of government are victimized by occupational fraud? 31

What organization types are fined most frequently? 76

What types of organizations are victimized by occupational fraud? 31

FRAUD PREVENTION CHECKLIST

Preventing fraud from occurring in the first place is the most cost-effective way to limit fraud losses. This checklist is designed to help organizations test the effectiveness of their fraud prevention measures. Additional guidance, resources, and tools for managing organizational fraud risk can be found at ACFE.com/FraudRiskTools.

1. **Is ongoing anti-fraud training provided to all employees of the organization?**

   - ☐ Do employees understand what does and does not constitute fraud?
   - ☐ Have the costs of fraud to the company and everyone in it—including lost profits, adverse publicity, potential job loss, and decreased morale and productivity—been made clear to all employees?
   - ☐ Do employees know where to seek advice when faced with uncertain ethical decisions, and do they believe that they can speak freely?
   - ☐ Has a policy of zero tolerance for fraud been communicated to employees through words and actions?

2. **Is an effective fraud reporting mechanism in place?**

   - ☐ Have employees been taught how to communicate concerns about known or potential wrongdoing?
   - ☐ Are one or more reporting channels (e.g., a third-party hotline, dedicated email inbox, or web-based form) available to employees?
   - ☐ Are whistleblower resources maintained and accessible to all employees?
   - ☐ Do employees trust that they can report suspicious activity anonymously and/or confidentially (where legally permissible) and without fear of reprisal?
   - ☐ Has it been made clear to employees that reports of suspicious activity will be promptly and thoroughly evaluated?
   - ☐ Do reporting policies and mechanisms extend to vendors, customers, and other outside parties?
   - ☐ Do reporting mechanisms include multilingual capabilities and provide access to a trained interviewer 24 hours a day, 7 days a week?

3. **To increase employees' perception of detection, are the following proactive measures taken and publicized to employees?**

   - ☐ Is possible fraudulent conduct aggressively and proactively sought out, rather than dealt with passively or reactively?
   - ☐ Are surprise fraud audits performed in addition to regularly scheduled audits?
   - ☐ Are data analytics techniques used to proactively search for fraud and, if so, has the use of such techniques been communicated throughout the organization?
   - ☐ Do managers actively review the controls, processes, accounts, or transactions under their purview for adherence to company policies and expectations?

4. **Is the management climate/tone at the top one of honesty and integrity?**

   - ☐ Are employees periodically surveyed to determine the extent to which they believe management acts with honesty and integrity?
   - ☐ Are performance goals realistic and clearly communicated?
   - ☐ Have fraud prevention goals been incorporated into the performance measures that are used to evaluate managers and to determine performance-related compensation?
   - ☐ Has the organization established, implemented, and tested a process for oversight of fraud risks by the board of directors or others charged with governance (e.g., the audit committee)?

5. **Are fraud risk assessments performed to proactively identify and mitigate the company's vulnerabilities to internal and external fraud?**

   - ☐ Are fraud risk assessments updated regularly (e.g., annually), as well as following times of notable organizational or environmental changes?
   - ☐ Are the results of the fraud risk assessment shared with appropriate levels of management and used to update the organization's anti-fraud program and controls?

6. **Are strong anti-fraud controls in place and operating effectively, including the following?**

   - ☐ Proper separation of duties
   - ☐ Use of authorizations
   - ☐ Physical safeguards
   - ☐ Job rotations
   - ☐ Mandatory vacations

7. **Does the internal audit department, if one exists, have adequate resources and authority to operate effectively and without undue influence from senior management?**

8. **Does the hiring policy include the following (where permitted by law)?**

   - ☐ Past employment verification
   - ☐ Criminal and civil background checks
   - ☐ Credit checks
   - ☐ Drug screening
   - ☐ Education verification
   - ☐ References checks

9. **Are employee support programs in place to assist employees struggling with addiction, mental/emotional health, family, or financial problems?**

10. **Is an open-door policy in place that allows employees to speak freely about pressures, providing management the opportunity to alleviate such pressures before they become acute?**

11. **Are regular, anonymous surveys conducted to assess employee morale?**

GLOSSARY OF TERMINOLOGY

Asset misappropriation: A scheme in which an employee steals or misuses the employing organization's resources (e.g., theft of company cash, false billing schemes, or inflated expense reports)

Billing scheme: A fraudulent disbursement scheme in which a person causes their employer to issue a payment by submitting invoices for fictitious goods or services, inflated invoices, or invoices for personal purchases (e.g., employee creates a shell company and bills employer for services not actually rendered; employee purchases personal items and submits an invoice to employer for payment)

Cash larceny: A scheme in which an incoming payment is stolen from an organization after it has been recorded on the organization's books and records (e.g., employee steals cash and checks from daily receipts before they can be deposited in the bank)

Cash-on-hand misappropriation: A scheme in which the perpetrator misappropriates cash kept on hand at the victim organization's premises (e.g., employee steals cash from a company vault)

Check or payment tampering scheme: A fraudulent disbursement scheme in which a person steals their employer's funds by intercepting, forging, or altering a check or electronic payment drawn on one of the organization's bank accounts (e.g., employee steals blank company checks and makes them out to themself or an accomplice; employee re-routes an outgoing electronic payment to a vendor to be deposited into their own bank account)

Collusion: Agreement or consent of two or more parties to commit a fraud scheme against a victim organization (e.g., employee agrees to inform a bidder of what criteria will win a contract up for bid)

Corruption: A scheme in which an employee misuses their influence in a business transaction in a way that violates their duty to the employer in order to gain a direct or indirect benefit (e.g., schemes involving bribery or conflicts of interest)

Employee support programs: Programs that provide assistance to employees dealing with personal issues or challenges, such as counseling services for drug, family, or financial problems

Expense reimbursements scheme: A fraudulent disbursement scheme in which an employee makes a claim for reimbursement of fictitious or inflated business expenses (e.g., employee files fraudulent expense report, claiming personal travel, nonexistent meals)

Financial statement fraud: A scheme in which an employee intentionally causes a misstatement or omission of material information in the organization's financial reports (e.g., recording fictitious revenues, understating reported expenses, or artificially inflating reported assets)

Fraudulent disbursement scheme: A scheme in which an employee makes a distribution of organizational funds or manipulates a disbursement/payment function for a dishonest purpose (e.g., submitting false invoices for payment, altering time cards, or making personal purchases with company funds)

Hotline: A mechanism to report fraud or other violations, whether managed internally or by an external party. This might include telephone and text hotlines, dedicated email addresses, web-based platforms, and other mechanisms established to facilitate fraud reporting.

Management review: The process of management reviewing organizational controls, processes, accounts, or transactions for adherence to company policies and expectations

Noncash misappropriation: Any scheme in which an employee steals or misuses noncash assets of the victim organization (e.g., employee steals inventory from a warehouse or storeroom; employee steals or misuses confidential customer information)

Occupational fraud: The use of one's occupation for personal enrichment through the deliberate misuse or misapplication of the employing organization's resources or assets

Payroll scheme: A fraudulent disbursement scheme in which an employee causes their employer to issue a payment by making false claims for compensation (e.g., employee claims overtime for hours not worked; employee adds ghost employees to the payroll)

Primary perpetrator: The person who worked for the victim organization and who was reasonably confirmed as the primary culprit in the case

Register disbursements scheme: A fraudulent disbursement scheme in which an employee makes false entries on a cash register to conceal the fraudulent removal of cash (e.g., employee fraudulently voids a sale on a cash register and steals the cash)

Skimming: A scheme in which an incoming payment is stolen from an organization before it is recorded on the organization's books and records (e.g., employee accepts payment from a customer but does not record the sale and instead pockets the money)

ABOUT THE ACFE

Founded in 1988 by Dr. Joseph T. Wells, CFE, CPA, the Association of Certified Fraud Examiners (ACFE) is the world's largest anti-fraud organization and premier provider of anti-fraud training and education. Together with more than 90,000 members, the ACFE is reducing business fraud worldwide and inspiring public confidence in the integrity and objectivity within the profession.

The ACFE unites and supports the global anti-fraud community by providing educational tools and practical solutions for professionals through events, publications, networking, and educational materials for colleges and universities.

CERTIFIED FRAUD EXAMINERS

The ACFE offers its members the opportunity for professional certification with the Certified Fraud Examiner (CFE) credential. The CFE is preferred by businesses and government entities around the world, and indicates expertise in fraud prevention and detection. CFEs are anti-fraud experts who have demonstrated knowledge in four critical areas: Financial Transactions and Fraud Schemes, Law, Investigation, and Fraud Prevention and Deterrence.

MEMBERSHIP

Members of the ACFE include accountants, internal auditors, fraud investigators, law enforcement officers, lawyers, business leaders, risk/compliance professionals, and educators, all of whom have access to expert training, educational tools, and resources. Whether their career is focused exclusively on preventing and detecting fraudulent activities or they just want to learn more about fraud, the ACFE provides anti-fraud professionals with the essential tools and resources necessary to accomplish their objectives.

To learn more, visit ACFE.com or call (800) 245-3321 / +1 (512) 478-9000.

CONTACT

Association of Certified Fraud Examiners
Global Headquarters
716 West Ave | Austin, TX 78701-2727 | USA
T: (800) 245-3321 | +1 (512) 478-9000
E: Info@ACFE.com | ACFE.com

TERMS OF USE

Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations is available for use free of charge as a public service of the ACFE. You may download, copy and/or distribute the report for personal or business use on the following conditions:

1. No portion of *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations* may be sold or otherwise licensed, shared or transferred to any party for a fee, or included in any work that is to be sold, licensed, shared or transferred to any party for a fee, without the express written consent of the ACFE. The foregoing notwithstanding, you are permitted to use the report as part of a speech or presentation for which an admission fee is charged.
2. *Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations* must be properly attributed to the ACFE, including the name of the publication. An example of proper attribution is: "*Occupational Fraud 2024: A Report to the Nations*. Copyright 2024 by the Association of Certified Fraud Examiners, Inc."

Facebook Twitter LinkedIn Instagram YouTube

ACFE.com/RTTN

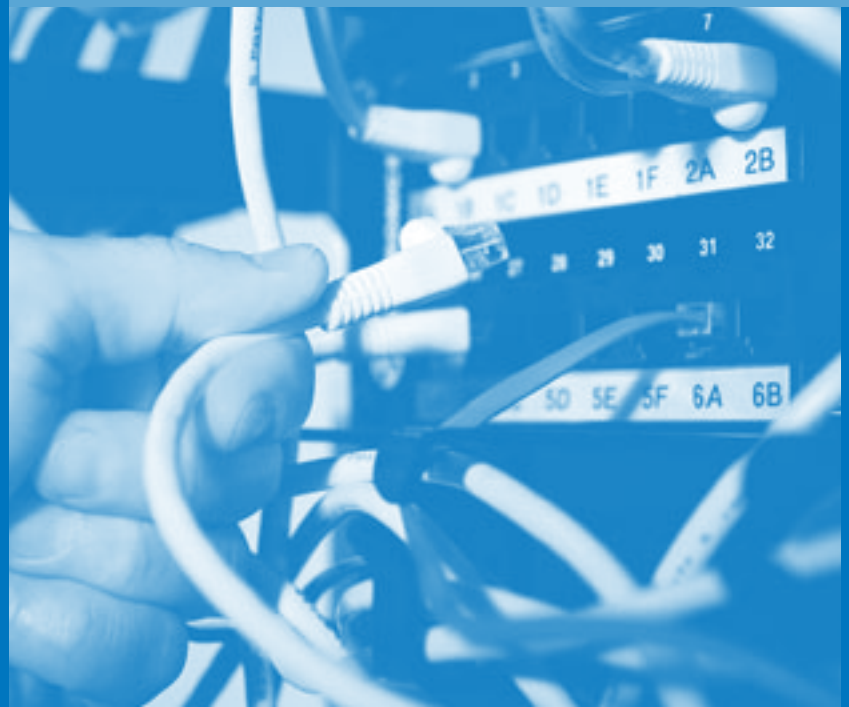
© 2024 Association of Certified Fraud Examiners, Inc. "ACFE," "CFE," "Certified Fraud Examiner," "CFE Exam Prep Course," "Fraud Magazine," "Association of Certified Fraud Examiners," "Report to the Nations," the ACFE seal, the ACFE logo and related trademarks, names and logos are the property of the Association of Certified Fraud Examiners, Inc., and are registered and/or used in the U.S. and countries around the world.

20 Questions

que les administrateurs devraient poser

sur les projets de TI

2007



L'Institut Canadien des Comptables Agréés

Comment utiliser le présent cahier d'information

Chaque cahier de la série «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible sur une question d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions qui demandent réflexion. L'ensemble des questions ne constitue pas une «liste de contrôle» exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants.

Les commentaires qui accompagnent les questions résument les considérations actuelles sur les problèmes qui se posent au sein d'organisations prééminentes et fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir leur questionnement au besoin. Bien que les questions s'appliquent à la plupart des organisations de moyenne et de grande taille, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

Comité consultatif sur les technologies de l'information

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

20 Questions

que les administrateurs devraient poser

sur les projets de TI

2007

L'Institut Canadien
des Comptables Agréés

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

20 questions que les administrateurs devraient poser sur les projets de TI.

Traduction de : 20 questions directors should ask about IT projects.

Préparé par le Comité consultatif sur les technologies de l'information de l'ICCA.

ISBN 978-1-55385-251-3

1. Gestion de projets. 2. Technologie de l'information–Gestion.
I. Institut Canadien des Comptables Agréés. Comité consultatif sur les technologies de l'information. II. Titre : Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur les projets de TI.

HD30.2.T88314 2007 658.4'04 C2007-902038-0

Tous droits réservés © 2007
L'Institut Canadien des Comptables Agréés
277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario)
M5V 3H2

Available in English
www.icca.ca/ccti

Préface

Le Comité consultatif sur les technologies de l'information de l'ICCA a préparé le présent ouvrage pour aider les membres des conseils d'administration à identifier et évaluer les problèmes qui pourraient se poser lors de la planification et de la mise en œuvre de projets d'envergure en matière de TI. Ce document pourra également intéresser les membres d'autres instances de gouvernance – plus particulièrement les comités de vérification et les organes stratégiques tels que les comités d'orientation sur les TI et les comités chargés des projets de TI.

On attend des administrateurs qu'ils s'assurent de l'efficacité de la fonction des technologies de l'information, ce qui comprend la gestion d'investissements importants dans des technologies nouvelles ou mises à niveau, dans le cadre de projets et d'initiatives de TI. Le présent document contient des exemples de questions que les administrateurs peuvent poser notamment au chef de l'information et aux responsables de projets. Chaque question est accompagnée de brèves explications contextuelles. Nous espérons que les administrateurs, les chefs de la direction et les chefs de l'information trouveront ce document utile pour évaluer leur stratégie à l'égard de la gestion des risques et du contrôle interne.

L'ICCA tient à exprimer sa plus vive reconnaissance à l'auteur principal du présent cahier d'information, James R. Murray, CA•CISA, CA•CIA, membre du Comité consultatif sur les technologies de l'information, ainsi qu'aux autres membres de ce comité pour les conseils et les commentaires qu'ils ont fournis.

Comité consultatif sur les technologies de l'information de l'ICCA

Président

Ray Henrickson, CA•CISA, CA•TI, Banque Scotia, Toronto

Comité

Gary S. Baker, CA, Deloitte & Touche s.r.l., Toronto
David Chan, CA•CISA, CISM, Gouvernement de l'Ontario, Toronto
Allan W.K. Cheung, CA•CISA, CA•TI, La Caisse de dépôt de valeurs limitée, Toronto
Henry Grunberg, CA•TI, Ernst & Young s.r.l., Toronto
Carole Le Néal, CISA, CISSP, CIA, Mouvement des caisses Desjardins, Montréal
James R. Murray, CA•CISA, CA•CIA, Grant Thornton s.r.l., Halifax
Erlinda L. Olalia-Carin, CISA, KPMG s.r.l., Toronto
Robert G. Parker, FCA, CA•CISA, Deloitte & Touche s.r.l., Toronto
Robert J. Reimer, CA•CISA, CA•TI, CISM, PricewaterhouseCoopers s.r.l., Winnipeg
Douglas G. Timmins, CA, Bureau du vérificateur général du Canada, Ottawa
Gerald D. Trites, FCA, CA•CISA, CA•TI, chercheur, Université de Waterloo, Waterloo (et conseiller technique du Comité)
Bryan C. Walker, FCA, vice-président, Développement des connaissances

Permanents de l'ICCA

William J.L. Swirsky, FCA, vice-président, Développement des connaissances
Andrée Lavigne, CA, directrice de projets, Monographies

Responsabilités du conseil à l'égard des projets de TI

Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que la direction a mis en place des processus lui permettant de bien gérer ses projets de TI. Pour ce faire, le conseil doit poser les bonnes questions à la direction et évaluer ses réponses.

La direction a la responsabilité de concevoir, de mettre en œuvre et de tenir à jour des processus appropriés, et de faire en sorte que des ressources suffisantes soient disponibles pour favoriser le succès des projets de TI.

Les résultats de certaines enquêtes menées au sujet de projets de TI, comme *The Chaos Report* publié par The Standish Group, sont désastreux[1]. On estime que plus de 50 % des projets de TI entrepris ne sont pas menés à bien. Rarement plus de 35 % des projets de TI ayant fait l'objet d'enquêtes ont été achevés dans le respect de l'échéancier, du budget et de la mise en place des fonctionnalités promises. Le fait que l'on parle toujours autant dans les médias des projets de TI qui ont échoué tend à confirmer ces résultats.

Parmi les cas les plus connus, citons celui de Hershey Foods. En 1999, cette société a subi un revers important dans la mise en œuvre de son système ERP, donnant lieu à deux alertes sur résultats au cours du dernier trimestre de l'exercice. Cet échec a entraîné pour Hershey d'importantes difficultés sur le plan de la distribution de ses produits pendant les périodes cruciales d'Halloween et de Noël, et aurait contribué de façon importante à la piètre performance du cours de l'action de Hershey cette année-là. À la fin de l'exercice, l'action de Hershey avait accusé une baisse de 27 % par rapport à sa valeur la plus élevée de l'exercice, une performance très décevante compte tenu de la vigueur du marché boursier à cette époque[2].

En 2004, AT&T Wireless a beaucoup fait parler d'elle en raison de l'échec de la mise à niveau de son système de gestion de la relation client (CRM). La panne du système et l'impossibilité d'établir de nouveaux comptes ou d'y accéder a eu un effet boule de neige qui a nui au bon fonctionnement d'autres systèmes critiques d'AT&T et, au bout du compte, de son service sans fil. Des clients contrariés ont alors délaissé les services sans fil d'AT&T pour se tourner vers d'autres fournisseurs, et des milliers de clients potentiels sont allés voir ailleurs. Le manque à gagner d'AT&T Wireless a été estimé à 100 millions de dollars. Cet événement a considérablement dévalué la marque AT&T, forçant la vente du service à Cingular pour moins de la moitié de la valeur initiale de l'action[3].

Le Canada a aussi eu son lot d'échecs à cet égard. En 2005, une étude portant sur le succès des projets de TI du gouvernement de l'Ontario a montré que jusqu'à 40 % de tous les projets de TI n'avaient pas entièrement produit les résultats escomptés, dans le respect de l'échéancier, du budget et de la mise en place des fonctionnalités prévues[4].

De toute évidence, l'échec de grands projets de TI peut avoir des répercussions importantes sur une société, ce dont doit s'inquiéter le conseil d'administration. Le présent cahier propose 20 questions que les administrateurs devraient poser lorsqu'une société entreprend un projet d'envergure en matière de TI.

---

[1] Frank Hayes, «Chaos is back», *Computerworld*, 8 novembre 2004. http://www.computerworld.com/managementtopics/management/project/story/0,10801,97283,00.html .

[2] Malcolm Wheatley, «Hershey — ERP training stinks», *CIO Magazine*, 1er juin 2000.

[3] Christopher Koch, «AT&T Wireless self-destructs», *CIO Magazine*, 15 avril 2004.

[4] Marc Songini, «Study finds many IT failures in Ontario» (encadré), *Computerworld,* 29 août 2005.
Voir aussi le rapport du vérificateur général du Canada de novembre 2006 sur un sujet connexe, à http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/rapports.nsf/html/20061103cf.html .

Dossier de décision

La direction a besoin d'informations pour prendre des décisions éclairées à l'égard du lancement et de la conception de grands projets. Un dossier de qualité facilite la prise de ces décisions.

Le dossier de décision devrait comprendre les éléments suivants :

- définition de l'envergure du projet;
- description des livrables;
- coût de l'investissement (temps et ressources);
- analyse du risque;
- définition des critères de succès;
- arrimage du projet avec la stratégie globale de l'entreprise.

Lorsque plusieurs stratégies sont envisageables, il est important que ce dossier de décision démontre que diverses solutions viables ont été explorées et analysées avant qu'un choix soit arrêté. Habituellement, la récupération des coûts est elle aussi prise en considération à cette étape. Parmi les exemples d'objectifs stratégiques pouvant être visés par un projet, citons la réduction du risque ou le respect des obligations réglementaires, la mise à niveau ou le remplacement des systèmes désuets, ou encore la nécessité de mettre en œuvre des mécanismes de sécurité adéquats pour satisfaire aux obligations d'attestation en matière de contrôle interne. Bref, la direction doit disposer d'un dossier solide qui lui permettra de prendre une décision éclairée selon la probabilité de succès du projet.

Il importe aussi de tenir compte du rôle joué par les parties prenantes clés du projet pour déterminer si les processus de la direction permettent l'élaboration d'un dossier de décision de qualité. Les parties prenantes sont le plus souvent les clients, les partenaires commerciaux, les autorités de réglementation, les utilisateurs à l'interne et les autres intervenants qui sont directement intéressés par les livrables du projet, par exemple les conseillers juridiques, les vérificateurs internes, les responsables de la conformité, de la finance, de la sécurité des TI, de la coordination antisinistre et du fonctionnement des TI, le responsable de la protection des renseignements personnels et les vérificateurs externes. Les parties prenantes clés varieront selon le projet.

La consultation des parties prenantes clés permet de s'assurer que le dossier de décision prendra en compte tous les secteurs de l'entreprise pour lesquels le changement technologique peut avoir une incidence – positive ou négative.

Quel que soit le projet, les parties prenantes ne partagent pas toutes les mêmes objectifs. Un dossier de décision soigneusement élaboré et dûment approuvé permet aux parties prenantes clés de faire connaître leurs priorités et leurs inquiétudes et aide la direction à faire des compromis judicieux.

Le dossier de décision doit aussi porter sur la capacité de l'organisation à mener le projet à bien. La direction doit déterminer la priorité à accorder

au projet au niveau stratégique, c'est-à-dire par rapport aux autres objectifs, aux activités prévues et à la capacité générale de changement de l'organisation. De plus, la direction doit se demander si les membres du personnel ont les compétences et l'expérience nécessaires pour mener le projet à bien. Un projet qui a pourtant tout pour réussir peut échouer si l'organisation disperse trop ses ressources ou encore si les membres du personnel n'ont pas acquis les compétences et l'expérience nécessaires dans des projets similaires.

Munie d'un dossier de décision de qualité, la direction peut prendre une décision éclairée en s'appuyant sur une analyse juste et complète du projet proposé dans le contexte de l'organisation. La décision de ne pas investir dans un projet ne doit pas nécessairement être vue comme un échec.

Il incombe au conseil d'administration de s'assurer que la direction a pris la décision de poursuivre le projet après mûre réflexion et qu'elle peut en attendre des résultats positifs, qui concordent avec les attentes des parties prenantes clés. Pour s'acquitter de cette responsabilité, le conseil doit trouver réponse aux questions qui suivent.

1. **Le dossier de décision contient-il suffisamment d'informations pour permettre la prise d'une décision d'investissement éclairée?**
2. **L'organisation a-t-elle la capacité de changement, les ressources et les compétences nécessaires pour mener à bien le projet décrit dans le dossier de décision?**
3. **Y a-t-il eu consultation en bonne et due forme des parties prenantes quant aux exigences et aux livrables du projet?**

Planification des projets

La qualité du processus de planification contribue au succès ou à l'échec d'un projet. Comme nous le montrons dans le présent document, l'existence d'un bon processus de planification ne suffit pas à assurer le succès d'un projet; toutefois, un processus de planification inadéquat mènera presque inévitablement à l'échec. Le processus de planification devrait notamment permettre de déterminer si le plan est complet, s'il est bien compris et appuyé par toutes les parties prenantes, et s'il tient compte adéquatement des ressources, des échéanciers (y compris le temps et les ressources en cas d'imprévus), des étapes clés et des livrables. Le processus de planification comprend les livrables liés à la gestion du projet en plus des livrables fonctionnels, ainsi que les tâches associées à la gestion des risques (dont des procédures de contrôle), de la qualité, des coûts et des autres questions financières, des communications, des problèmes, de l'approvisionnement, des relations avec les fournisseurs et des ressources.

On sait qu'une formation suffisante donnée en temps utile aux membres pertinents de l'équipe sur toute la durée du projet est un facteur clé de succès. En plus d'être techniquement compétents dans le domaine dont ils ont la responsabilité, les membres de l'équipe du projet doivent bien connaître les méthodes pertinentes en gestion de projet. La formation du personnel des TI en ce qui a trait aux exigences de fonctionnement et de production du nouveau système est tout aussi importante que celle des membres du personnel qui utilisent les nouvelles fonctionnalités. Malheureusement, la formation est trop souvent le volet du projet qui est sacrifié si le temps et les ressources viennent à manquer.

En plus de la formation, d'autres éléments clés doivent être pris en compte dans le processus de planification. Ces éléments comprennent l'élaboration de l'infrastructure complémentaire, les tests d'acceptation, les tests de stress et de performance des systèmes, la configuration de la sécurité, les rapports et données de sortie du système, et le plan de poursuite des activités. Les lacunes dans la planification et l'exécution de ces tâches ont entraîné l'inefficience de certains projets et, dans certains cas, leur échec.

Pour en savoir plus sur le processus de planification du projet, le conseil doit trouver réponse aux questions qui suivent.

4. **Le processus de planification du projet permet-il de bien identifier les risques, les tâches, les échéances estimatives, les livrables, les étapes clés ainsi que les ressources et compétences nécessaires pour mener le projet à bien?**
5. **Le processus de planification tient-il compte du niveau de formation des participants au projet dans les domaines de l'élaboration et de la gestion de projets?**
6. **La direction a-t-elle prévu une formation adéquate et en temps opportun pour les utilisateurs et pour le personnel des TI sur le fonctionnement et l'utilisation du système?**

Gestion des risques

Le processus d'identification et de surveillance des risques constitue un autre élément crucial de la gestion d'un projet de TI. Les risques inhérents au projet peuvent être internes, par exemple le risque de perte d'un membre clé de l'équipe, ou externes, comme le risque que présente l'évolution ou la non-définition des exigences de la clientèle et des parties prenantes. Des risques peuvent aussi découler du redéploiement des ressources de l'entreprise en vue de répondre à d'autres pressions financières ou concurrentielles. L'élaboration et le maintien d'un processus d'identification et d'atténuation des risques devraient faire partie intégrante du processus de gestion du projet.

À mesure qu'avance un projet, de nouvelles données ou exigences peuvent entraîner la modification de son envergure, du budget ou des livrables. Viser «une cible mouvante» fait accroître le risque; cela a fait dérailler de nombreux projets, et peut à tout le moins entraîner une dérive des objectifs. Un processus de gestion des modifications devrait être mis en place pour permettre à l'équipe chargée du projet de saisir et d'évaluer l'incidence de toute nouvelle exigence. Il s'agit d'identifier les changements qui ont une incidence significative et d'obtenir une évaluation en temps utile de la part de la haute direction, qui devrait aussi s'assurer que la décision d'investissement initiale demeure valable.

Des conflits surviennent toujours en cours de route, habituellement en raison de divergences d'opinions quant aux exigences du projet et aux décisions qui doivent être prises à leur égard. Cette situation est normale, mais en l'absence d'un mécanisme permettant de résoudre les conflits importants, par exemple l'intervention de la haute direction en temps opportun, ceux-ci peuvent mener à des inefficiences du projet, voire à son échec.

Au cours du processus d'identification et de surveillance des risques, il faut tenir compte des risques liés à la technologie ainsi que du risque commercial. Les risques associés à la mise en œuvre de solutions technologiques d'avant-garde et/ou de solutions qui sont intimement intégrées aux activités quotidiennes et à la satisfaction de la clientèle accroissent considérablement le risque inhérent. Lorsque des risques significatifs sont probables, il faut s'assurer que les plans d'urgence et les budgets qui s'y rattachent sont adéquats.

Pour aider à évaluer les processus de gestion des risques mis en place par la direction, le conseil doit trouver réponse aux questions qui suivent.

7. **Un processus efficace a-t-il été mis en place pour permettre l'identification, la surveillance et la communication des risques liés au projet aux fins de la prise de décisions par la direction?**
8. **Un processus efficace a-t-il été mis en œuvre pour gérer les changements apportés aux livrables prévus et contrer la dérive des objectifs?**
9. **Un processus efficace a-t-il été établi pour cerner et résoudre les conflits qui peuvent survenir en cours de route?**

Structure et gestion

Un projet mal structuré ou mal géré peut poser des défis importants. Si la haute direction doit au départ adhérer au projet, le surveiller et lui accorder son appui constant, elle doit aussi compter sur un porteur de projet chevronné. La solution la plus pratique consiste souvent à faire appel à un cadre supérieur, responsable du secteur de l'entreprise qui sera le principal utilisateur de la nouvelle technologie. Le porteur supervise la gestion du projet sur une base régulière, pour que le projet dispose des ressources nécessaires et que la haute direction demeure informée de son état d'avancement.

Pour faire en sorte que toutes les activités requises pour l'atteinte des objectifs désirés soient identifiées et prévues au budget, il faut que le porteur du projet possède les compétences et l'expérience nécessaires en matière d'élaboration de plans de projet détaillés. Il devra aussi savoir diriger et motiver son équipe, surveiller l'avancement du projet et, au besoin, proposer des mesures correctives au porteur.

L'externalisation continue de faire partie des projets importants. Pour cette raison, la gestion des relations avec les fournisseurs de services et la gestion des livrables produits dans le cadre de l'externalisation sont des facteurs clés de succès. L'équipe de gestion du projet doit s'assurer que les échéanciers et les livrables externalisés eu égard aux activités, à la réglementation et au contrôle interne sont pris en compte dans le plan et communiqués au fournisseur de services, et qu'ils sont acceptés par ce dernier. Des mécanismes de surveillance assidue et de résolution des problèmes sont quant à eux nécessaires pour que ces fournisseurs externes appliquent des mesures correctives en temps utile. Le recours à l'externalisation vers d'autres pays amène quant à lui de nouveaux défis, comme la prise en compte des différences culturelles, linguistiques et réglementaires, et des écarts de fuseaux horaires.

On impute souvent l'échec d'un projet aux piètres processus de qualification et de sélection des fournisseurs, à des contrats et à des livrables incomplets ou ambigus, aux communications hors délai ou incomplètes, et à la mauvaise qualité de la gestion, dans l'ensemble, quant à la production des livrables en temps voulu. Lorsque l'on a recours aux services de fournisseurs externes, le processus de gestion du projet doit assurer un transfert efficace des connaissances clés liées au projet et aux aspects techniques vers les ressources internes en cours de projet.

Pour contribuer à ce qu'une surveillance efficace soit assurée par la direction, le conseil doit trouver des réponses aux questions qui suivent.

10. **Existe-t-il des processus visant à faire en sorte que tous les rôles appropriés soient identifiés et que les rôles et responsabilités de tous les participants au projet soient attribués, communiqués et surveillés de manière efficace?**

11. **Des procédures sont-elles en place pour faire en sorte que les styles de gestion des fournisseurs de services soient intégrés ou complémentaires à ceux de l'organisation?**

12. **Des processus sont-ils en place pour faire en sorte que les échéanciers et les livrables externalisés eu égard aux activités, à la réglementation et au contrôle interne soient pris en compte dans le plan et communiqués aux fournisseurs de services, et acceptés par ces derniers?**

13. **Lorsque des rôles ou des postes clés associés au projet ou aux systèmes opérationnels sont assumés par des parties externes, comment l'organisation répond-elle au besoin de transfert des connaissances et de planification de la relève?**

Suivi de la performance

Les activités officielles de suivi de la performance, y compris les rapports d'avancement à la haute direction, sont essentielles au succès d'un projet. En effet, des rapports d'avancement inexacts, incomplets ou hors délai contribuent souvent à l'échec d'un projet.

Il arrive que l'organisation refuse d'accepter les mauvaises nouvelles relativement à l'avancement d'un projet, et ce, au grand mécontentement du gestionnaire du projet et des membres de l'équipe. Après l'échec d'un projet, les membres de la direction reconnaissent souvent avoir été au fait de problèmes majeurs – réels ou potentiels – bien avant que le projet n'échoue. Ils font aussi remarquer que des mesures prises en temps opportun, comme l'octroi de ressources additionnelles, auraient pu assurer le succès du projet, ou à tout le moins limiter les pertes financières.

Le remaniement en profondeur ou l'abandon d'un projet posant des difficultés sérieuses (en vue de limiter les pertes) n'est jamais une solution privilégiée ou populaire, la seule autre possibilité étant parfois d'y investir en vain encore plus de ressources. Afin d'aider à mieux identifier les signes avant-coureurs d'échec et y réagir, de nombreuses organisations ont établi à l'interne une fonction de gestion des projets qui assure la surveillance indépendante et continue des projets importants.

Pour s'assurer que la direction procède au suivi de la performance et atténue les risques, le conseil doit trouver des réponses aux questions qui suivent.

14. Comment l'organisation s'assure-t-elle de disposer des compétences, de l'expérience, des outils de gestion de projet et de l'information nécessaires pour gérer et mesurer la qualité du projet?

15. Comment la haute direction et le conseil d'administration seront-ils avisés de l'état d'avancement du projet, de sa progression par rapport au plan, de l'évolution des profils de risque et des éléments nouveaux en temps utile?

Mise en œuvre

La mise en œuvre d'un projet est souvent vue comme l'étape à laquelle l'ensemble d'un système est mis en service, mais elle consiste en fait en une série de décisions prises sur une certaine période. L'analyse d'échecs de projets a souvent fait ressortir le peu d'importance accordée aux approbations et décisions survenues en cours de projet. Des décisions relatives à la mise en œuvre devraient être prises à la fin de chaque étape clé, y compris au moment de la mise en œuvre complète du système.

Étant donné que les systèmes et les technologies changent au cours de chaque phase de la mise en œuvre d'un projet, les liens de dépendance au sein de l'organisation évoluent aussi. Pour éviter les perturbations majeures, il faut tenir compte des besoins quotidiens de l'organisation pendant toute la durée du projet. Des stratégies d'urgence et de redressement visant à atténuer les risques en cas d'échec doivent avoir été élaborées.

16. **La direction a-t-elle identifié des étapes cruciales du projet et mis au point un processus en bonne et due forme, comportant des critères clairs, pour la prise de décisions quant à la mise en œuvre à la fin de chacune de ces étapes?**

17. **Quelles stratégies d'urgence et de redressement ont été élaborées 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?**

Après-mise en œuvre

«Une fois le système mis en service, on a considéré que le projet était terminé. L'équipe a été dissoute et le budget éliminé… Malheureusement, nous n'avions pas fini!» Voilà le message transmis par nombre d'organisations et de gestionnaires de projet à qui l'on a demandé pourquoi des projets qui semblaient avoir réussi ont fini par dérailler en toute fin de parcours. Après la mise en service d'un système, il reste pourtant encore beaucoup de travail à faire. Il faut parfois des semaines, voire des mois, pour assurer une transition sans heurt et la prise en charge d'un nouveau système par le personnel opérationnel des TI (centre d'assistance, fonctionnement, administration de la sécurité, etc.) et par les utilisateurs de l'entreprise qui devront être prêts à l'utiliser. Il faut aussi prévoir du temps pour permettre la résolution des problèmes qui surviennent au début, pour compléter la formation et le transfert des connaissances, et pour assurer que les traitements périodiques d'informations, comme ceux de fin de trimestre ou d'exercice, fonctionnent correctement. Une bonne gestion des activités après-mise en œuvre permet d'éviter que les personnes-ressources compétentes soient retirées du projet trop tôt, et que des fonds suffisants ne soient plus disponibles pour assurer la transition.

Les organisations qui n'apprennent pas de leurs erreurs sont destinées à les répéter. Pour tirer le maximum d'un projet, il importe d'identifier les leçons à retenir pendant toute sa durée, y compris lors du bilan après-mise en œuvre. On ne peut refaire l'histoire, mais on peut certainement s'en servir dans le cadre de projets futurs. Il est important que le bilan après-mise en œuvre soit fait de manière indépendante afin que l'organisation obtienne l'appréciation la plus objective possible du succès de son projet.

Les questions suivantes doivent être prises en compte.

18. L'achèvement du projet a-t-il été décrit avec précision, de sorte que l'équipe de projet ne soit pas dissoute trop tôt?

19. Prévoit-on effectuer une comparaison des coûts engagés et des avantages obtenus réellement par rapport au plan original?

20. L'organisation dispose-t-elle d'un processus lui permettant de retenir les leçons importantes apprises en cours de projet afin d'atténuer davantage les risques dans ses projets futurs?

Conclusion

Les plans d'exécution, l'envergure des projets et les décisions inhérentes évoluent en cours de route, au fur et à mesure que de nouvelles données et de nouveaux risques deviennent connus. Il est possible de réduire l'incidence de ces risques grâce à un processus de planification et de gestion détaillé. La documentation du projet doit évoluer au même titre que ce dernier, afin de rendre compte, par exemple, des ajustements apportés aux objectifs visés, aux livrables, aux analyses de rentabilité, aux stratégies d'atténuation des risques et aux budgets.

Les membres du conseil d'administration se demandent souvent : «Quand faut-il poser nos questions à la direction?» On peut résumer la réponse de la façon suivante :

- au cours des dernières étapes de l'élaboration du dossier de décision et/ou de l'analyse du plan de projet, ou à tout le moins avant que des ressources significatives soient investies;
- pendant toute la durée du projet, à des intervalles réguliers et plus particulièrement à la fin des étapes clés, pour s'assurer que le projet est en bonne voie d'atteindre les objectifs, atténuer les risques et obtenir le rendement prévu de l'investissement.

L'organisation qui décide d'investir dans un important projet de TI veut atteindre un objectif significatif. Un projet réussi lui permettra d'atteindre les objectifs désirés et d'avancer. Par ailleurs, les coûts d'un projet qui a échoué, tant les coûts directs que les coûts d'opportunité liés aux objectifs non atteints, sont élevés. L'histoire montre que la réussite est un enjeu significatif pour la direction, de même que pour le conseil d'administration eu égard à son rôle de surveillance.

C'est en obtenant des réponses aux questions ci-dessus pendant toute la durée du projet de TI que les membres de conseils d'administration pourront bien s'acquitter de leur responsabilité de surveillance.

Annexe — Sommaire des questions

Dossier de décision

1. Le dossier de décision contient-il suffisamment d'informations pour permettre la prise d'une décision d'investissement éclairée?
2. L'organisation a-t-elle la capacité de changement, les ressources et les compétences nécessaires pour mener à bien le projet décrit dans le dossier de décision?
3. Y a-t-il eu consultation en bonne et due forme des parties prenantes quant aux exigences et aux livrables du projet?

Planification des projets

4. Le processus de planification du projet permet-il de bien identifier les risques, les tâches, les échéances estimatives, les livrables, les étapes clés ainsi que les ressources et compétences nécessaires pour mener le projet à bien?
5. Le processus de planification tient-il compte du niveau de formation des participants au projet dans les domaines de l'élaboration et de la gestion de projets?
6. La direction a-t-elle prévu une formation adéquate et en temps opportun pour les utilisateurs et pour le personnel des TI sur le fonctionnement et l'utilisation du système?

Gestion des risques

7. Un processus efficace a-t-il été mis en place pour permettre l'identification, la surveillance et la communication des risques liés au projet aux fins de la prise de décisions par la direction?
8. Un processus efficace a-t-il été mis en œuvre pour gérer les changements apportés aux livrables prévus et contrer la dérive des objectifs?
9. Un processus efficace a-t-il été établi pour cerner et résoudre les conflits qui peuvent survenir en cours de route?

Structure et gestion

10. Existe-t-il des processus visant à faire en sorte que tous les rôles appropriés soient identifiés et que les rôles et responsabilités de tous les participants au projet soient attribués, communiqués et surveillés de manière efficace?

11. Des procédures sont-elles en place pour faire en sorte que les styles de gestion des fournisseurs de services soient intégrés ou complémentaires à ceux de l'organisation?

12. Des processus sont-ils en place pour faire en sorte que les échéanciers et les livrables externalisés eu égard aux activités, à la réglementation et au contrôle interne soient pris en compte dans le plan et communiqués aux fournisseurs de services, et acceptés par ces derniers?

13. Lorsque des rôles ou des postes clés associés au projet ou aux systèmes opérationnels sont assumés par des parties externes, comment l'organisation répond-elle au besoin de transfert des connaissances et de planification de la relève?

Suivi de la performance

14. Comment l'organisation s'assure-t-elle de disposer des compétences, de l'expérience, des outils de gestion de projet et de l'information nécessaires pour gérer et mesurer la qualité du projet?

15. Comment la haute direction et le conseil d'administration seront-ils avisés de l'état d'avancement du projet, de sa progression par rapport au plan, de l'évolution des profils de risque et des éléments nouveaux en temps utile?

Mise en œuvre

16. La direction a-t-elle identifié des étapes cruciales du projet et mis au point un processus en bonne et due forme, comportant des critères clairs, pour la prise de décisions quant à la mise en œuvre à la fin de chacune de ces étapes?

17. Quelles stratégies d'urgence et de redressement ont été élaborées 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?

Après-mise en œuvre

18. L'achèvement du projet a-t-il été décrit avec précision, de sorte que l'équipe de projet ne soit pas dissoute trop tôt?

19. Prévoit-on effectuer une comparaison des coûts engagés et des avantages obtenus réellement par rapport au plan original?

20. L'organisation dispose-t-elle d'un processus lui permettant de retenir les leçons importantes apprises en cours de projet afin d'atténuer davantage les risques dans ses projets futurs?

Au sujet des auteurs

Le Comité consultatif sur les technologies de l'information (CCTI) relève de la division Développement des connaissances de l'ICCA. Il joue un rôle de soutien et de conseil sur les questions de TI qui ont une incidence sur la profession de CA et sur le milieu des affaires.

Comité consultatif sur les technologies de l'information de l'ICCA

Président

Ray Henrickson, CA•CISA , CA•TI, Banque Scotia, Toronto

Comité

Gary S. Baker, CA, Deloitte & Touche s.r.l., Toronto
David Chan, CA•CISA, CISM, Gouvernement de l'Ontario, Toronto
Allan W.K. Cheung, CA•CISA, CA•TI, La Caisse canadienne de dépôt de valeurs limitée, Toronto
Henry Grunberg, CA•TI, Ernst & Young s.r.l., Toronto
Carole Le Néal, CISA, CISSP, CIA, Mouvement des caisses Desjardins, Montréal
James R. Murray, CA•CISA, CA•CIA, Grant Thornton s.r.l., Halifax
Erlinda L. Olalia-Carin, CISA, KPMG s.r.l., Toronto
Robert G. Parker, FCA, CA•CISA, Deloitte & Touche s.r.l., Toronto
Robert J. Reimer, CA•CISA, CA•TI, CISM, PricewaterhouseCoopers s.r.l., Winnipeg
Douglas G. Timmins, CA, Bureau du vérificateur général du Canada, Ottawa
Gerald D. Trites, FCA, CA•CISA, CA•TI, chercheur, Université de Waterloo, Waterloo
(et conseiller technique du Comité)
Bryan C. Walker, CA, L'Institut Canadien des Comptables Agréés, Toronto

Permanents de l'ICCA

William J.L. Swirsky, FCA, vice-président, Développement des connaissances
Andrée Lavigne, CA, directrice de projets, Monographies

ISBN-13: 978-1-55385-251-3
ISBN-10: 1-55385-251-6
9 781553 852513
04411

20 Questions

que les administrateurs devraient poser

sur les projets de TI

2007

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario)
Canada M5V 3H2
Tél. : 416-977-0748
1-800-268-3793
Téléc. : 416-204-3416
www.icca.ca

L'Institut Canadien des Comptables Agréés

Comptables agréés du Canada

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les **technologies de l'information**

Deuxième édition

AUTEUR
Gary S. Baker, B.B.A., CA, CGEIT

20 QUESTIONS

Comment utiliser le présent cahier

Chaque cahier de la collection «20 Questions» se veut une introduction concise et accessible à un sujet d'intérêt pour les administrateurs. L'utilisation de questions tient compte du rôle de surveillance des administrateurs, qui comprend le fait de poser à la direction — et de se poser à eux-mêmes — des questions qui demandent réflexion.

L'ensemble des questions ne constitue pas une liste de contrôle exhaustive, mais bien un moyen de fournir un éclairage et de stimuler les discussions sur des sujets importants. Les commentaires qui accompagnent les questions fournissent aux administrateurs des assises pour évaluer de façon éclairée les réponses qu'ils obtiennent et pour approfondir le questionnement au besoin.

Les commentaires résument les considérations actuelles sur les problèmes et les pratiques d'organisations prééminentes. Aussi, bien que les questions s'appliquent à la plupart des organisations de moyenne et de grande taille, les réponses varieront selon la taille, la complexité et le degré d'évolution de chaque organisation.

AUTEUR
Gary S. Baker, B.B.A., CA, CGEIT

DIRECTION DU PROJET
Gigi Dawe
Directrice de projets
Surveillance des risques et gouvernance
ICCA

Cecilia Banh, CA, MAcc
Directrice de projets
Orientation et soutien
ICCA

INSTITUTE OF CORPORATE DIRECTORS

L'IAS est autorisé par l'ICCA à utiliser ce document dans le cadre de son programme de perfectionnement des administrateurs.

Comptables agréés du Canada

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les **technologies de l'information**

Deuxième édition

© 2012 L'Institut Canadien des Comptables Agréés

Tous droits réservés. Cette publication est protégée par des droits d'auteur et ne peut être reproduite, stockée dans un système de recherche documentaire ou transmise de quelque manière que ce soit (électroniquement, mécaniquement, par photocopie, enregistrement ou toute autre méthode) sans autorisation écrite préalable.

Pour obtenir des renseignements concernant l'obtention de cette autorisation, veuillez écrire à permissions@cica.ca.

Imprimé au Canada
Available in English

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada

Baker, Gary
20 questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information [ressource électronique] / Gary S. Baker. -- 2e éd.

Traduction de: 20 questions directors should ask about IT.
Comprend des réf. bibliogr.
Monographie électronique en format PDF.
Publ. aussi en format imprimé.
ISBN 978-1-55385-726-6

1. Technologie de l'information--Gestion. 2. Systèmes d'information de gestion. 3. Administrateurs de sociétés. I. Institut canadien des comptables agréés II. Titre. III. Titre: Vingt questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information.

HD30.2.B33814 2012 658.4'038 C2012-907825-5

Comité consultatif sur la gestion et les technologies de l'information

Mario R. Durigon, CA, président
Chris Anderson, CA (NZ), CISA, CMC, CISSP
Gary S. Baker, CA, CGEIT
J. Efrim Boritz, FCA, CA•TI/CISA, Ph.D.
Nancy Y. Cheng, FCA
Malik Datardina, CA, CISA
Henry Grunberg, CA•TI
Ray Henrickson, CA•TI/CISA
Andrew Kwong, CA, M.B.A.
Richard Livesly, M.B.A., CGEIT
Robert Parker, FCA, CA•CISA
Robert J. Reimer, CA•TI/CISA, CISM, CGEIT
Bryan C. Walker, CA

Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Huw Thomas, CA, président
Andrew J. Foley, J.D.
Alexandre Guertin, CA
Doug Hayhurst, FCA, IAS.A
Bryan Held, FCA, IAS.A
Giles Meikle, FCA
Susan Payne, FCA
Debi Rosati, FCA, IAS.A
Catherine Smith, IAS.A
John E. Walker, CA, LL.B., FEEE
Richard Wilson

Groupe consultatif des administrateurs

Giles Meikle, FCA, président
Hugh Bolton, FCA
John Caldwell, CA
William Dimma, F.ICD, IAS.A
Gordon Hall, FSA, IAS.A
Carol Hansell, LL. B.
Thomas C. Peddie, FCA
Guylaine Saucier, CM, FCA, F.ICD
Hap Stephen, CA
Peter Stephenson, Ph. D., IAS.A
Janet P. Woodruff, CA, IAS.A

Permanents de l'ICCA

Gordon Beal, CA, M.Éd.
Directeur, Orientation et soutien
Gigi Dawe
Directrice de projets, Surveillance des risques et gouvernance
Cecilia Banh, CA, MAcc
Directrice de projets, Orientation et soutien

Préface

Pour aider les membres des conseils d'administration dans le cadre de leur mandat de surveillance des activités commerciales d'une organisation, le Comité consultatif sur la gestion et les technologies de l'information (CCGTI) et le Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance (CSRG) de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) ont commandé une nouvelle édition de la publication intitulée *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information*. Cette deuxième édition tient compte des changements survenus dans l'environnement des entreprises et des technologies de l'information depuis la publication de la première édition.

Dans le cadre de leur mandat de surveillance, les administrateurs doivent s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion appropriée des risques et de l'utilisation responsable des ressources de l'organisation. À mesure qu'augmente la contribution de l'information et des technologies d'appui au succès d'une organisation, la gouvernance des technologies de l'information (utilisation et gestion de l'information et des ressources, systèmes et technologies d'information) devient un élément de plus en plus essentiel et nécessaire des activités d'un conseil d'administration. Le présent cahier d'information comprend des questions que les administrateurs pourraient adresser au chef de la direction, aux cadres dirigeants et aux conseillers professionnels, et qu'ils peuvent se poser eux-mêmes. Le document sera utile aux administrateurs et aux chefs de la direction pour évaluer leur démarche de surveillance de l'utilisation des actifs informationnels au sein des organisations dont ils sont responsables. La lecture du document pourrait également susciter le dialogue entre administrateurs, et entre membres des conseils d'administration et dirigeants. Il s'agit là précisément du résultat attendu d'une gouvernance efficace.

Le CCGTI et le CSRG tiennent à remercier l'auteur, Gary Baker, et à souligner l'apport du Groupe consultatif des administrateurs. Les membres du Groupe ont constaté la nécessité de mener des recherches et d'élaborer des lignes directrices dans ce domaine important. Ils ont également fait des commentaires et des suggestions d'une grande pertinence à l'auteur pendant toute la durée de son travail.

Huw Thomas, CA
Président, Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance

Mario Durigon, CA
Président, Comité consultatif sur la gestion et les technologies de l'information

Table des matières

Sommaire – Raisons pour lesquelles les administrateurs devraient poser des questions sur les TI

Partie A – Le rôle du conseil en ce qui concerne la gouvernance des actifs informationnels

1. Quelle est l'importance stratégique des actifs informationnels pour l'organisation?
2. Quel devrait être le rôle du conseil par rapport à la gouvernance des actifs informationnels?
3. Comment le conseil s'assure-t-il qu'il possède les compétences, les connaissances et le savoir-faire appropriés pour bien remplir son rôle?
4. Quand et comment les questions liées aux actifs informationnels de l'organisation sont-elles communiquées au conseil?

Partie B – Stratégie en matière d'actifs informationnels et valeur de cette stratégie pour l'organisation

5. Comment la direction s'assure-t-elle que la stratégie en matière d'actifs informationnels de l'organisation cadre avec sa stratégie globale, et est appropriée étant donné l'importance stratégique de ses actifs informationnels?
6. Quel est le rôle de l'équipe de direction par rapport à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie en matière d'actifs informationnels de l'organisation?
7. Les actifs informationnels de l'organisation lui donnent-ils la souplesse nécessaire pour exploiter l'évolution du marché et les possibilités que cela présente, et s'y adapter?
8. Le conseil et la direction connaissent-ils la valeur des actifs informationnels de l'organisation et la comprennent-ils?
9. Comment la valeur et la contribution des actifs informationnels de l'organisation sont-elles définies et évaluées?
10. Comment surveille-t-on et évalue-t-on les nouvelles technologies et tendances, ainsi que leur influence potentielle sur l'organisation?

Partie C – Gouvernance de la gestion et de la performance des actifs informationnels

11. Les responsabilités à l'égard de l'identification, de l'acquisition et de l'utilisation des actifs informationnels ainsi que des capacités informationnelles sont-elles appropriées par rapport aux besoins de l'organisation?
12. Comment la performance des actifs informationnels et des capacités informationnelles de l'organisation est-elle évaluée, surveillée et communiquée?
13. L'investissement dans les actifs informationnels satisfait-il aux besoins de l'entreprise en matière de capacités informationnelles et de traitement?

Partie D – Gouvernance des risques en matière d'actifs informationnels de l'organisation

14. Quelles mesures prend-on pour améliorer et protéger l'intégrité et la fiabilité des actifs informationnels de l'organisation en fonction de leur importance et de leur valeur?
15. Comment protège-t-on la confidentialité des biens intellectuels et des actifs informationnels à la mesure de leur importance et de leur valeur?

16. A-t-on établi des plans appropriés et y a-t-il assez de ressources pour garantir la disponibilité des capacités informationnelles et de traitement, et la continuité des activités essentielles?

17. Comment surveille-t-on le respect des obligations juridiques, réglementaires et contractuelles relatives aux actifs informationnels?

18. Y a-t-il des ressources et des compétences suffisantes et appropriées en TI, y compris des plans de relève pour les membres clés du personnel des TI?

19. Comment la direction s'assure-t-elle que son information et ses ressources, systèmes et technologies d'information suivent le rythme de l'évolution des besoins commerciaux et permettent la réussite de l'organisation?

Partie E – Utilisation de l'information et des systèmes d'information

20. Comment le conseil exploite-t-il les technologies de l'information pour accroître son utilité ainsi que l'efficience et l'efficacité de ses activités?

Annexe 1 – Calendrier type des activités de gouvernance des TI du conseil

Annexe 2 – Cadres de gouvernance des TI

Bibliographie

Pour de plus amples informations

Au sujet des auteurs

Sommaire – Raisons pour lesquelles les administrateurs devraient poser des questions sur les TI[1]

De nos jours, les systèmes d'information informatisés sont un élément essentiel dans le milieu des affaires; ils font donc nécessairement partie des responsabilités de surveillance des administrateurs. Les responsables des TI semblent souvent s'occuper de questions qui peuvent être très techniques, mais il est important que les administrateurs ne soient pas submergés par les détails techniques. Il faut d'abord et avant tout étudier les questions dans le contexte de leurs effets sur l'entreprise et non pas sous l'angle technique. Les administrateurs doivent surveiller les répercussions des technologies de l'information sur l'entreprise et assurer la gouvernance à cet égard.

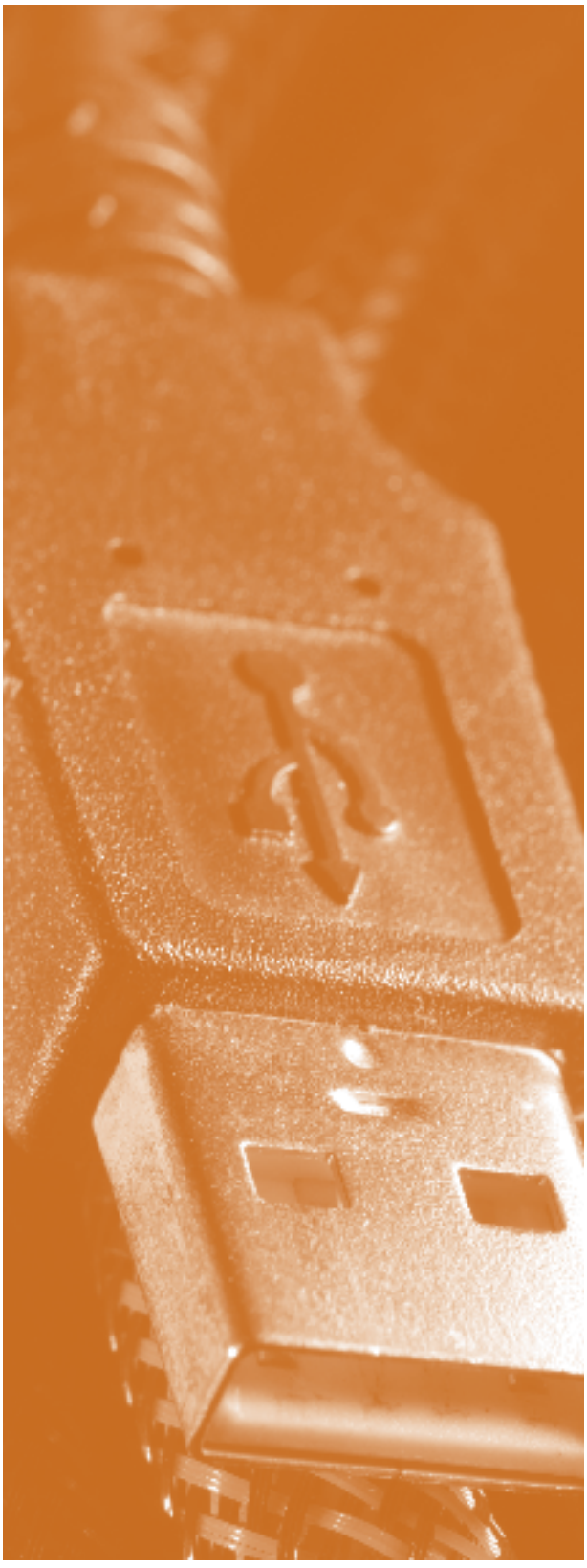
Toutes les entreprises sont confrontées à d'importants enjeux et possibilités liés aux technologies de l'information; or les administrateurs doivent poser les bonnes questions à leur égard pour contribuer à la prise de décisions appropriées. Une organisation qui saisit les occasions au bon moment peut ainsi se doter d'un avantage concurrentiel important; une organisation dont le conseil n'assure pas la surveillance voulue et ne pose pas les bonnes questions peut quant à elle courir des risques importants.

Parmi les enjeux courants auxquels les entreprises et leur conseil sont confrontés figurent les suivants[2] :

- **Exploitation des nouvelles technologies** – Les innovations technologiques peuvent présenter des occasions d'affaires importantes aux organisations qui en profitent au bon moment et qui maintiennent cet avantage. Être à la fine pointe de la technologie peut comporter des coûts considérables (financiers, sociaux et sur le plan des RH), mais il peut être difficile de se remettre des occasions manquées. Les conseils ont un rôle important à jouer : ils doivent remettre en cause les stratégies d'entreprise et bien orienter la direction afin de s'assurer que l'organisation adopte et maintient les technologies nécessaires pour obtenir et maintenir un avantage concurrentiel, et protéger la valeur de l'entreprise.
- **Initiatives majeures de mise en œuvre, de conversion ou d'externalisation de systèmes** – Les articles spécialisés regorgent d'anecdotes de projets de mise en œuvre et d'externalisation de systèmes qui ont mal tourné et coûté des dizaines voire des centaines de millions de dollars à l'organisation concernée. L'échec d'un tel projet peut sérieusement ternir la réputation de l'organisation ou lui causer des dommages financiers importants et perturber ses activités. Les projets majeurs relatifs aux systèmes peuvent avoir une incidence importante sur le succès de l'organisation. Les conseils doivent s'assurer que :
  - la prise en charge et la responsabilité incombent aux cadres supérieurs appropriés;
  - la responsabilité de définir les exigences opérationnelles et fonctionnelles a été attribuée aux personnes appropriées;
  - l'on a mis en place des processus et des contrôles appropriés pour acquérir, déployer et utiliser ces solutions;
  - l'organisation a la capacité de gérer adéquatement et de mener à bien ces transformations des activités;
  - la haute direction et, le cas échéant, le conseil reçoivent en temps opportun des informations exactes et fidèles, et s'acquittent convenablement de leurs fonctions de surveillance.

1 Le sigle TI est souvent utilisé pour désigner diverses choses, et tout le monde n'y donne pas le même sens. Par souci de clarté, dans le reste du présent document, nous utiliserons les termes et les définitions ci-dessous :
- information et ressources, systèmes et technologies d'information – acception large du domaine dont le présent document traite. Ce terme comprend l'information de l'organisation, peu importe la forme ou le support, ainsi que les personnes, les processus, le matériel et les logiciels intervenant dans la production et l'utilisation de cette information.
- actifs informationnels – forme abrégée du terme «information et ressources, systèmes et technologies d'information», utilisée par souci de commodité.
- TI – désigne le groupe ou le service au sein de l'organisation auquel on attribue en général la responsabilité première de gérer le matériel informatique, les logiciels et les données (sauf lorsqu'il est utilisé dans des noms, titres, citations ou mentions de ces citations).

2 Pour obtenir des renseignements supplémentaires sur les tendances et questions technologiques, le lecteur peut se reporter aux numéros de septembre de CAMagazine, dans lesquels l'ICCA publie les tendances technologiques actuelles et leurs répercussions sur les entreprises.



- **Menaces à la confidentialité et autres risques liés à la sécurité informatique** – Les organisations veulent éviter l'embarras et les autres conséquences du fait d'être victimes d'attaques de pirates informatiques, de violations des lois sur la protection de la vie privée ou d'espionnage industriel. Les conseils doivent poser les bonnes questions afin de s'assurer que leur entreprise a mis en place des pratiques de gestion des risques et des mesures de protection appropriées pour atténuer ces risques liés à la sécurité.
- **Reprise et continuité des activités** – La dépendance à l'égard de l'information électronique fait en sorte qu'il peut être difficile, voire impossible d'exercer des activités si l'information et les systèmes d'information correspondants ne sont pas disponibles lorsqu'on en a besoin. Il ne s'agit pas d'une simple question de reprise des TI après sinistre : c'est un enjeu commercial nécessitant la collaboration de l'ensemble de l'entreprise pour comprendre les exigences opérationnelles et veiller à la mise en place de plans de TI comme de plans d'affaires afin de s'assurer que l'organisation est prête à réagir efficacement à des événements imprévus. Le conseil joue un rôle essentiel en posant les bonnes questions pour s'assurer que l'on a mis en place des plans appropriés qui donneront les résultats voulus, s'il y a lieu.
- **Importance des dépenses en immobilisations et charges d'exploitation liées aux TI** – Les dépenses en immobilisations engagées par de nombreuses entreprises au titre des technologies de l'information sont importantes. Les organisations peuvent ne pas bien connaître les véritables coûts de leurs systèmes et la valeur qu'ils apportent. Le conseil doit donc s'assurer que les dépenses en immobilisations sont appropriées et cadrent avec les objectifs stratégiques et commerciaux de l'organisation, et que les coûts – coûts de projets ainsi que charges d'exploitation – sont appropriés et créent de la valeur pour l'organisation.
- **Questions juridiques, réglementaires et de conformité de l'exploitation** – De nombreuses organisations sont aux prises avec une liste – qui s'allonge rapidement – de questions juridiques, réglementaires et de conformité de l'exploitation qui sont liées à son information et à ses actifs informationnels. Cela comprend l'intégrité de l'information financière, les lois sur la protection de la vie privée, la violation de brevets, la

contrefaçon de marques de commerce et les exigences légales sectorielles. Les conseils doivent s'assurer que la direction a pris les mesures appropriées pour déterminer, gérer et respecter ces exigences de conformité.

Les administrateurs se trouvent trop souvent dans la position où ils doivent réagir à une situation qui a mal tourné. Ils se demandent alors quelles questions ils auraient dû poser pour prévenir cette situation. Le présent document vise à les aider à poser les questions appropriées (celles qui ne sont peut-être pas sur leur liste à l'heure actuelle mais devraient l'être) pour bien exercer leurs responsabilités de gouvernance et s'assurer que la direction prend les mesures appropriées pour éviter qu'une situation tourne mal.

Cependant, il n'y a pas de «formule passe-partout» en matière de gouvernance – y compris de gouvernance des actifs informationnels. Le genre de questions que les administrateurs doivent poser dépend dans une très large mesure de l'organisation, de la manière dont elle utilise les technologies de l'information, et de l'environnement concurrentiel dans lequel elle évolue. Le présent document a été conçu de manière à aider les administrateurs à poser les bonnes questions. Les questions qui y figurent se rapportent à trois enjeux clés que les conseils doivent aborder :

Enjeu clé	Section pertinente
Rôle que le conseil devrait jouer en ce qui concerne la gouvernance des actifs informationnels de l'organisation	**Partie A** – Le rôle du conseil en ce qui concerne la gouvernance des actifs informationnels
Caractère approprié de la stratégie de l'organisation en matière d'actifs informationnels (permet-elle ou non de profiter des occasions et d'optimiser ses actifs informationnels?)	**Partie B** – Stratégie en ce qui a trait aux actifs informationnels et valeur de cette stratégie pour l'organisation
Capacité de l'organisation de gérer efficacement la performance de ses actifs informationnels et les risques qui y sont associés	**Partie C** – Gouvernance de la gestion et de la performance des actifs informationnels **Partie D** – Gouvernance des risques en matière d'actifs informationnels de l'organisation

Enfin, la **Partie E – Utilisation de l'information et des systèmes d'information par le conseil** – offre aux conseils la possibilité de réfléchir à leur propre utilisation de l'information et des technologies de l'information pour améliorer l'efficience et l'efficacité de leurs activités.

[Traduction] La question de savoir si le conseil devrait participer aux décisions en matière de TI ne se pose plus; il s'agit plutôt de savoir comment.

Richard Nolan et F. Warren McFarlan

Partie A – Le rôle du conseil en ce qui concerne la gouvernance des actifs informationnels

Les questions traitées dans la présente section aident le conseil à comprendre et à définir son rôle en ce qui concerne les affaires de gouvernance liées à l'information et aux ressources, systèmes et technologies d'information. Elles garantissent aussi que le conseil dispose des ressources appropriées et qu'on lui fournit les informations pertinentes en temps utile pour remplir son rôle. Ces questions sont importantes pour toutes les organisations. Le rôle exact du conseil varie d'une organisation à l'autre, mais il est important que les administrateurs réfléchissent bien à leur rôle et à la manière de le remplir.

Parmi les questions clés figurent les suivantes :

1. Quelle est l'importance stratégique des actifs informationnels pour l'organisation?
2. Quel devrait être le rôle du conseil par rapport à la gouvernance des actifs informationnels?
3. Comment le conseil s'assure-t-il qu'il possède les compétences, les connaissances et le savoir-faire appropriés pour bien remplir son rôle?
4. Quand et comment les questions liées aux actifs informationnels de l'organisation sont-elles communiquées au conseil?

1. Quelle est l'importance stratégique des actifs informationnels pour l'organisation?

Toutes les organisations n'utilisent pas l'information et les ressources, systèmes et technologies d'information (collectivement, les «actifs informationnels») de la même façon, ni ne se trouvent à la même étape de leur adoption et de leur utilisation. Une organisation et son conseil doivent comprendre le rôle que jouent ses actifs informationnels dans la réussite de l'organisation et leur importance à cet égard pour pouvoir adopter les stratégies, le cadre de gouvernance et les processus de gestion appropriés.

Les conseils et les organisations peuvent se servir de divers cadres et modèles publiés pour structurer et clarifier leur pensée en ce qui concerne l'importance stratégique des actifs informationnels de l'entreprise. Ces cadres et modèles proposent aux organisations diverses positions – allant du maintien du statu quo à l'exploitation des technologies de l'information pour se démarquer de la concurrence – qu'elles peuvent adopter sur l'information et les technologies de l'information. Ils peuvent s'avérer utiles pour déterminer l'importance stratégique des actifs informationnels d'une organisation.

Un tel modèle, la grille d'impact stratégique des TI («*IT Strategic Impact Grid*», voir Tableau 1), élaboré par Richard Nolan et F. Warren McFarlan de la Harvard Business School (Nolan et McFarlan), définit l'importance et la valeur des actifs informationnels d'une organisation en fonction de deux concepts. Le premier est la mesure dans laquelle une entreprise dépend de systèmes d'information efficients qui fonctionnent bien. Le second est la mesure dans laquelle elle s'appuie sur les TI pour avoir un avantage concurrentiel en ce qui concerne les nouveaux modèles d'entreprise, produits et services ou pour mieux réagir aux besoins des consommateurs.

Les organisations qui se situent du côté défensif de l'échelle privilégient généralement la **fiabilité opérationnelle.** En général, la fonction TI est plutôt utilitaire et la stratégie en matière d'actifs informationnels est centrée sur la présentation d'informations fiables et efficientes afin de mettre en œuvre la stratégie globale et d'atteindre les objectifs de l'organisation. Les organisations en *mode soutien* ne dépendent pas autant des actifs informationnels, et la fiabilité moindre de leurs systèmes n'influe pas autant sur elles. Les organisations en *mode usine* sont plus tributaires de leurs actifs informationnels et de leur fiabilité.

Ces organisations privilégient peut-être les opérations aux dépens de la stratégie, mais il leur faut surveiller les nouvelles menaces et possibilités pour demeurer concurrentielles et conserver leur position sur le marché.

Les organisations qui se situent du côté proactif de l'échelle sont axées sur l'utilisation stratégique des

Tableau 1–Grille d'impact stratégique des TI

BESOIN DE TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION FIABLES

DÉFENSIF	PROACTIF
Mode usine • Une panne d'une minute ou plus des systèmes entraîne des pertes immédiates. • Une baisse du temps de réponse de plus d'une seconde a des conséquences sérieuses pour les utilisateurs internes comme externes. • L'entreprise exerce la plupart de ses activités de base en ligne. • Le travail sur les systèmes consiste surtout en maintenance. • Le travail sur les systèmes ne permet pas une grande différentiation stratégique ou une énorme réduction des coûts.	Mode stratégique • Une panne d'une minute ou plus des systèmes entraîne des pertes immédiates. • Une baisse du temps de réponse de plus d'une seconde a des conséquences sérieuses pour les utilisateurs internes comme externes. • De nouveaux systèmes promettent d'importantes transformations des processus et des services. • De nouveaux systèmes promettent d'importantes réductions des coûts. • De nouveaux systèmes permettront de rattraper la concurrence sur le plan des coûts, des services ou de la performance des processus.
Mode soutien • Même des interruptions de service répétées pouvant atteindre 12 heures n'ont pas de conséquences sérieuses. • Le temps de réponse utilisateur lors des transactions en ligne peut atteindre cinq secondes. • Les systèmes internes sont presque invisibles pour les fournisseurs et les clients. Un réseau extranet n'est pas vraiment nécessaire. • L'entreprise peut rapidement revenir à des procédures manuelles pour 80 % des transactions importantes. • Le travail sur les systèmes consiste surtout en maintenance.	Mode transformation • De nouveaux systèmes promettent d'importantes transformations des processus et des services. • De nouveaux systèmes promettent d'importantes réductions des coûts. • De nouveaux systèmes permettront de rattraper la concurrence sur le plan des coûts, des services ou de la performance des processus. • Les TI représentent plus de 50 % des dépenses en immobilisations. • Les TI représentent plus de 15 % du total des charges de l'entreprise.

BESOIN DE NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION

Source : Nolan, R. et McFarlan, F.W. (2005). «Information Technology and the Board of Directors», Harvard Business Review, octobre.
© Harvard Business School Publishing Corporation 2005. Tous droits réservés.

actifs informationnels afin de profiter des nouvelles occasions. Les stratégies d'entreprise et les actifs informationnels sont étroitement liés et doivent bien concorder afin de permettre la réussite de l'organisation. Les organisations en *mode transformation* cherchent à améliorer leur position concurrentielle, par exemple en réduisant les coûts et en rattrapant la performance de leurs concurrents, par des investissements dans les actifs informationnels. Les organisations en *mode stratégique* ont besoin d'une grande fiabilité et utilisent leurs actifs informationnels de façon stratégique afin d'innover et de transformer les modèles d'entreprise, par exemple en développant de nouveaux produits et services pour obtenir et conserver un avantage concurrentiel important. Dans ces deux modes, les investissements sont souvent importants, sur le plan tant des besoins en capitaux que du degré de changement organisationnel.

Lorsqu'il se renseigne sur l'importance stratégique des actifs informationnels pour l'organisation, le conseil doit comprendre où celle-ci se situe à l'heure actuelle (dans la grille d'impact stratégique des TI, par exemple). Ce questionnement aide le conseil à déterminer si la stratégie de l'organisation en matière d'actifs informationnels est appropriée compte tenu de leur importance stratégique et de

leur valeur pour l'organisation. Il permet aussi au conseil de s'assurer que la stratégie et les objectifs de l'organisation en matière d'actifs informationnels cadrent avec sa stratégie globale et ses objectifs d'entreprise. Par exemple, si la stratégie d'entreprise est d'occuper une position dominante sur son marché, la stratégie de l'organisation en matière d'actifs informationnels devrait être proactive (c.-à-d. cadrer davantage avec le *mode transformation* et le *mode stratégique*) plutôt que défensive (comme dans le *mode usine* et le *mode soutien*), cette dernière n'étant pas susceptible de lui permettre d'obtenir ou de conserver une position dominante.

En plus de comprendre la position actuelle de l'organisation, le conseil doit déterminer quelle *devrait* être sa position. Il doit se demander si la position actuelle est appropriée ou si l'organisation doit adopter une stratégie en matière d'actifs informationnels pour repositionner la valeur et l'importance de ses actifs informationnels afin de mettre en œuvre sa stratégie globale et d'atteindre ses objectifs d'entreprise. Par exemple, si des pressions concurrentielles font en sorte qu'une organisation doive améliorer sa position vis-à-vis de ces concurrents, elle peut devoir se doter d'une stratégie en matière d'actifs informationnels qui lui permettra de se rapprocher du *mode transformation*. Une organisation fonctionnant en *mode usine* ou en *mode soutien* n'est pas susceptible d'améliorer sa position concurrentielle.

Les actifs informationnels revêtent une importance stratégique différente d'une organisation à l'autre, et probablement même d'une unité fonctionnelle de l'organisation à l'autre. Il est important pour le conseil de comprendre l'importance stratégique des actifs informationnels de l'organisation pour évaluer les options stratégiques, orienter la direction et surveiller la performance organisationnelle.

2. Quel devrait être le rôle du conseil par rapport à la gouvernance des actifs informationnels?

Les administrateurs, qui représentent les actionnaires, doivent surveiller et orienter la direction dans la gestion des affaires de l'organisation. Le conseil a pour rôle d'évaluer les options stratégiques, d'orienter la direction et de surveiller sa performance ainsi que celle de l'organisation au nom des actionnaires. Comme le souligne l'IT Governance Institute dans sa définition de la gouvernance des TI (voir ci-dessous), la gouvernance des actifs informationnels fait partie intégrante de la gouvernance globale de l'entreprise.

> [Traduction] «La responsabilité de la gouvernance des TI incombe au conseil d'administration et à la haute direction. La gouvernance des TI fait partie intégrante de la gouvernance de l'entreprise. Elle se compose du leadership et des structures et processus organisationnels qui garantissent que les technologies de l'information de l'organisation contribuent à la mise en œuvre des stratégies de cette dernière et à l'atteinte de ses objectifs.»
>
> IT Governance Institute

Pour remplir son rôle de gouvernance, le conseil doit déterminer le rôle qu'il doit assumer à l'égard de la gouvernance des actifs informationnels de l'organisation. Il n'existe pas de formule passe-partout pour la gouvernance. L'importance stratégique et la valeur des actifs informationnels variant d'une organisation à l'autre, le rôle du conseil et ses activités de gouvernance devraient varier en conséquence.

Il est important pour le conseil d'adopter un rôle approprié à l'égard de la gouvernance des actifs informationnels de l'organisation en fonction de leur importance stratégique et de leur valeur pour l'organisation. Ce rôle et les responsabilités qui y sont associées devraient faire partie intégrante du mandat du conseil.

Dans le cas des organisations en *mode soutien* ou en *mode usine*, il pourrait être plus approprié que le conseil privilégie la surveillance de questions comme la performance opérationnelle et la gestion des actifs informationnels ainsi que des risques connexes. Le conseil de ces organisations pourrait juger approprié de privilégier les questions portant sur la gestion de la performance et des risques (parties C et D).

Le conseil des organisations fonctionnant en *mode transformation* ou en *mode stratégique* doit aussi se pencher sur les questions relatives à la performance opérationnelle et à la gestion des risques connexes.

Cependant, il doit également mettre l'accent sur les questions relatives à l'importance et à la valeur des actifs informationnels pour l'organisation et à sa stratégie d'entreprise (partie B).

Dans les deux cas, la stratégie globale de l'organisation doit bien tenir compte des actifs informationnels. Cela est particulièrement important pour les entreprises en *mode transformation* ou en *mode stratégique*, dont les stratégies à l'égard de l'information et des ressources, systèmes et technologies d'information font véritablement partie intégrante de la stratégie globale. Le conseil doit s'assurer que les stratégies d'entreprise et en matière d'actifs informationnels de l'organisation concordent et forment un ensemble intégré, et que l'on a attribué des ressources suffisantes et appropriées à leur mise en œuvre.

Le conseil conserve la responsabilité générale de la gouvernance des actifs informationnels, mais il peut choisir d'en déléguer certains éléments à divers comités ou groupes équivalents.

Comité(s) d'audit et des finances

Dans de nombreuses organisations, le ou les comités d'audit et des finances jouent un rôle important dans la surveillance de la gestion des finances et des risques commerciaux de l'organisation. En ce qui concerne la gouvernance des actifs informationnels, il pourrait être approprié pour le ou les comités d'audit et des finances, surtout ceux des organisations en *mode soutien* ou en *mode usine*, de surveiller les questions portant sur :

- l'établissement des objectifs opérationnels liés aux actifs informationnels et le contrôle de leur atteinte;
- l'approbation et la bonne exécution des initiatives commerciales reposant sur les technologies;
- la gestion des risques liés aux actifs informationnels, par exemple ceux qui menacent l'intégrité, la fiabilité, la confidentialité et la disponibilité.

Comité de gestion des risques et de gouvernance

Dans les cas où le conseil a mis sur pied un comité de gestion des risques et de gouvernance distinct du ou des comités d'audit et des finances, la responsabilité de ce comité devrait comprendre la gouvernance, la gestion des risques et les activités de conformité liées aux actifs informationnels de l'organisation. Cela pourrait comprendre, et c'est surtout important pour les organisations en *mode usine* ou en *mode transformation*, la surveillance des activités suivantes :

- l'adoption et la mise en œuvre d'un cadre de gestion des TI comme COBIT et ITIL[3];
- l'inventaire et le classement des actifs informationnels;
- l'identification, l'évaluation et la surveillance des risques commerciaux liés aux actifs informationnels dans le cadre des processus de gestion des risques et de la conformité de l'organisation;
- l'exécution d'audits réguliers de sécurité et de conformité.

Comité de surveillance des TI

Toutes les entreprises n'ont pas nécessairement besoin de créer un comité du conseil responsable de la surveillance des actifs informationnels de l'organisation. Ainsi, les sociétés d'experts-conseils, les petits détaillants et les petits fabricants peuvent ne pas avoir le temps et les ressources nécessaires pour établir un comité des TI distinct. Cependant, il peut être approprié pour certaines organisations, surtout celles en *mode stratégique*, d'établir un comité distinct responsable de la surveillance des actifs informationnels. Un tel comité serait responsable de surveiller les nouvelles tendances, et d'identifier et d'évaluer, d'une part, les menaces concurrentielles et, d'autre part, les possibilités. Ce comité doit questionner le chef de la direction et le chef de l'information sur les répercussions des nouvelles technologies et des nouveaux modèles d'affaires, produits et services sur l'entreprise.

Quelle que soit la décision du conseil – déléguer la responsabilité de surveillance à divers comités ou l'exercer lui-même –, cette responsabilité lui incombe en dernier ressort. Le conseil doit donc être proactif au lieu de réagir à des situations de crise dues aux initiatives de la concurrence, à des incidents de

3 COBIT est un cadre de référence créé par l'ISACA pour la gestion des technologies de l'information (TI) et la gouvernance des TI. Ce référentiel vise à fournir, à la direction et aux responsables de processus, un modèle de gouvernance des TI qui aide les TI à créer de la valeur pour l'entreprise, ainsi qu'à comprendre et à gérer les risques associés aux TI. Des renseignements supplémentaires sur COBIT sont présentés à l'Annexe 2.

L'*Information Technology Infrastructure Library* (ITIL) est un ensemble de pratiques pour la gestion des services informatiques (IT service management – ITSM) qui vise à harmoniser les services informatiques avec les besoins de l'entreprise.

sécurité, à l'échec de projets, à des défaillances des systèmes ou aux conclusions d'un audit.

L'Annexe 1 présente un calendrier type des activités de gouvernance des TI que les conseils devraient envisager d'intégrer à leur calendrier (soit le calendrier des activités du conseil, soit celui de ses comités appropriés).

3. Comment le conseil s'assure-t-il qu'il possède les compétences, les connaissances et le savoir-faire appropriés pour bien remplir son rôle?

Pour remplir son rôle de gouvernance des actifs informationnels, le conseil doit s'assurer que ses membres possèdent les compétences, les connaissances et le savoir-faire appropriés en ce qui concerne les technologies de l'information. Les discussions sur les actifs informationnels peuvent être difficiles, et le conseil doit veiller à ce qu'elles demeurent axées sur les questions et les possibilités commerciales, et ne s'enlisent pas dans les aspects et détails techniques. Voici certaines des compétences et des connaissances que le conseil devrait avoir :

Expertise technique et en gestion

Il est important que certains administrateurs aient une compréhension et des connaissances de base des technologies – existantes et nouvelles – qui sont pertinentes pour l'organisation, selon la valeur et l'importance stratégiques des actifs informationnels pour l'organisation et selon le rôle du conseil. Il est également souhaitable que des administrateurs connaissent et comprennent les répercussions de l'acquisition, de la mise en œuvre et de l'exploitation de systèmes d'information sur l'entreprise. Dans le cas des organisations pour lesquelles les actifs informationnels revêtent une grande valeur et une grande importance sur le plan stratégique, tant la proportion d'administrateurs ayant des compétences techniques et informatiques que la profondeur de ces compétences doivent augmenter en conséquence. L'un des rôles de ces administrateurs est de remettre en question les idées reçues et de provoquer l'innovation.

Connaissance des actifs informationnels, des compétences et des capacités de l'organisation

Le conseil doit développer et maintenir une connaissance appropriée des actifs informationnels de l'organisation. Il sera ainsi en mesure de comprendre ses capacités relatives à l'information. Cette connaissance est essentielle pour permettre au conseil de bien évaluer les options, d'orienter la direction et de surveiller la performance organisationnelle sur le plan des actifs informationnels.

Connaissance du secteur et de l'utilisation des technologies de l'information par la concurrence

Le conseil doit connaître non seulement les actifs informationnels de l'organisation, mais aussi, et ce, à un degré approprié, l'importance de l'information et des technologies associées dans le secteur et chez les concurrents, ainsi que l'utilisation qui en est faite. Cette compréhension lui permet d'exercer ses responsabilités de surveillance dans un contexte pertinent.

Connaissance des nouvelles tendances en TI et des nouvelles capacités des TI

Il importe également qu'au moins certains administrateurs soient au courant des nouvelles tendances et de leurs répercussions sur l'entreprise. L'adoption de nouvelles technologies comme l'informatique en nuage[4], le réseautage social[5] et les téléphones intelligents, et la montée correspondante de l'informatique mobile ont des effets perturbateurs offrant d'importantes possibilités ou constituant d'importantes menaces concurrentielles. Pour connaître ces tendances et leurs répercussions sur l'entreprise, le conseil doit exercer son rôle de surveillance de façon proactive au lieu de réagir à des situations de crise potentielles.

4 L'**informatique en nuage** désigne l'accès via le réseau, à la demande et en libre-service, à des ressources informatiques virtualisées. Ainsi, les organisations peuvent acquérir des capacités informatiques en achetant ces services à un fournisseur (généralement en payant à l'utilisation), au lieu d'investir dans des immobilisations en achetant du matériel informatique et des logiciels et en les implantant. Pour de plus amples renseignements, voir la note d'information du CCTI – *L'informatique en nuage : une introduction*, document publié par l'ICCA.

5 Par **réseautage social** ou **réseaux sociaux**, on entend l'utilisation d'Internet et des technologies mobiles pour permettre la communication interactive entre des particuliers, des organisations ou des communautés d'intérêts. Pour vous renseigner sur les enjeux de gouvernance liés à l'adoption d'un plan stratégique sur l'utilisation des médias sociaux, reportez-vous à l'Avis aux administrateurs publié par le Conseil sur la gestion des risques et la gouvernance de l'ICCA en janvier 2012. De plus amples renseignements figurent dans le document de travail intitulé *Médias sociaux et information sur la performance*, qui a été publié conjointement par le Conseil canadien de l'information sur la performance (CCIP) de l'ICCA et l'Institut canadien des relations avec les investisseurs (CIRI) en mars 2012.

Connaissance des principaux risques commerciaux de l'organisation liés aux actifs informationnels

Pour pouvoir surveiller les politiques et les pratiques de gestion des risques de l'organisation de façon appropriée, le conseil doit comprendre les principaux risques commerciaux liés à ses actifs informationnels.

Le conseil doit connaître les actifs informationnels de l'organisation et leurs répercussions sur l'entreprise au même titre que d'autres domaines tels que les finances et la rémunération des cadres. Il doit obtenir, conserver et exploiter ces connaissances compte tenu de contraintes de temps et de ressources. De plus, il doit jongler avec ses autres priorités. À mesure que l'importance des actifs informationnels comme facteur de réussite de l'organisation augmente, il devient de plus en plus important de trouver des solutions à ces difficultés. Parmi les techniques à envisager figurent les suivantes :

- **Recruter des administrateurs possédant des compétences et de l'expérience en information et en ressources, systèmes et technologies d'information** – Ces qualités devraient être prises en compte dans le processus d'évaluation et de sélection des candidats. À titre d'administrateurs, ces personnes doivent être en mesure de «traduire» le jargon technique et de communiquer efficacement les enjeux en termes d'affaires.
- **Faire appel à un groupe consultatif / de rétroaction externe** – Le rôle de ce groupe serait de conseiller et d'aider les administrateurs en ce qui concerne les questions liées à l'information et aux ressources, systèmes et technologies d'information, et leurs répercussions sur l'entreprise.
- **Tenir périodiquement des séances de formation et de sensibilisation** – Ces séances feraient partie des activités régulières de formation et de perfectionnement du conseil. Elles pourraient comprendre des présentations sur des sujets divers : les nouvelles technologies; la connaissance des actifs informationnels et des capacités informatiques de l'organisation; les risques commerciaux et les vulnérabilités connexes, etc.
- **Conserver les compétences liées à l'information et à la technologie dans la matrice des compétences des administrateurs, et examiner périodiquement les compétences et le savoir-faire des administrateurs** – L'examen peut prendre la forme d'une autoévaluation ou être réalisé par un conseiller externe indépendant. La matrice des compétences et l'examen périodique donneront une idée objective des compétences du conseil, que l'on pourra comparer avec les compétences nécessaires ou souhaitées.

4. Quand et comment les questions liées aux actifs informationnels de l'organisation sont-elles communiquées au conseil?

Pour que le conseil puisse bien remplir son rôle, il est essentiel qu'il ait à sa disposition des informations suffisantes, appropriées et en temps opportun sur les questions pertinentes liées aux actifs informationnels. Traditionnellement, on porte ces questions à l'attention du conseil dans les cas suivants :

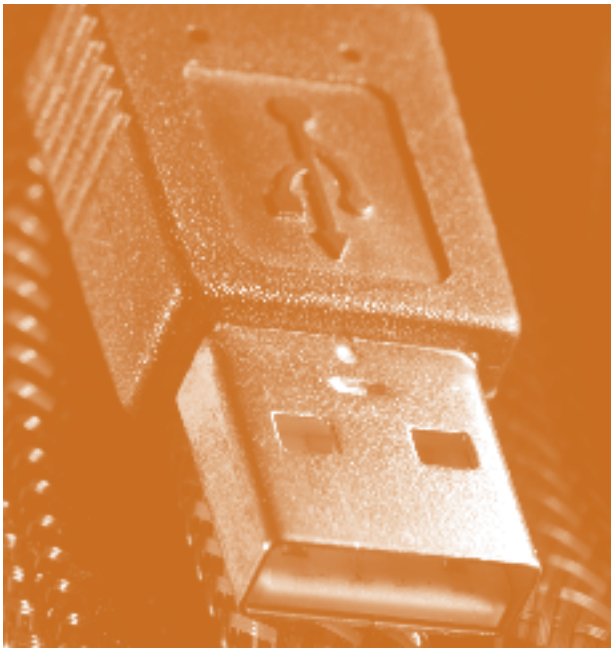
- lorsqu'il faut faire approuver des investissements et des dépenses en immobilisations considérables liés à la technologie;
- en réaction à un problème ou à un incident lié à la technologie.

Ces deux déclencheurs sont importants, mais ils ne permettent pas au conseil d'obtenir en temps opportun des informations suffisantes et appropriées pour bien remplir son rôle. Le conseil doit déterminer de façon proactive la nature, la portée, le moment et la fréquence de la présentation d'informations sur les actifs informationnels ainsi que ses attentes à l'égard de la direction, en fonction de l'importance stratégique des actifs informationnels de l'organisation et de son rôle de gouvernance à l'égard des actifs informationnels. En plus des informations reçues dans le cadre de demandes de financement et d'explications de problèmes, les conseils devraient poser des exigences d'information relativement aux éléments suivants :

- stratégie en matière d'actifs informationnels, valeur et performance des actifs informationnels, et gestion des actifs informationnels ainsi que des risques commerciaux connexes. Les questions présentées dans les autres sections de ce cahier d'information visent à aider les administrateurs à définir leurs exigences dans ces domaines;
- les rapports de la direction, notamment du chef de la direction, du chef de l'information, du chef de l'audit interne, du chef de la gestion des risques, du chef de la conformité, du responsable de la protection des renseignements personnels et du chef de la sécurité de l'information.

Partie B – Stratégie en matière d'actifs informationnels et valeur de cette stratégie pour l'organisation

Les questions traitées dans la présente section se rapportent au rôle du conseil à l'égard de l'évaluation, de l'orientation et de la surveillance des stratégies et des objectifs de l'organisation. Le conseil doit comprendre l'importance stratégique des actifs informationnels de l'organisation, si le degré de valeur et d'importance stratégiques est approprié étant donné l'environnement et les objectifs commerciaux de l'organisation, et s'il demeure approprié au fil du temps. Ces questions sont particulièrement pertinentes pour les organisations qui s'occupent d'harmoniser les stratégies en matière d'actifs informationnels avec les stratégies globales de l'organisation ainsi que de surveiller les tendances et d'en évaluer les répercussions sur l'entreprise. Leur importance relative varie selon l'importance stratégique globale que revêtent les actifs informationnels pour l'organisation.



Parmi les questions clés figurent les suivantes :

5. Comment la direction s'assure-t-elle que la stratégie en matière d'actifs informationnels de l'organisation cadre avec sa stratégie globale, et est appropriée étant donné l'importance stratégique de ses actifs informationnels?
6. Quel est le rôle de l'équipe de direction par rapport à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie en matière d'actifs informationnels de l'organisation?
7. Les actifs informationnels de l'organisation lui donnent-ils la souplesse nécessaire pour exploiter l'évolution du marché et les possibilités que cela présente, et s'y adapter?
8. Le conseil et la direction connaissent-ils la valeur des actifs informationnels de l'organisation et la comprennent-ils?
9. Comment la valeur et la contribution des actifs informationnels de l'organisation sont-elles définies et évaluées?
10. Comment surveille-t-on et évalue-t-on les nouvelles technologies et tendances, ainsi que leur influence potentielle sur l'organisation?

5. Comment la direction s'assure-t-elle que la stratégie en matière d'actifs informationnels de l'organisation cadre avec sa stratégie globale, et est appropriée étant donné l'importance stratégique de ses actifs informationnels?

Dans la plupart des organisations, les actifs informationnels ont notamment pour objectif de faciliter la saisie et le traitement d'informations pour garantir la réalisation des objectifs opérationnels. De nombreuses organisations assistent également à la convergence de leurs systèmes d'information avec d'autres technologies comme les systèmes d'ingénierie, d'automatisation des processus et de contrôle d'atelier. Pour maximiser la valeur, il est essentiel de bien harmoniser la stratégie en matière d'actifs informationnels de l'organisation avec sa stratégie globale.

En plus de concorder avec la stratégie globale de l'organisation, la stratégie en matière d'actifs informationnels doit cadrer avec l'orientation, les activités et les priorités d'investissement appropriées. La stratégie en matière d'actifs informationnels d'une organisation en *mode soutien* ou

en *mode usine* pourrait privilégier la prestation de services de traitement de données complets, fiables et en temps opportun pour répondre aux besoins opérationnels. Une organisation en *mode soutien* pourrait privilégier l'efficience et la rentabilité, tandis qu'une organisation en *mode usine* pourrait mettre davantage l'accent sur l'exactitude, la fiabilité et la disponibilité de ses actifs informationnels et de sa capacité de traitement.

Les organisations en *mode transformation* ou en *mode stratégique* ont probablement besoin de stratégies en matière d'actifs informationnels plus audacieuses et de plus grande envergure qui tablent notamment sur les nouvelles technologies. Les stratégies en matière d'actifs informationnels des organisations en *mode transformation* doivent être axées sur la création de conditions favorables aux transformations des processus opérationnels, à des réductions considérables des coûts et/ou à une amélioration de la performance, et à l'amélioration de la position concurrentielle. Les stratégies en matière d'actifs informationnels des organisations en *mode stratégique* doivent aussi insister sur la création de nouveaux produits et services, la création de conditions favorables à de nouveaux modèles de fonctionnement et d'affaires, et l'amélioration de la sécurité, de l'intégrité, de la fiabilité et de la disponibilité des actifs informationnels.

Les conseils doivent aussi comprendre la philosophie de l'organisation pour être en mesure de définir une orientation stratégique appropriée à l'égard de ses actifs informationnels. Ainsi, la philosophie de l'organisation consiste-t-elle à élaborer des applications personnalisées ou à acheter des solutions offertes sur le marché (concevoir c. acheter)? L'approche consiste-t-elle à développer des capacités internes ou à faire appel à des fournisseurs de services externes (produire en interne c. externaliser ou acheter c. louer)? Le modèle de fonctionnement consiste-t-il en matériel de traitement de l'information centralisé ou le traitement est-il attribué aux unités fonctionnelles (centralisé c. décentralisé)? Il ne s'agit pas de savoir si l'une de ces philosophies est meilleure ou pire qu'une autre, mais plutôt si la philosophie et l'orientation stratégique sont généralement comprises et répondent aux besoins opérationnels de l'organisation.

6. Quel est le rôle de l'équipe de direction par rapport à l'élaboration et à la mise en œuvre de la stratégie en matière d'actifs informationnels de l'organisation?

L'utilisation des actifs informationnels au sein des organisations a énormément évolué : de simples outils servant à enregistrer les transactions commerciales ou d'autres événements non financiers (comme l'indique le terme «traitement électronique des données»), les actifs informationnels sont devenus des aides indispensables des modèles de gestion, des produits, des services et des solutions commerciales. Les organisations se servent notamment de leurs actifs informationnels pour :

- créer les conditions favorables à l'utilisation de nouveaux modèles d'affaires comme la vente directe aux clients, qui contourne les grossistes et les distributeurs (par exemple dans le divertissement numérique et la diffusion des médias, les vitrines virtuelles, et la diffusion des informations en temps réel);
- permettre la collaboration des partenaires commerciaux et des clients à la conception, à l'ingénierie et à la fabrication des produits ainsi qu'aux services connexes;
- permettre des solutions novatrices telles que l'accès aux marchés mondiaux et le libre-service des clients (allant du traitement des commandes à la résolution de problèmes, en passant par la formation et le dépannage);
- faciliter les communications avec les parties prenantes, les partenaires d'affaires et les clients grâce à des sites Web, à des webémissions (audio et vidéo), à des blogues du chef de la direction et à des sessions de clavardage avec les clients.

En raison de l'importance croissante des actifs informationnels et de leurs répercussions (actuelles ou futures) sur l'ensemble de l'organisation, tous les membres de la direction doivent comprendre à quel point ces actifs permettent de changer l'entreprise. La direction doit comprendre comment elle participera à l'exploitation des actifs informationnels pour définir et mettre en œuvre les stratégies et objectifs de l'organisation. Il n'est en effet plus approprié de simplement «déléguer les TI» au chef de l'information. Les actifs informationnels sont un élément tellement important de tous les aspects des activités que la direction doit accepter d'en assumer la responsabilité et de rendre des comptes à leur égard.

Voici certains éléments que les conseils devraient remettre en cause :

- La connaissance et la compréhension qu'a la direction de la capacité des actifs informationnels à influencer, à perturber et/ou à transformer l'entreprise.
- La capacité du chef de l'information à contribuer à la définition, à l'interprétation et à l'exploitation des répercussions des actifs informationnels sur l'entreprise. Le chef de l'information joue un rôle important à titre d'intermédiaire (ou d'«interprète») entre les technologues et la direction de l'entreprise. Il doit travailler activement comme membre de l'équipe de direction et communiquer efficacement, dans la langue des affaires, les répercussions, les menaces et les possibilités liées aux actifs informationnels.
- La responsabilité et l'obligation de rendre des comptes de chaque membre de l'équipe de direction à l'égard de l'exploitation des actifs informationnels de l'organisation pour définir et mettre en œuvre des stratégies et des objectifs de l'entreprise.

7. Les actifs informationnels de l'organisation lui donnent-ils la souplesse nécessaire pour exploiter l'évolution du marché et les possibilités que cela présente, et s'y adapter?

De nos jours, le marché est un environnement dynamique en évolution rapide. Pour demeurer concurrentielles, les organisations doivent anticiper les changements et s'y adapter rapidement. Les chefs de file conservent leur position par leur capacité d'anticiper l'évolution du marché et d'en profiter en adoptant des solutions novatrices. Les actifs informationnels sont l'un des principaux leviers dont les organisations se sont servies pour s'adapter à cette évolution.

Par exemple, les innovations technologiques actuelles comme les téléphones intelligents, les tablettes, le réseautage social et le réseautage sans fil ont des répercussions importantes sur la fourniture de biens et de services aux consommateurs et la nature des relations avec la clientèle. En raison de ces innovations, les consommateurs s'attendent de plus en plus à la satisfaction immédiate de leurs besoins, à un accès plus facile à des produits et services compétitifs, et aux possibilités de partager leurs expériences avec d'autres personnes. Le conseil doit vérifier auprès de la direction si les actifs informationnels de l'organisation lui offrent la souplesse nécessaire pour profiter des possibilités, et la discipline voulue pour gérer les menaces posées par ces innovations. L'organisation est-elle en mesure d'exploiter ses actifs informationnels et les capacités de ses partenaires d'affaires (comme les fournisseurs de services informatiques en nuage) pour réduire au minimum le délai nécessaire à l'adaptation de ses produits et services? Par ailleurs, l'organisation a-t-elle mis en place les stratégies, politiques et procédures appropriées pour s'assurer de tirer parti de ces innovations (comme le réseautage social) afin de renforcer ses relations avec la clientèle et de surveiller les commentaires à son sujet?

En fin de compte, la capacité opérationnelle de l'organisation peut être limitée par ce que ses actifs informationnels lui permettent de faire. Le conseil doit assurer la surveillance voulue afin de garantir que l'organisation a les capacités et la souplesse nécessaires pour bien réagir à la dynamique du marché.

8. Le conseil et la direction connaissent-ils la valeur des actifs informationnels de l'organisation et la comprennent-ils?

Pour de nombreuses organisations, les actifs informationnels peuvent être l'un des facteurs les plus importants, voire le plus important, déterminant la valeur globale de l'entreprise. Certains de ces actifs informationnels sont corporels (ordinateurs, serveurs, etc.), mais la plupart sont incorporels et, en général, ne sont pas comptabilisés dans le bilan. En outre, les organisations ne suivent généralement pas ces immobilisations incorporelles dans leurs systèmes de gestion des actifs. Les actifs informationnels de l'organisation comprennent notamment :

- les immobilisations corporelles traditionnelles liées à la gestion et au traitement de l'information (matériel informatique, logiciels, etc.);
- la propriété intellectuelle, non seulement les brevets, les marques et les droits de reproduction, mais aussi les pratiques, processus et systèmes commerciaux; les formulations de produits et les recettes ou les nomenclatures; les schémas d'ingénierie, les méthodes de fabrication, etc.;

- les relations, contrats et ententes avec les fournisseurs, les clients et les partenaires commerciaux;
- les programmes de formation, les aptitudes, compétences et capacités des employés, et leur connaissance de l'organisation, de ses produits, de ses processus et de ses relations;
- la connaissance et les informations historiques, généralement résumées dans les données commerciales et transactionnelles, les entrepôts de données et les systèmes de veille stratégique;
- l'expertise et les capacités organisationnelles comme les innovations, la conception, l'ingénierie, la fabrication, la distribution de produits, etc.

Les systèmes d'entreposage de données et de veille stratégique existent depuis un certain temps, mais les organisations ont toujours de la difficulté à tirer des informations utiles des volumes de données disponibles. De nouveaux systèmes de gestion des contenus et des connaissances font leur apparition, et leur capacité de saisir et de stocker des informations d'entreprise et le savoir collectif, ainsi que d'y donner accès, évolue. Mais, dans l'ensemble, les méthodes et techniques pour inventorier, cataloguer et évaluer les actifs informationnels de l'organisation n'en sont qu'à leurs débuts. Malgré ces difficultés, la contribution des actifs informationnels à la réussite de l'organisation continuant d'augmenter, il est essentiel que les organisations connaissent mieux leurs actifs informationnels et la manière d'en tirer profit.

La direction devrait inventorier et cataloguer les actifs informationnels de l'organisation, puis établir des stratégies, des plans et la description des responsabilités afin de préserver et d'accroître leur valeur. Les informations sur certains actifs, tels que le matériel informatique, les logiciels et les brevets détenus, peuvent déjà être disponibles (du moins le coût historique et les amortissements). La direction doit continuer à étendre ces inventaires aux autres catégories d'actifs informationnels. Les évaluations et les plans de maintien et d'amélioration devraient notamment tenir compte de la durée prévue ou d'utilité des actifs, et des activités créatrices de valeur telles que le nettoyage, le réapprovisionnement, le rafraîchissement ou le remplacement.

De nombreuses organisations ne commencent à penser à leurs actifs informationnels qu'en réaction à des possibilités d'acquisition ou de vente d'entreprise. Il est particulièrement important que les organisations en *mode transformation* ou en *mode stratégique* définissent ces actifs de façon proactive afin d'axer les stratégies sur l'exploitation et l'optimisation de leur valeur.

9. Comment la valeur et la contribution des actifs informationnels de l'organisation sont-elles définies et évaluées?

Les questions précédentes portaient sur l'identification et la définition des actifs informationnels de l'organisation, et sur l'importance d'optimiser leur valeur. La présente question s'intéresse à la manière dont l'organisation définit et mesure la valeur qu'elle tire de ses actifs informationnels. De nombreuses organisations considèrent leurs actifs informationnels comme un «centre de coûts». Cette vision des choses peut fournir des informations utiles sur les coûts associés à la prestation de services connexes. Elle tient compte non seulement des coûts en capital et de structure, mais aussi des coûts de fonctionnement (parfois désignés comme coûts pour «garder les lumières allumées»). Cette approche pourrait être plus appropriée pour les organisations en *mode soutien* ou en *mode usine*, car leurs coûts de fonctionnement représentent en général un pourcentage élevé du total des coûts des actifs informationnels.

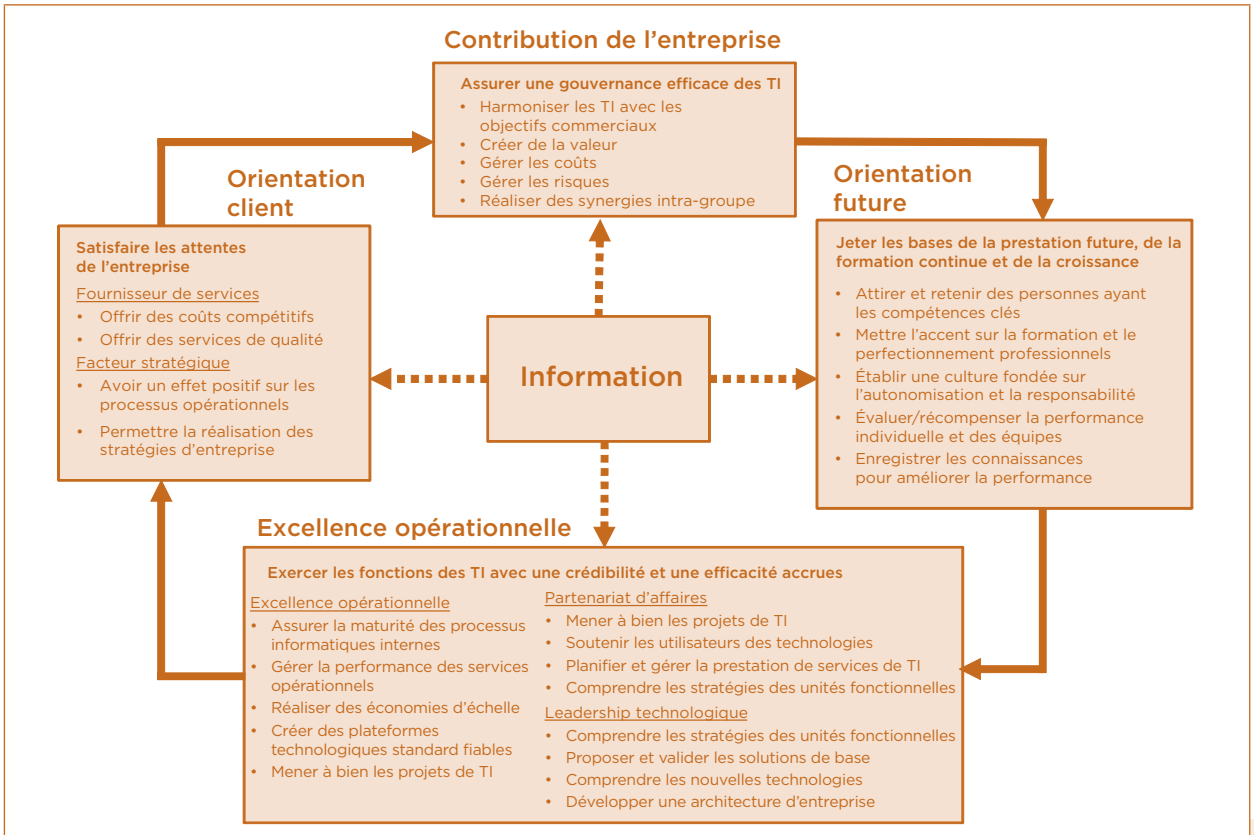
À mesure que l'importance stratégique et la valeur des actifs informationnels augmentent (comme dans le cas des entreprises en *mode transformation* ou en *mode stratégique*), il devient important de considérer les choses sous l'angle de l'investissement et d'accorder davantage d'attention à l'évaluation de la contribution stratégique et du rendement du capital investi. Ces évaluations sont fondées sur la valeur commerciale associée aux investissements correspondants dans les actifs informationnels. On utilise relativement couramment les méthodes du rendement du capital investi dans le cadre des projets de systèmes d'information importants, même s'il peut être difficile de les appliquer en raison de la difficulté à évaluer les avantages intangibles associés à ces projets. De nombreuses organisations adoptent des méthodes similaires à l'égard de la prestation continue de services d'information. Ainsi, la capacité de déterminer le coût (ou l'investissement opérationnel permanent) de la prestation de services de centre d'appels ou de services de soutien permet à l'orga-

nisation de comparer plus facilement la valeur tirée de ces services avec les investissements continus qu'ils requièrent. Une telle méthode permet également à l'organisation de prendre des décisions d'affaires plus éclairées puisqu'elle peut comparer les services et leurs coûts avec ceux d'autres organisations et de fournisseurs externes.

Le tableau de bord équilibré est une autre méthode courante grâce à laquelle les organisations établissent des objectifs propres aux TI et surveillent leur performance par opposition à une vision plus globale des objectifs de l'organisation qui irait au-delà des seules mesures financières.

Pour avoir des mesures globales des actifs informationnels de l'organisation, il pourrait convenir d'appliquer des techniques similaires au tableau de bord équilibré afin de définir ses objectifs et d'évaluer la performance de ses actifs informationnels et de ses technologies. Le Tableau 2 présente un certain nombre d'éléments non financiers et non techniques qui peuvent servir à mesurer la valeur et l'apport des actifs informationnels de l'organisation. Ces mesures doivent être intégrées au tableau de bord équilibré général utilisé au sein de l'organisation. Le principe fondamental est que la valeur et l'apport des actifs informationnels de l'organisation doivent comprendre des mesures allant au-delà des

Tableau2–Exemple de tableau de bord équilibré des TI



Source : Board Briefing on IT Governance, 2e édition, 2003 © IT Governance Institute®. Tous droits réservés. Utilisé avec autorisation.

paramètres techniques normalement utilisés pour mesurer la performance des technologies.

Cette question vise surtout à comprendre comment l'organisation définit et mesure l'apport et la valeur de ses actifs informationnels en termes qui lui sont utiles et importants. Cette compréhension doit permettre au conseil d'exercer la surveillance nécessaire et d'orienter la direction de manière à maximiser la valeur des actifs informationnels comme celle des autres actifs de l'entreprise.

10. Comment surveille-t-on et évalue-t-on les nouvelles technologies et tendances, ainsi que leur influence potentielle sur l'organisation?

Les innovations technologiques peuvent perturber le marché en supplantant des biens et des services, et en créant de tout nouveaux modèles d'affaires. Les appareils portables et les omniprésents réseaux à haut débit modifient les attentes des employés et des clients quant à la manière de saisir, de traiter et de diffuser l'information. Les marchés en ligne modifient les méthodes employées par les organisations pour interagir avec leurs clients, leurs fournisseurs et leurs partenaires. Des réseaux interconnectés à l'échelle mondiale facilitent l'accès aux marchés mondiaux et offrent des points d'entrée à faible coût aux nouveaux concurrents. La popularité croissante des modèles fondés sur le principe de l'utilisateur-payeur pour la prestation de services de gestion de l'information (comme l'informatique en nuage) réduit les délais de mise en œuvre et de lancement, et modifie les aspects économiques du traitement «en période de pointe» et de la prestation de services en général. L'accès des clients à une grande quantité d'information et la facilité croissante avec laquelle on trouve des produits concurrents ou des substituts intensifient les pressions concurrentielles. L'apparition d'outils perfectionnés d'information de gestion et de gestion des connaissances offre des possibilités aux organisations capables d'exploiter l'éclairage que ces outils apportent.

Toutes les organisations doivent comprendre et étudier les innovations technologiques, et surveiller leurs concurrents actuels et futurs ainsi que leur utilisation de la technologie. Il importe que les organisations en *mode soutien* ou en *mode usine* comprennent comment ces innovations peuvent réduire les coûts et améliorer l'efficience et la fiabilité des services; elles doivent aussi comprendre si les nouvelles tendances et technologies présentent un risque d'obsolescence accélérée de leur modèle d'entreprise. Il est important de comprendre les perturbations potentielles du marché et l'environnement concurrentiel pour adopter des stratégies commerciales permettant d'éviter que l'organisation ne devienne inutile ou dépassée. Ne pas surveiller les nouvelles tendances et innovations revient à faire l'autruche, ce qui pourrait avoir des conséquences désastreuses pour l'entreprise.

Il est essentiel pour les organisations en *mode transformation* ou en *mode stratégique* de surveiller et d'étudier les dernières tendances et innovations, ainsi que d'investir de façon appropriée dans la recherche et le développement pour profiter de ces occasions. Pour les organisations en *mode stratégique*, les technologies émergentes et les dernières innovations peuvent être des facteurs clés de succès. La capacité de profiter des technologies émergentes les aidera à maintenir leur position concurrentielle. Quant aux organisations en *mode transformation*, les innovations technologiques leur offrent d'importantes possibilités de transformation des activités et d'amélioration de leur avantage concurrentiel.

Comme pour toute activité de recherche et de développement, les innovations technologiques ne s'avéreront pas toutes une réussite ou ne se traduiront pas toutes par la création d'une valeur durable. Il n'est pas toujours souhaitable d'être «à la fine pointe» : les adeptes précoces ne réussissent pas toujours à conserver leurs gains et avantages, et il peut parfois être plus avantageux de simplement suivre de près les pionniers. Une organisation est cependant plus susceptible d'arriver à ses fins quand elle prend les décisions sur quand et comment s'adapter à ces évolutions du marché de façon proactive, en fonction d'une analyse raisonnée, que lorsqu'elle réagit à une situation de crise.

Partie C – Gouvernance de la gestion et de la performance des actifs informationnels

L'orientation et la surveillance des activités opérationnelles par le conseil sont un élément important des activités générales de gouvernance. Une participation efficace à la gestion des actifs informationnels et aux activités opérationnelles ainsi qu'une surveillance adéquate de ces deux éléments démontrent que le conseil reconnaît l'importance des TI et «donne le ton» à cet égard.

«[Traduction] [...] quand les dirigeants comprennent à quel point ils sont responsables des technologies, des dépenses de projets et de la surveillance du rendement du capital investi dans les TI, ils veillent avec plus de soin à ce que les systèmes critiques fonctionnent comme prévu.»

Nolan et McFarlan

Parmi les questions clés figurent les suivantes :

11. Les responsabilités à l'égard de l'identification, de l'acquisition et de l'utilisation des actifs informationnels ainsi que des capacités informationnelles sont-elles appropriées par rapport aux besoins de l'organisation?
12. Comment la performance des actifs informationnels et des capacités informationnelles de l'organisation est-elle évaluée, surveillée et communiquée?
13. L'investissement dans les actifs informationnels satisfait-il aux besoins de l'entreprise en matière de capacités informationnelles et de traitement?

11. Les responsabilités à l'égard de l'identification, de l'acquisition et de l'utilisation des actifs informationnels ainsi que des capacités informationnelles sont-elles appropriées par rapport aux besoins de l'organisation?

Les responsabilités à l'égard de l'acquisition et de l'utilisation des actifs informationnels doivent être partagées entre les TI et les autres fonctions de l'entreprise au lieu d'incomber uniquement à la fonction TI. Il est essentiel de clarifier ces responsabilités pour garantir l'utilisation efficace et efficiente des ressources et pour maximiser la valeur tirée des investissements en actifs informationnels. Voici quelques secteurs clés où il est nécessaire de bien définir les responsabilités :

- **Maintien et application des politiques liées aux actifs informationnels** – La rapidité de l'évolution technologique et les pressions concurrentielles créent un environnement très dynamique. Il est important que les politiques de l'organisation tiennent compte de l'évolution et des risques de l'entreprise ainsi que de l'environnement technologique. Il n'est pas inhabituel que les organisations adoptent des politiques restrictives à l'égard d'innovations technologiques (par exemple l'interdiction d'utiliser les médias sociaux comme Facebook au travail). Il n'est pas rare non plus que des organisations aient recours à des innovations et des capacités technologiques (par exemple lorsqu'elles permettent aux employés de se servir de leurs appareils mobiles personnels à des fins professionnelles) en l'absence d'un plan ou d'un protocole clairement défini visant à tirer profit de ces innovations. Il est important d'étudier les incidences de ces innovations sur l'entreprise et d'adopter des politiques appropriées en temps opportun pour profiter de ces avantages tout en gérant les risques commerciaux connexes.
- **Intégration des objectifs en matière d'actifs informationnels dans les objectifs d'entreprise et initiatives d'établissement des priorités de l'organisation** – Des environnements dynamiques et en évolution rapide créent tant des possibilités que des demandes dans des organisations aux ressources limitées. Il est important de bien définir les responsabilités et d'avoir des processus transparents pour la prise de décisions sur la meilleure utilisation de ces ressources limitées. Par exemple, la mise sur pied d'un comité directeur (composé de repré-

sentants de toutes les unités administratives) peut aider à établir des objectifs appropriés et à les intégrer dans les stratégies commerciales. L'entreprise peut ainsi structurer les initiatives à prendre afin de maximiser la valeur pour l'ensemble de l'organisation.

- **Détermination des fonctionnalités et des investissements nécessaires dans le cadre de projets de mise en œuvre de systèmes** – Le manque de clarté quant aux fonctionnalités nécessaires peut se traduire par un surinvestissement dans des fonctionnalités superflues ou inutiles. Une organisation qui ne tient pas adéquatement compte des coûts de fonctionnement, lesquels s'ajoutent aux coûts initiaux de mise en œuvre, peut investir des sommes supérieures aux prévisions initiales. Une organisation doit bien définir les responsabilités à l'égard de la détermination des fonctionnalités et des investissements nécessaires pour optimiser son investissement dans les actifs informationnels et la valeur qu'elle en tire.
- **Responsabilité à l'égard des actifs informationnels et de la maximisation de leur valeur** – Une organisation doit utiliser ses actifs informationnels efficacement pour en tirer de la valeur. En soi, l'information génère peu de valeur réelle, voire aucune. L'organisation doit l'utiliser et l'appliquer dans une situation ou occasion d'affaires pour en tirer de la valeur. Une solution technique comme un système de gestion des relations avec la clientèle ne créera pas de valeur pour l'organisation à moins d'être utilisée pour renforcer les relations avec les clients et en créer de nouvelles. La responsabilité à l'égard des actifs informationnels est partagée par la fonction TI et les autres fonctions de l'entreprise. En général, la fonction TI est responsable des éléments technologiques. Cependant, la direction de l'entreprise doit prendre en charge les solutions commerciales et être responsable d'exploiter ces actifs pour en maximiser la valeur.
- **Définition des besoins de l'entreprise et des solutions, et mise en œuvre de ces dernières** – La direction et les propriétaires de processus sont responsables de leurs objectifs opérationnels. Pour être en mesure d'atteindre ces objectifs, ils doivent aussi définir leurs besoins en matière d'information et de capacité de traitement. La prise de bonnes décisions d'affaires passe par l'accès en temps opportun à des informations exactes et fiables. La direction de l'entreprise doit être responsable de définir les exigences relatives à l'échéancier, à l'exactitude et à la fiabilité de l'information. Elle doit

collaborer avec l'équipe des TI à l'identification des solutions appropriées et à leur mise en œuvre efficace pour remplir ces exigences. La direction de l'entreprise doit être responsable des initiatives commerciales reposant sur les technologies ainsi que de leur succès.

12. Comment la performance des actifs informationnels et des capacités informationnelles de l'organisation est-elle évaluée, surveillée et communiquée?

Les questions précédentes portaient sur la manière de définir et de mesurer la valeur des actifs informationnels de l'organisation, tandis que celle-ci s'intéresse à comment l'organisation mesure et surveille la performance de ses actifs informationnels et de ses capacités informationnelles.

La direction doit fixer les objectifs de performance des actifs informationnels de l'organisation, et mettre en œuvre des processus ainsi que des systèmes efficaces pour évaluer et comparer la performance réelle aux objectifs. Ces processus et systèmes doivent être intégrés aux autres systèmes de gestion de la performance de l'organisation afin de donner une idée cohérente et globale de la performance de cette dernière.

- **Quels objectifs de performance cadrant avec les objectifs stratégiques de l'organisation a-t-on fixés pour ses actifs informationnels?** L'organisation doit définir des indicateurs clés de performance (ICP) pour les activités qui sont essentielles à l'atteinte de ces objectifs.
- **Quels systèmes et processus d'évaluation de la performance des actifs informationnels a-t-on établis pour surveiller les ICP et signaler rapidement les mesures correctives à prendre le cas échéant pour garantir l'atteinte des objectifs?** La direction doit mettre en place des systèmes et des processus pour surveiller les indicateurs clés et en rendre compte; elle doit aussi veiller à prendre des mesures correctives appropriées au besoin.
- **Quels processus l'organisation a-t-elle mis en place pour définir et surveiller la performance de ses fournisseurs de services et de ses partenaires**? La réception de services d'information par l'organisation implique souvent des relations complexes avec les fournisseurs et les partenaires, lesquelles peuvent comporter un large éventail d'exigences, dont les suivantes :
  - recours à l'externalisation pour la négociation des contrats avec les fournisseurs et des ententes sur les niveaux de service;
  - engagements en matière de maintenance et de service des fournisseurs de matériel informatique et de logiciels;
  - accès à un site de reprise après sinistre et engagement en matière de capacité de stockage de données du site.

  Il faut régulièrement surveiller et gérer ces relations pour veiller à satisfaire les attentes en matière de performance de l'organisation.
- **Quels processus a-t-on mis en place pour surveiller le respect des politiques?** Les politiques de l'organisation établissent des normes et des attentes quant à la manière de mener ses affaires. Dans le cadre de l'évaluation et de la surveillance de la performance, l'organisation doit notamment évaluer et surveiller le respect de ces politiques.
- **Comment l'organisation compare-t-elle sa performance à celle d'organisations similaires, du secteur et de ses concurrents?** L'établissement et l'évaluation d'objectifs et d'indicateurs internes de performance fournissent des informations utiles sur les objectifs et la performance passée. Il peut également être utile d'évaluer périodiquement la performance de l'organisation par rapport à des indicateurs externes, notamment la performance d'organisations similaires ou celle du secteur ou de concurrents. Des sources commerciales et privées offrent une foule d'informations pour faciliter la comparaison des pratiques et de la performance opérationnelles afin de cerner les possibilités d'amélioration de la performance des TI.

13. L'investissement dans les actifs informationnels satisfait-il aux besoins de l'entreprise en matière de capacités informationnelles et de traitement?

Les besoins opérationnels varient beaucoup d'une organisation à l'autre, mais la direction doit savoir si ses actifs informationnels sont efficaces et efficients en ce qui concerne la satisfaction des besoins propres à l'entreprise. Les organisations performantes se servent d'une variété d'outils et de techniques pour évaluer le degré de satisfaction de leurs besoins opérationnels. Voici quelques exemples de telles techniques :

- La surveillance régulière des ententes sur les niveaux de service entre, d'une part, les TI à titre de fournisseur de services et, d'autre part, les fonctions et sections de l'entreprise à titre d'utilisateurs de ces services. Il est important que ces ententes soient axées sur les besoins opérationnels de l'utilisateur au lieu d'être de simples mesures techniques.
- L'évaluation périodique de la satisfaction des utilisateurs à l'égard des services d'information fournis.
- Le suivi de la satisfaction des clients et des partenaires à l'égard des services reposant sur les technologies (sites Web d'entreprise, portails des partenaires commerciaux, systèmes de traitement et d'exécution des commandes, systèmes de gestion de la chaîne d'approvisionnement, etc.).
- La surveillance par l'organisation de l'impact social et environnemental de son utilisation des actifs informationnels, et l'intégration des aspects pertinents dans son rapport sur la responsabilité d'entreprise.
- Les plans de réinvestissement et de financement pour actualiser ses actifs informationnels afin d'en maximiser la valeur, d'en prolonger la durée d'utilité ou de profiter des dernières innovations.

Par ailleurs, une communication inefficace entre les autres fonctions de l'entreprise et la direction des TI peut se traduire par la non-satisfaction des besoins de l'entreprise en matière d'information et de capacité de traitement des systèmes, ce qui peut empêcher la réalisation de ses objectifs. Voici quelques symptômes possibles indiquant que les investissements en actifs informationnels de l'organisation ne satisfont pas ses besoins opérationnels :

- L'échec de projets relatifs aux systèmes et la réalisation de projets qui n'offrent pas les avantages attendus. De tels échecs peuvent être révélateurs d'une incapacité à bien définir les besoins opérationnels et les avantages à en tirer, d'une gestion de projet inefficace et/ou d'une incapacité à bien mettre en œuvre des solutions.
- Une accumulation ingérable de demandes de modifications ou de résolution de problèmes.
- L'emploi généralisé ou incontrôlé d'applications développées par les utilisateurs, telles que des tableurs et des bases de données. La dépendance excessive à l'égard de ces types de solutions peut indiquer que les processus normaux d'acquisition et d'investissement ne satisfont pas les besoins des utilisateurs.
- L'utilisation de services d'information facturables à l'utilisation[6] (ou de services d''informatique en nuage) peu recommandables. Les services d'information facturables à l'utilisation ne constituent pas un problème en soi. Ces solutions peuvent en effet offrir une très grande valeur à l'organisation. Cependant, les cas d'utilisation de services peu recommandables (c.-à-d. des solutions adoptées par les utilisateurs afin de contourner les voies normales d'approvisionnement) peuvent indiquer que les actifs informationnels de l'organisation ne comblent pas ses besoins opérationnels.

6 L'apparition de services d'information facturables à l'utilisation peut transformer radicalement la nature des investissements dans les actifs informationnels : ceux-ci peuvent passer d'une dépense en immobilisations traditionnelle à des charges d'exploitation. Par exemple, la mise en œuvre d'un système de gestion des relations avec la clientèle comporte traditionnellement une dépense en immobilisations initiale pour acquérir et déployer une solution, plus des charges d'exploitation courantes pour sa maintenance. L'apparition de solutions en ligne facturables à l'utilisation (telles que salesforce.com) permet aux organisations de remplacer les dépenses en immobilisations par des charges d'exploitation.

Partie D – Gouvernance des risques en matière d'actifs informationnels de l'organisation

L'identification et la gestion des risques commerciaux liés aux actifs informationnels font partie intégrante du programme global de gestion des risques de l'organisation. Dans le cadre de ses responsabilités, le conseil doit surveiller l'identification des principaux risques commerciaux de l'organisation ainsi que les décisions prises à leur égard et les méthodes utilisées pour les gérer. Cependant, il arrive souvent que l'évaluation des risques et les plans d'atténuation connexes présentés au conseil soient trop généraux en ce qui concerne les actifs informationnels de l'organisation et l'utilisation des technologies de l'information.

Les questions traitées dans la présente section visent à fournir aux administrateurs des conseils sur les risques commerciaux liés aux actifs informationnels d'une organisation. Quelle que soit l'importance stratégique des actifs informationnels pour l'organisation, le conseil doit s'assurer que les stratégies appropriées de gestion des risques sont mises en place et fonctionnent bien. Toutefois, plus les actifs informationnels revêtent une importance stratégique pour l'organisation, plus il importe que le conseil se concentre sur les risques pertinents en matière d'actifs informationnels. Les conseils des organisations situées du côté défensif de l'échelle privilégieront probablement les risques liés à l'intégrité et à la fiabilité des données, ainsi que les exigences de conformité, et ils voudront s'assurer que l'organisation suit le rythme de l'évolution de la concurrence. Les risques liés à la disponibilité sont plus importants pour les organisations fonctionnant en *mode usine*. Du côté proactif de l'échelle, les risques liés à la confidentialité ainsi qu'à la suffisance et à la pertinence des ressources prennent plus d'importance. De plus, la capacité de saisir les possibilités que présentent les technologies émergentes pour obtenir un avantage concurrentiel et le maintenir est aussi exposée à des risques importants.

Parmi les questions clés figurent les suivantes :

14. Quelles mesures prend-on pour améliorer et protéger l'intégrité et la fiabilité des actifs informationnels de l'organisation en fonction de leur importance et de leur valeur?
15. Comment protège-t-on la confidentialité des biens intellectuels et des actifs informationnels à la mesure de leur importance et de leur valeur?
16. A-t-on établi des plans appropriés et y a-t-il assez de ressources pour garantir la disponibilité des capacités informationnelles et de traitement, et la continuité des activités essentielles?
17. Comment surveille-t-on le respect des obligations juridiques, réglementaires et contractuelles relatives aux actifs informationnels?
18. Y a-t-il des ressources et des compétences suffisantes et appropriées en TI, y compris des plans de relève pour les membres clés du personnel des TI?
19. Comment la direction s'assure-t-elle que son information et ses ressources, systèmes et technologies d'information suivent le rythme de l'évolution des besoins commerciaux et permettent la réussite de l'organisation?

14. Quelles mesures prend-on pour améliorer et protéger l'intégrité et la fiabilité des actifs informationnels de l'organisation en fonction de leur importance et de leur valeur?

Comme il a déjà été mentionné, l'information peut être l'un des principaux atouts d'une organisation. Sa valeur est cependant fonction de son intégrité et de sa fiabilité. L'intégrité de l'information désigne la fidélité de l'image présentée, tandis que la fiabilité renvoie à la mesure dans laquelle l'information est appropriée, pertinente, utile et disponible en temps opportun.

Intégrité et fiabilité de l'information

*[Traduction] «L'**intégrité** est la qualité de l'information qui est exacte et complète, en plus d'être valide au regard des valeurs et des attentes de l'organisation.»*

*«La **fiabilité** est la qualité du contenu donnant aux gestionnaires des renseignements pertinents qui les aident à exploiter l'entité et à assumer leurs responsabilités fiduciaires et de gouvernance.»*

IT Governance Institute

Nous nous sommes tellement habitués à l'information et aux systèmes d'information automatisés qu'il est facile de baisser la garde et de tenir pour acquis que l'information qui nous est présentée est exacte, complète et fiable.

Il faut se rappeler que l'intégrité et la fiabilité de l'information et des systèmes d'information ne sont pas automatiques. Pour préserver, protéger et accroître la valeur de ses actifs informationnels, l'organisation doit évaluer, classer en ordre de priorité et bien gérer les risques qui pourraient compromettre leur intégrité et fiabilité. Les organisations devraient avoir un programme complet d'examen systémique des risques comprenant les éléments suivants :

- la définition des exigences en matière d'intégrité et de fiabilité des différentes catégories d'information au sein de l'organisation;
- les examens indépendants de l'identification et de l'évaluation des risques des actifs informationnels, et l'évaluation de la suffisance et de l'efficacité des stratégies de gestion des risques;
- des examens de la sensibilité et de la vulnérabilité aux menaces internes et externes qui pourraient influer sur l'intégrité et la fiabilité des actifs informationnels;
- un examen de l'attribution des droits d'accès pour assurer la séparation efficace des responsabilités et éviter ou détecter la fraude;
- des audits périodiques de l'intégrité de l'information.

15. Comment protège-t-on la confidentialité des biens intellectuels et des actifs informationnels à la mesure de leur importance et de leur valeur?

Le maintien de la valeur tirée de l'information dépend fortement de la capacité de l'organisation de protéger la confidentialité de cette information. Le fait de ne pas protéger la confidentialité (divulgation inappropriée de secrets commerciaux exclusifs, de recettes et de formules de produits, de plans d'affaires stratégiques, etc.) peut sérieusement ternir la réputation de l'organisation et avoir des conséquences juridiques importantes. Dans certains cas, il existe des exigences légales et réglementaires à l'égard du respect de la confidentialité de l'information. La *Loi sur la protection des renseignements personnels et les documents électroniques* (LPRPDE) du gouvernement fédéral et les engagements contractuels de protéger la confidentialité de l'information par des ententes de confidentialité n'en sont que deux exemples.

Toutes les informations ne requièrent pas le même degré de confidentialité. Les coordonnées, par exemple, doivent être partagées pour être utiles. Dans le cadre de leur programme de gestion des risques, il est important que les organisations définissent leurs actifs informationnels et les exigences de confidentialité correspondantes. Les politiques de confidentialité d'une organisation devraient notamment traiter des responsabilités et des processus de protection des données personnelles. Les politiques de sécurité de l'information, quant à elles, devraient notamment porter sur les responsabilités et les processus de détermination de la sensibilité de l'information ainsi que les exigences de confidentialité correspondantes. L'organisation doit mettre en place des systèmes, des processus et des sauvegardes appropriés pour protéger la confidentialité des informations sensibles et réagir rapidement aux incidents pouvant compromettre cette confidentialité.

16. A-t-on établi des plans appropriés et y a-t-il assez de ressources pour garantir la disponibilité des capacités informationnelles et de traitement, et la continuité des activités essentielles?

Les organisations comptent sur la disponibilité de leurs actifs informationnels pour exercer leurs activités et fournir des biens et des services à leurs

clients. Toutefois, les actifs informationnels ne sont pas infaillibles : ils sont sujets à l'erreur humaine, aux catastrophes d'origine naturelle ou humaine et aux perturbations. En général, il est irréaliste (voire impossible) et inutile de construire une infrastructure des systèmes d'information capable de résister à toute éventualité. Les organisations sont donc aux prises avec les défis suivants :

- Définir leurs activités essentielles et un niveau de service minimum acceptable pour ces activités. Les dirigeants d'entreprise doivent trouver un juste équilibre entre, d'une part, les coûts du maintien des niveaux de service et, d'autre part, les répercussions potentielles sur l'entreprise de leur incapacité à fournir ce niveau de service.
- Définir les actifs informationnels nécessaires pour pouvoir fournir le niveau de service minimum acceptable au moyen de ces activités essentielles.
- Élaborer des plans d'affaires visant à maintenir le niveau défini de service acceptable pour ces activités essentielles (souvent appelés «plans de continuité des activités») et les intégrer avec les plans élaborés par les TI pour fournir les actifs informationnels nécessaires (appelés «plans de continuité des services informatiques»).
- Déterminer et former le personnel nécessaire pour exécuter tant le plan de continuité des activités que le plan de continuité des services informatiques.
- Tester régulièrement l'efficacité, la suffisance et la viabilité de ces plans (ainsi que l'efficacité des personnes concernées, la suffisance de ces ressources et leur capacité à continuer de s'acquitter de leurs tâches).
- Contrôler, modifier et mettre à jour les plans pour qu'ils conservent leur efficacité, qu'ils puissent répondre à d'autres scénarios de panne, et qu'ils tiennent compte de changements dans les activités essentielles et les niveaux de service minimum acceptables.

Pour maintenir un plan efficace et efficient garantissant la disponibilité des capacités informationnelles, il est essentiel de s'assurer que le plan repose sur le niveau de service minimum acceptable qui a été défini, et qu'il peut garantir ce dernier.

Les termes «plan de continuité des activités» et «plan de continuité des services informatiques» remplacent de plus en plus l'ancien terme «plan de reprise après sinistre» pour refléter la nécessité d'assurer un service continu plutôt que la reprise du service à la suite d'une interruption.

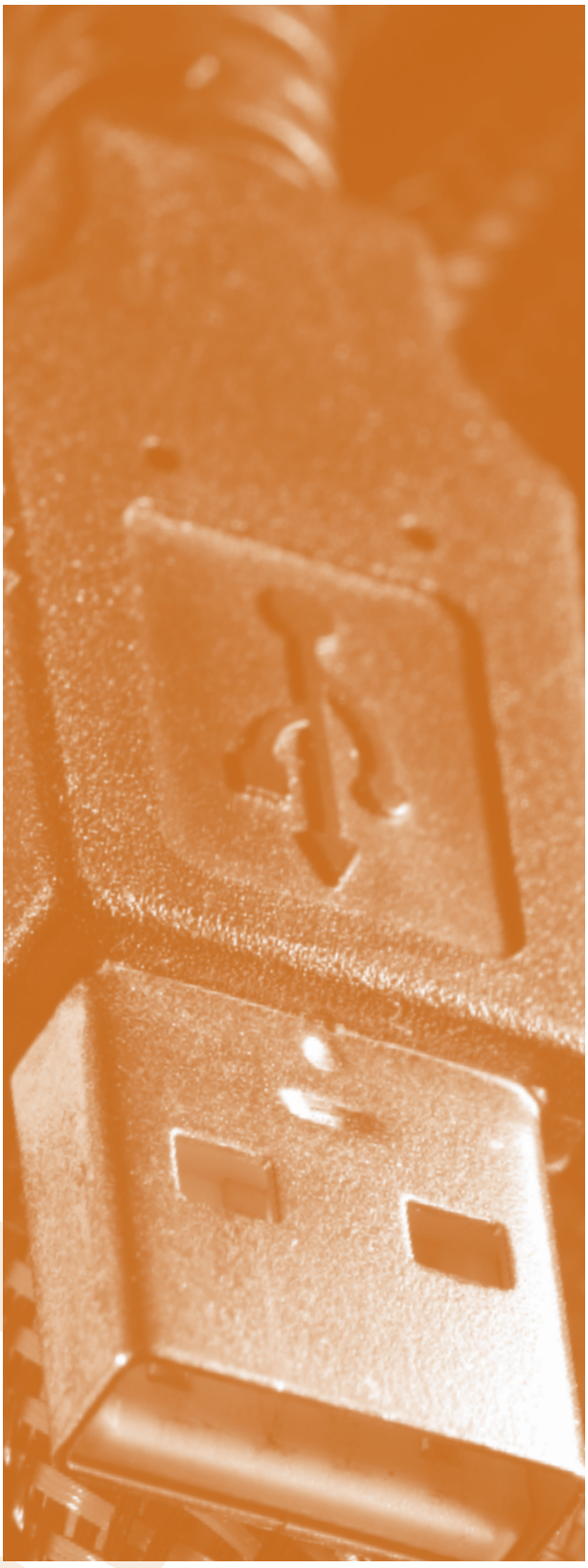
17. Comment surveille-t-on le respect des obligations juridiques, réglementaires et contractuelles relatives aux actifs informationnels?

Les administrateurs doivent recevoir de la direction des informations leur permettant de s'assurer que l'on a déterminé les obligations et engagements juridiques, réglementaires et contractuels relatifs aux actifs informationnels de l'organisation, et que l'on évalue et surveille leur respect de manière appropriée.

Voici quelques exemples d'obligations juridiques, réglementaires et contractuelles :

- Évaluation de la suffisance et de l'efficacité opérationnelle des contrôles à l'égard de l'exactitude de l'information financière ainsi que de l'efficacité de l'accès à cette information, conformément aux dispositions législatives relatives à l'attestation par le chef de la direction ou le chef des finances;
- Protection, utilisation et destruction adéquates des données personnelles conformément aux lois sur la protection de la vie privée;
- Engagements à protéger et à maintenir la confidentialité des renseignements exclusifs en vertu d'ententes contractuelles avec les fournisseurs, les clients et les partenaires commerciaux;
- Exigences en matière d'octroi de licences aux utilisateurs de matériel informatique et de logiciels;
- Obligations et engagements en vertu d'ententes d'externalisation ou d'ententes de service avec des tiers fournisseurs;
- Exigences réglementaires sectorielles, notamment à l'égard de la reprise des systèmes d'information, ou restrictions sur la transmission et le stockage transfrontaliers de données.

Les contrats (informatique en nuage, accords d'externalisation à long terme, etc.) peuvent être très complexes; ils peuvent comporter des engagements importants à long terme et exposer l'organisation à des risques cachés, y compris l'absence de contrôles appropriés, notamment à l'égard de la sécurité et de la disponibilité. Les exigences légales et réglementaires peuvent également être complexes et, dans certains cas, contradictoires d'un territoire à l'autre, voire au



sein d'un même territoire. Le conseil doit s'assurer que la direction a suivi la procédure officielle et fait appel aux compétences, aux conseils et aux avocats appropriés dans le cadre de la négociation de ses engagements contractuels et pour comprendre ses obligations légales et réglementaires.

Les processus suivis par la direction pour établir et surveiller la conformité aux obligations et engagements de l'organisation relatifs aux actifs informationnels devraient être intégrés efficacement avec le programme de gestion des risques et de gestion de la conformité de l'entreprise. La surveillance et la communication en temps opportun des informations pertinentes au conseil peuvent promouvoir une culture appropriée au sein de l'organisation en démontrant que la direction appuie et encourage la conformité.

Aux fins de l'évaluation et de la surveillance de la conformité, il faudrait faire une distinction entre la surveillance des examens de cas d'inobservation et la recherche d'assurance à l'égard de l'efficacité des systèmes et des processus visant le programme de conformité. Ces deux activités ont leur importance. La plupart des organisations reconnaissent la nécessité d'enquêter sur les cas d'inobservation et d'informer le conseil des points importants. Certaines déploient aussi des efforts pour en tirer des leçons générales (ces cas pouvant indiquer des possibilités d'amélioration des programmes de gestion des risques et de conformité) ou pour soumettre leurs programmes à un examen externe rigoureux.

18. Y a-t-il des ressources et des compétences suffisantes et appropriées en TI, y compris des plans de relève pour les membres clés du personnel des TI?

Les organisations ont besoin d'un personnel des TI suffisant qui possède les compétences nécessaires non seulement pour exploiter et gérer les capacités existantes de traitement de l'information, mais aussi pour mettre en œuvre de nouvelles capacités. Le conseil doit s'assurer que l'organisation a les ressources et compétences suffisantes et appropriées en TI pour répondre à ses besoins opérationnels actuels et futurs. Il doit notamment :

- demander à la direction de procéder à un examen périodique des exigences en matière de compétences et de savoir-faire et à l'intégration

de ces dernières aux descriptions de poste pertinentes et aux structures organisationnelles;
- vérifier la suffisance des ressources existantes, l'adéquation des compétences et l'état des activités de recrutement dans des domaines clés comme les technologies émergentes, l'audit interne, la gestion des risques et la conformité;
- examiner la nature et le caractère adéquat des programmes de formation et de perfectionnement quant au maintien et au développement de compétences appropriées dans les domaines émergents;
- examiner la nature et le caractère adéquat de la formation des utilisateurs et des programmes de soutien pour favoriser une utilisation efficiente, efficace et appropriée de l'information et des systèmes d'information de l'organisation;
- examiner la nature et l'état de la planification de la relève des membres clés du personnel des TI.

Il est essentiel de prévoir des ressources suffisantes possédant les compétences nécessaires pour s'assurer que les exigences de l'organisation en matière d'information et de systèmes d'information sont suffisantes pour lui permettre de maintenir sa position concurrentielle et de saisir les occasions qui se présentent sur le marché.

19. Comment la direction s'assure-t-elle que son information et ses ressources, systèmes et technologies d'information suivent le rythme de l'évolution des besoins commerciaux et permettent la réussite de l'organisation?

On peut vraiment avoir l'impression de devoir «courir à toutes jambes pour faire du sur place» afin de suivre l'évolution des technologies de l'information. Cependant, il est important pour toutes les organisations, y compris celles en *mode soutien* et en *mode usine*, de suivre cette évolution, sinon elles risquent de devenir inutiles ou dépassées. Les organisations en *mode transformation* et en *mode stratégique* peuvent bien devoir «[courir] au moins deux fois plus vite» pour mener à bien les transformations nécessaires à l'amélioration de leur position concurrentielle ou au maintien de leur rôle de chef de file. Les conseils doivent orienter la direction et la surveiller afin de s'assurer que l'organisation prend les mesures appropriées pour garantir que ses actifs informationnels suivent le rythme de l'évolution de ses besoins commerciaux.

> [Traduction] «Ici, tu vois, il faut courir à toutes jambes pour faire du sur place, et au moins deux fois plus vite pour aller quelque part!»
>
> La reine rouge dans De l'autre côté du miroir, de Lewis Carroll

Voici quelques-unes des qualités et pratiques des organisations de premier plan :
- la direction des TI comprend l'entreprise, peut communiquer dans des termes faciles à comprendre, et participe activement et utilement aux activités ainsi qu'aux décisions de l'équipe de haute direction;
- la haute direction assiste régulièrement à des séances de sensibilisation aux répercussions des technologies émergentes sur l'entreprise;
- les responsables des TI participent au processus de planification stratégique et opérationnelle et, tout aussi important, la direction participe aux processus de planification des TI;
- la haute direction est au courant des questions suivantes et de sa responsabilité à leur égard :
  - les effets sur l'entreprise des initiatives et processus opérationnels reposant sur les technologies, et leur valeur,
  - l'identification et la gestion des risques commerciaux liés aux actifs informationnels;
- l'organisation investit de façon structurée et planifiée dans les activités de recherche et de développement visant l'étude du potentiel commercial des nouvelles technologies;
- les politiques de l'entreprise sont continuellement mises à jour pour s'assurer qu'elles favorisent sa réussite et ne constituent pas un obstacle à l'innovation.

Partie E – Utilisation de l'information et des systèmes d'information

Toutes les questions précédentes ont porté sur le rôle de gouvernance du conseil. Cependant, le conseil crée aussi de l'information au nom de l'organisation et l'utilise; il a donc un rôle d'utilisateur à ce titre. La question qui suit vise à inciter les administrateurs à évaluer leur propre utilisation des actifs informationnels pour améliorer leur efficience et leur efficacité, ainsi que la valeur créée pour l'organisation.

20. Comment le conseil exploite-t-il les technologies de l'information pour accroître son utilité ainsi que l'efficience et l'efficacité de ses activités?

Le conseil n'est pas juste un destinataire d'informations fournies par la direction : il fait partie intégrante de l'infrastructure de gouvernance et de communication de l'organisation et, à ce titre, exerce des activités qui créent, transforment et utilisent de l'information. C'est pourquoi les administrateurs doivent être conscient des enjeux et chercher les possibilités de tirer profit des actifs informationnels de l'organisation pour améliorer l'efficience et l'efficacité du conseil, et augmenter la valeur actionnariale.

Les conseils peuvent notamment utiliser les actifs informationnels comme suit :

- **Portails d'information et systèmes de gestion des documents** – Le conseil peut les utiliser pour rendre la distribution de documents et de trousses d'information aux administrateurs plus efficiente. Les portails pourraient servir non seulement à diffuser les trousses, mais aussi à donner accès à des informations externes comme les dernières nouvelles sur le secteur, les modifications apportées aux lois et aux règlements, etc.
- **Les tableaux de bord et systèmes d'information pour la direction** – Ces systèmes peuvent fournir des informations plus exactes et en temps opportun à un niveau de détail convenant aux besoins du conseil. La haute direction a mis en œuvre de tels systèmes afin d'avoir à sa disposition des informations convenablement détaillées lui permettant de surveiller les activités de l'entreprise. Il faudrait envisager d'y intégrer la communication d'informations au conseil. Ces systèmes devraient alerter le conseil comme il convient et faciliter sa surveillance de la performance financière et opérationnelle ainsi que d'autres activités liées à la gouvernance (rapports de conformité, conclusions d'audits, activités de dénonciation, constatations des autorités de réglementation, atteintes à la protection de la vie privée, état du programme de gestion des risques, etc.).
- **Utilisation des technologies mobiles et des télécommunications** – Les téléphones intelligents, les tablettes, les ordinateurs portables, les téléconférences (audio, vidéo) et les réunions virtuelles peuvent faciliter la tenue de réunions et les communications entre administrateurs, et entre le conseil et la direction.
- **Utilisation des technologies Internet** – Les webdiffusions, les blogues, les outils de collaboration et d'autres outils de réseautage social peuvent faciliter la communication entre administrateurs, et entre le conseil et les parties prenantes de l'organisation.

Comme pour d'autres utilisations des actifs informationnels, l'information communiquée au conseil peut contenir des renseignements hautement confidentiels et sensibles. Il faut envisager d'effectuer une évaluation appropriée des risques et des exigences de sécurité concernant cette information, et de prendre les mesures appropriées pour en garantir l'intégrité, la sécurité et la confidentialité.

Annexe 1–Calendrier type des activités de gouvernance des TI du conseil

La norme ISO 38500 recommande trois tâches principales permettant aux administrateurs de s'acquitter de leur responsabilité à l'égard de l'information et des technologies associées :

a. **évaluer** l'utilisation actuelle et future de l'information et des systèmes, technologies et ressources d'information de l'organisation;
b. **orienter** l'élaboration et la mise en œuvre des plans et des politiques pour s'assurer que l'utilisation des actifs informationnels de l'organisation permet d'atteindre les objectifs commerciaux;
c. **surveiller** la conformité aux politiques et la performance par rapport aux plans.

Le tableau ci-dessous est un calendrier type des activités de gouvernance des TI dont le conseil peut se servir pour déterminer les activités qu'il veut déployer (au niveau du conseil ou par l'entremise de ses comités). Une fréquence est recommandée pour chacune des activités proposées. Chaque activité renvoie également aux questions du présent document que le conseil devrait poser. Il est recommandé dans le tableau de varier la fréquence des activités en fonction de l'importance stratégique des actifs informationnels pour l'organisation d'après l'évaluation effectuée par le conseil, comme il est expliqué en détail à la question 1. Les activités de gouvernance seront nécessairement différentes d'une organisation à l'autre. Les activités et leur fréquence ne sont suggérées qu'à titre indicatif dans le tableau. Les conseils doivent déterminer les activités et les fréquences convenant le mieux à leurs besoins particuliers. De plus, les activités présentées dans le tableau privilégient les questions propres à l'information et à la technologie. Un grand nombre de ces activités peuvent faire partie d'autres activités du conseil. Par exemple, l'examen de l'adéquation des compétences, du savoir-faire et des capacités des administrateurs dans le domaine de l'information et de la technologie ne constitue pas nécessairement une activité distincte : le conseil y procède généralement dans le cadre de l'examen global des compétences et du savoir-faire des administrateurs.

Calendrier des activités de gouvernance des TI du conseil	Renvoi aux questions pertinentes	Positionnement de l'organisation sur la grille d'impact stratégique des TI	
		Défensif	Proactif
Évaluer			
Réévaluer l'importance stratégique des TI pour l'organisation	1	Tous les ans	Tous les ans
Examiner et évaluer l'adéquation du rôle du conseil à l'égard de la gouvernance des actifs informationnels de l'organisation	2	Tous les ans	Tous les ans
Examiner l'adéquation des aptitudes, compétences et capacités des administrateurs	3	Tous les ans	Tous les ans
Recevoir des informations de sources internes, d'experts externes et d'autres entreprises sur les répercussions commerciales des nouvelles technologies, et les approches et stratégies en matière de technologies	3/10/19	Au besoin	Tous les ans
Examiner l'adéquation de la stratégie en matière d'actifs informationnels de l'organisation et sa concordance avec les stratégies d'entreprise	5	Tous les ans	Tous les ans
Examiner l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des technologies de l'information par le conseil	20	Au besoin	Tous les ans
Orienter			
Examiner et approuver les objectifs pour la performance des actifs informationnels (intégrés aux objectifs et plans de l'entreprise)	12	Tous les ans	Tous les ans
Examiner les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles à l'égard des stratégies et des initiatives en matière d'actifs informationnels	6	Au besoin	Au besoin
Examiner l'analyse de rentabilité et la proposition de valeur des projets stratégiques	9	Au besoin	Au besoin
Évaluer la suffisance et l'adéquation des informations communiquées au conseil	4	Tous les ans	Tous les ans
Examiner l'approche de la direction à l'égard de l'identification et de l'évaluation des actifs informationnels de l'organisation	8/9	Tous les ans	Tous les ans
Examiner les rôles, les responsabilités et les obligations redditionnelles à l'égard de l'acquisition et de la mise en œuvre d'actifs informationnels	11	Au besoin	Au besoin
Examiner l'adéquation et l'efficacité des politiques liées aux actifs informationnels	11/19	Au besoin	Tous les ans
Évaluer l'identification et l'évaluation des risques commerciaux liés aux actifs informationnels	14/15/16/17/18/19	Tous les ans	Tous les ans
Surveiller			
Examiner les évaluations de la direction quant à la suffisance et à l'adéquation des actifs informationnels, des ressources et des capacités de l'organisation	7	Au besoin	Tous les ans
Examiner les changements importants apportés aux actifs informationnels de l'organisation	8	Au besoin	Au besoin
Surveiller la performance de l'organisation par rapport à ses objectifs	12	Au besoin	Tous les mois
Recevoir et examiner des rapports sur l'état d'avancement des projets stratégiques	12	Au besoin	Tous les trimestres
Surveiller les commentaires des utilisateurs, des clients et des parties prenantes sur leur satisfaction à l'égard des services rendus possibles par les technologies	13	Tous les ans	Tous les trimestres
Examiner les évaluations des contrôles internes et les plans d'action critiques	14/15/16/17/18	Au besoin	Tous les ans
Examiner et évaluer la capacité de continuité des services des TI	16	Tous les ans	Tous les ans
Examiner et surveiller les plans d'action de la direction à l'égard des cas graves de non-conformité	17	Au besoin	Au besoin
Examiner les résultats de l'audit interne et de l'audit effectué par un tiers, et surveiller l'état d'avancement des plans d'action de la direction	14/15/16/17/18	Au besoin	Tous les trimestres
Examiner les plans de perfectionnement et de relève des ressources clés en TI	18	Au besoin	Tous les ans
Recevoir des assertions de la direction concernant la conformité aux exigences contractuelles, légales et réglementaires	17	Tous les ans	Tous les ans

Annexe 2 – Cadres de gouvernance des TI

Un certain nombre de référentiels reconnus ont été publiés pour fournir aux conseils et à la direction des indications sur des concepts, des approches et des techniques susceptibles d'améliorer la gouvernance et la gestion de l'information et des ressources, systèmes et technologies d'information. La présente annexe présente trois de ces référentiels.

IT Governance Focus Areas (Domaines prioritaires pour la gouvernance des TI) – IT Governance Institute, 2003

Dans cette publication, l'IT Governance Institute indique que la gouvernance des TI se préoccupe de deux choses : 1) l'utilité des TI pour l'entreprise et 2) l'atténuation des risques informatiques. Le premier volet est axé sur l'alignement stratégique des TI sur l'entreprise. Le second est axé sur l'ancrage des responsabilités dans l'entreprise. Les deux ont besoin d'être soutenus par des ressources adéquates et évalués pour garantir l'obtention des résultats souhaités.

Cela mène aux cinq domaines prioritaires pour la gouvernance des TI, lesquels sont tous dictés par la valeur pour les parties prenantes. Deux de ces domaines, soit la ***création de valeur*** et la ***gestion des risques,*** sont des résultats. Les trois autres – ***alignement stratégique***, ***gestion des ressources*** et ***gestion de la performance*** – sont des éléments moteurs.

Pour de plus amples renseignements sur les cinq domaines prioritaires pour la gouvernance des TI, reportez-vous à la publication de l'IT Governance Institute intitulée *Board Briefing on IT Governance* (2e édition).

COBIT 5 – Un référentiel pour la gouvernance et la gestion des technologies de l'information d'entreprise

COBIT 5, dernière version du référentiel mondialement reconnu de l'ISACA, offre une vue d'ensemble de la gouvernance des TI de l'entreprise qui reflète le rôle central de l'information et de la technologie dans la création de valeur ajoutée pour les entreprises. Le référentiel de processus COBIT 5 divise les processus de gouvernance et de gestion des TI de l'entreprise en deux principaux domaines, soit la gouvernance et la gestion. Il représente tous les processus habituels d'une entreprise ayant trait aux activités informatiques et offre un référentiel commun qui est compréhensible par le personnel opérationnel des TI et les dirigeants de l'entreprise. Le domaine de la gouvernance est composé des cinq processus suivants :

- définir/maintenir un cadre de gouvernance;
- réaliser/optimiser la valeur;
- utiliser/optimiser les ressources;
- optimiser les risques;
- assurer la transparence vis-à-vis des parties prenantes.

Les pratiques en matière d'évaluation, de direction et de surveillance sont définies pour chacun des processus.

COBIT 5 est disponible sur le site de l'ISACA à l'adresse http://www.isaca.org/COBIT/Pages/default.aspx.

ISO/IEC 38500 : 2008 – Cadre pour la bonne gouvernance des TI

ISO/IEC 38500 *Gouvernance des technologies de l'information par l'entreprise* est une norme internationale pour la gouvernance des technologies de l'information par l'entreprise qui a été publiée conjointement par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) et la Commission électrotechnique internationale (CEI). Elle sert de cadre pour une gouvernance informatique efficace et vise à aider les dirigeants d'entreprise à cerner et à remplir leurs obligations juridiques, réglementaires et déontologiques relatives à l'utilisation des TI.

La norme établit des définitions, des principes et un modèle de bonne gouvernance informatique d'entreprise. Elle énonce six principes, soit la responsabilité, la stratégie, l'acquisition, l'exécution, la conformité et le comportement humain. Ces principes concernent l'attitude recommandée pour guider la prise de décisions.

La norme présente aussi un modèle de gouvernance informatique d'entreprise qui définit les trois principales tâches – évaluer, orienter et surveiller – analysées à l'Annexe 1.

Bibliographie

Autorités canadiennes en valeurs mobilières, «Instruction générale 58-201 relative à la gouvernance», 2005.

Bart, Chris et Ofir Turel, «IT and the Board of Directors: An Empirical Investigation into the "Governance Questions" Canadian Board Members Ask about IT», *Journal of Information Systems*, vol. 24, n° 2 (2010), p. 147-172.

Boston Consulting Group (s. d.). «BCG Matrix - Meaning and its Limitations», [en ligne], [http://www.managementstudyguide.com/bcg-matrix.htm (8 avril 2012)].

Butler, R. et M.J. Butler , «Beyond King III: Assigning accountability for IT governance in South African enterprises», *South African Journal of Business Management*, vol. 41, n° 3 (2010), p. 33-45.

Corporate Board Member, «2007 Board and Information Technology Strategies Report: MAXIMIZING PERFORMANCE THROUGH IT STRATEGY – Eight Big Ideas from the Corporate Board Member/Deloitte Touche Tohmatsu Survey on Information Technology in the Boardroom», *Corporate Board Member magazine*, cahier spécial, 2007.

Datardina, Malik et Robert Parker, «Le Top dix des enjeux TI», *CAmagazine*, septembre 2011, [en ligne], [http://www.camagazine.com/archives-fr/edition-imprimee/2011/sep/features/camagazine51844.aspx (27 juin 2012)].

Datardina, Malik et Yvon Audette, *Dossier du CCTI – L'informatique en nuage : une introduction*, Institut Canadien des Comptables Agréés, 2011.

De Haes, Steven et Wim Van Grembergen, «An Exploratory Study into IT Governance Implementations and its Impact on Business/IT Alignment», *Information Systems Management*, vol. 26, n° 2 (2008), p. 123-137.

Deloitte Consulting LLP, «What the Board Needs to Know about IT: Phase I – The board's role in leveraging technology as a strategic resource», 2006.

Groupe BSI, «BS ISO/IEC 38500:2008 - Corporate governance of information technology», 2008, [en ligne], [www.bsigroup.com/standards].

Institut Canadien des Comptables Agréés. *Avis aux administrateurs* – «Les médias sociaux – questions que les administrateurs devraient poser», janvier 2012, [en ligne], [http://www.cica.ca/DirectorsQuestions-SocialMedia], Conseil sur la surveillance des risques et la gouvernance de l'ICCA.

Institut Canadien des Comptables Agréés. *Médias sociaux et information sur la performance – Document de travail*, mars 2012, 33 p., [en ligne], [http://www.cica.ca/PerformanceReporting-SocialMedia]. Conseil canadien de l'information sur la performance (CCIP) de l'ICCA et Institut canadien des relations avec les investisseurs (CIRI).

ISACA, «COBIT 5: A Business Framework for the Governance and Management of Enterprise IT», Rolling Meadows, Illinois, 2012.

IT Governance Institute. *Board Briefing on IT Governance*, 2e édition, 2003, [en ligne], [http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/ResearchDeliverables/Pages/Board-Briefing-on-IT-Governance-2nd-Edition.aspx].

Jewer, Jennifer, «Drivers and Performance Outcomes of Board Information Technology Governance – Participant's Report», Université de Waterloo, 2009.

McCarthy, Mary Pat et Steven Hill, «Don't Forget the "Offensive" Side of IT Risk», NACD Directorship, 14 juin 2011, [en ligne], [http://www.directorship.com/don't-forget-the-'offensive'-side-of-it-risk/].

McCarthy, Mary Pat et Sanjaya Krishna, «Social Media: Time for a Governance Framework», NACD Directorship, septembre 2011, [en ligne], [http://www.directorship.com/social-media-time-for-a-governance-framework/].

McFarlan, F. Warren, «Information technology changes the way you compete», *Harvard Business Review*, mai-juin 1984, p. 98-103.

Nolan, Richard et F. Warren McFarlan, «Information Technology and the Board of Directors», *Harvard Business Review*, octobre 2005.

Parent, Michael et Blaize Horner Reich, «Governing Information Technology Risk», *California Management Review*, vol. 51, nº 3 (2009), p. 134-152.

Peppard, Joe et John Ward, «Beyond strategic Information systems: towards an IS capability», *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 13, nº 2 (2004), p. 167-194.

Posthums, S., R. von Solms et M. King, «The board and IT governance: The what, who and how», *South African Journal of Business Management*, vol. 41, nº 3 (2010), p. 23-32.

Raghupathi, W., «Corporate Governance of IT: A framework for development», *Communications of the ACM*, vol. 50, nº 8, (août 2007), p. 94-99.

Travica, Bob, «*The Design of the Virtual Organisation*», 1997, [en ligne], [http://home.cc.umanitoba.ca/~btravica/voais.html].

Zukis, Bob, «Boards and a Social Networking-Driven Future», NACD Directorship, 19 septembre 2011, [en ligne], [http://www.directorship.com/boards-and-a-social-networking-driven-future/].

Pour de plus amples informations

Publications de l'Institut Canadien des Comptables Agréés*

Collection à l'intention des administrateurs

Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la constitution d'un conseil d'administration

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gestion de crises

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la relève du chef de la direction

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération des cadres (2e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la rémunération du conseil

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie (3e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la vérification interne (2e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rapport de gestion (2e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur le rôle du comité sur les ressources humaines et la rémunération

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les codes d'éthique (2e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités de gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les comités spéciaux (2e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les évaluations de la gouvernance

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les mesures à prendre en cas d'allégations d'actes répréhensibles visant la société

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques (2e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les technologies de l'information (2e édition)

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur leur rôle de gouvernance à l'égard des régimes de retraite

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'indemnisation et l'assurance responsabilité des administrateurs et des dirigeants

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur l'insolvabilité

20 Questions que les membres des conseils d'administration et des comités de vérification devraient poser sur la conversion aux normes IFRS (Révisé)

Cahiers d'information à l'intention des administrateurs

Cahier d'information sur la diversité — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur la performance à long terme — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur le changement climatique — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur le développement durable : enjeux environnementaux et sociaux — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur les interactions avec les actionnaires — questions que les administrateurs devraient poser

Cahier d'information sur les sociétés contrôlées — questions que les administrateurs devraient poser

Un cadre de surveillance des risques à l'intention des conseils d'administration

Avis aux administrateurs

Déclaration de la rémunération de la haute direction : questions que les administrateurs devraient poser

Effondrement financier à l'échelle mondiale : questions que les administrateurs devraient poser

La crise de liquidité du PCAA : questions que les administrateurs devraient poser

Le risque de fraude en période de difficultés économiques : questions que les administrateurs devraient poser

Les médias sociaux : questions que les administrateurs devraient poser

Les ressources humaines et la rémunération en période de crise financière : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles Normes canadiennes d'audit : questions que les administrateurs devraient poser

Collection «Organismes sans but lucratif»

OSBL—Collection «20 Questions»

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur la stratégie et la planification

20 Questions que les administrateurs des OSBL devraient poser sur les risques

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur la gouvernance

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur le recrutement, la formation et l'évaluation des membres du conseil

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur les ressources humaines

20 Questions que les administrateurs d'OSBL devraient poser sur l'obligation fiduciaire

Indemnisation et assurance responsabilité des administrateurs d'OSBL

OSBL—Avis aux administrateurs

Nouvelle *Loi canadienne sur les organisations à but non lucratif* : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles normes comptables pour les OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

Nouvelles règles pour les dépenses liées aux activités de financement et aux programmes des organismes de bienfaisance : questions que les administrateurs devraient poser

Préparation et réaction en cas de pandémie : questions que les administrateurs devraient poser

Vigilance accrue du public à l'égard des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

Autres publications

Des comptables à bord : Guide pour devenir administrateur d'un organisme sans but lucratif

Guide sur les états financiers des OSBL : questions que les administrateurs devraient poser

Collection à l'intention des directeurs financiers

Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Faire appel public à l'épargne : ce que les directeurs financiers doivent savoir

La gestion des risques : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

Les directeurs financiers face aux réalités d'aujourd'hui

Passage aux IFRS : ce que les directeurs financiers doivent savoir et doivent faire

Planification stratégique : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers

*Disponibles à l'adresse www.csrg.ca

Au sujet des auteurs

Gary S. Baker, B.B.A., CA, CGEIT

Gary S. Baker, consultant indépendant, possède plus de vingt-cinq ans d'expérience dans la prestation de services et de conseils en matière de gouvernance des TI, de gestion des risques et de contrôles internes. Auparavant, il était leader canadien, Gouvernance informatique dans un cabinet de services professionnels mondial. Gary S. Baker est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en administration des affaires de l'Université Wilfrid-Laurier et comptable agréé. Il détient également le titre de CGEIT (Certified in the Governance of Enterprise Information Technology), ainsi que les certificats de base d'ITIL et de COBIT (version 4.1). M. Baker enseigne à l'École de comptabilité et de finance de l'Université de Waterloo, et siège actuellement au Comité consultatif sur les technologies de l'information de l'ICCA et au Groupe de travail ICCA-AICPA sur les services de fiducie. Il a participé aux ateliers de l'ISACA sur COBIT 5, et a auparavant siégé au comité directeur COBIT et au groupe de travail sur la certification COBIT pour entreprises (COBIT Enterprise Certification Task Force) de l'ISACA.

20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les **technologies de l'information**

Deuxième édition

277, rue Wellington Ouest
Toronto (Ontario) M5V 3H2
416.977.3222 www.ICCA.ca

Planification stratégique: Indicateurs de performance

CTB -1073

Stratégie, éthique et gouvernance

Préparé par: Steeve Massicotte, MBA, CPA, CMA (sections 4 et 5)
Mis à jour et adapté par: MS Le Rouzès MBA, CPA auditrice, CA

UQTR

Savoir.
Surprendre.

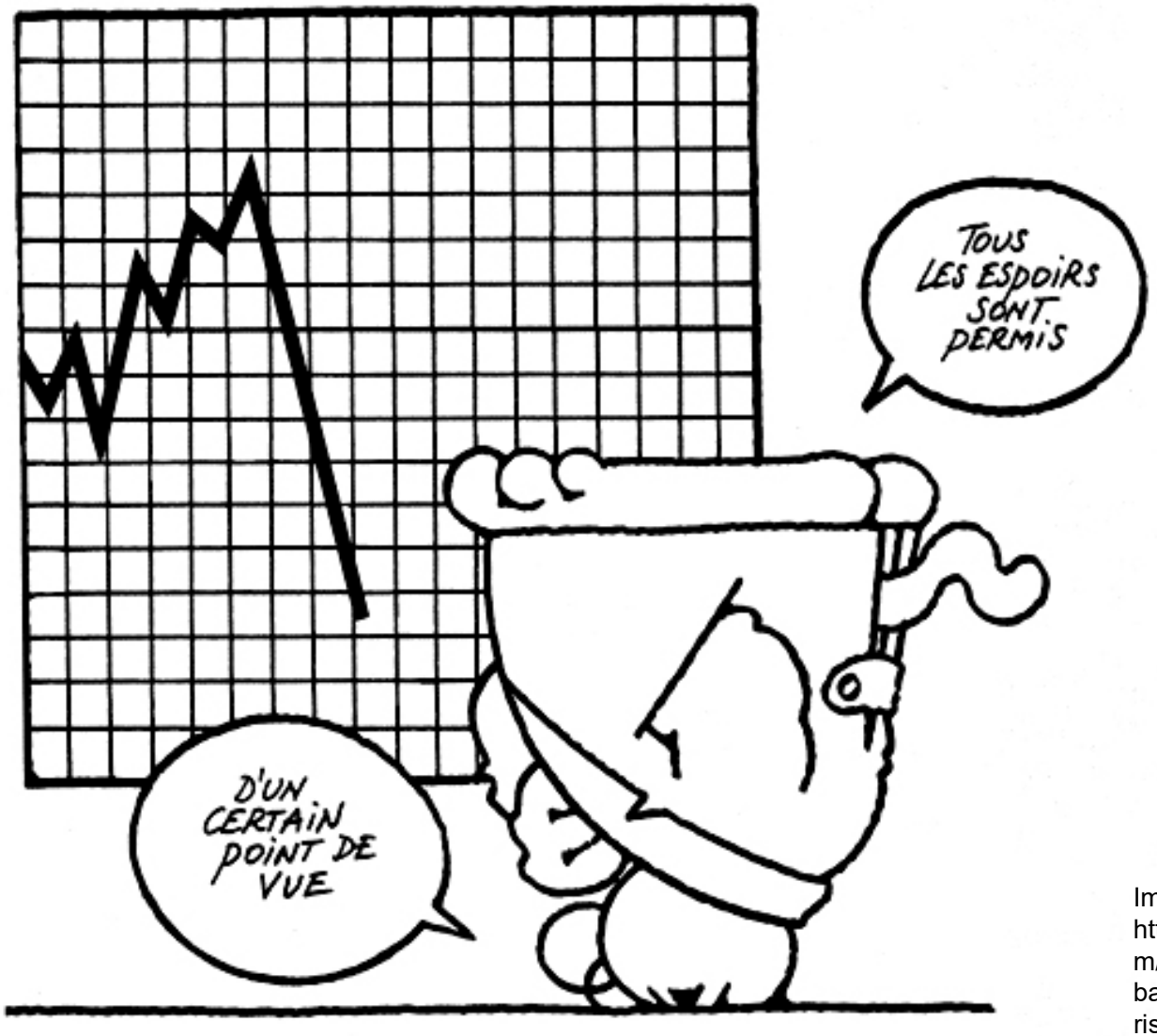


Image: https://olivierdemeulenaere.wordpress.com/2014/07/11/attention-danger-les-banques-sous-estiment-sciemment-leurs-risques-ph-herlin/

« Même les meilleurs indicateurs restent dépendants d'une bonne analyse. »

Plan de la présentation

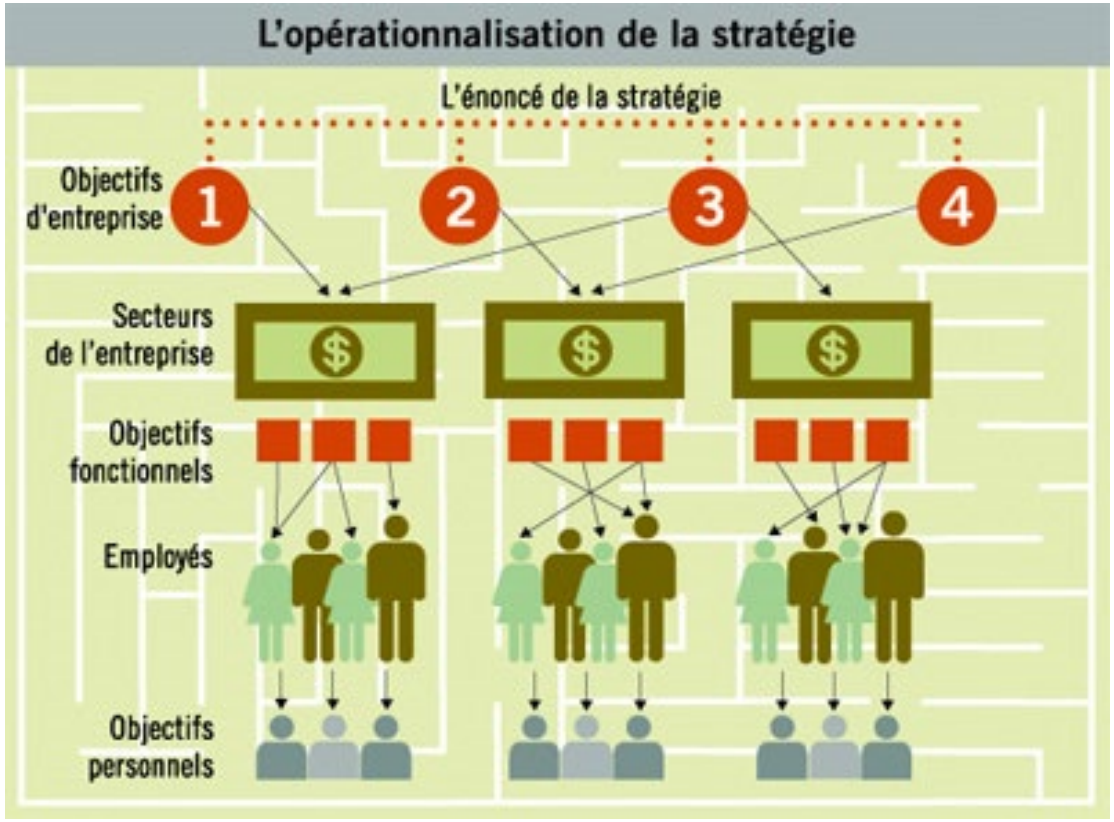
Cours 10

Partie I: Indicateurs de performance

1. Relation entre les indicateurs de performance et la stratégie de l'organisation
2. Indicateurs de performance
3. Évaluation de la performance
4. Indicateurs clés de performance financière
5. Indicateurs clés de performance (financière ou non financière)
   - 5A - Exemple avec le tableau de bord équilibré
6. Outils: fiche indicateur et matrice en X

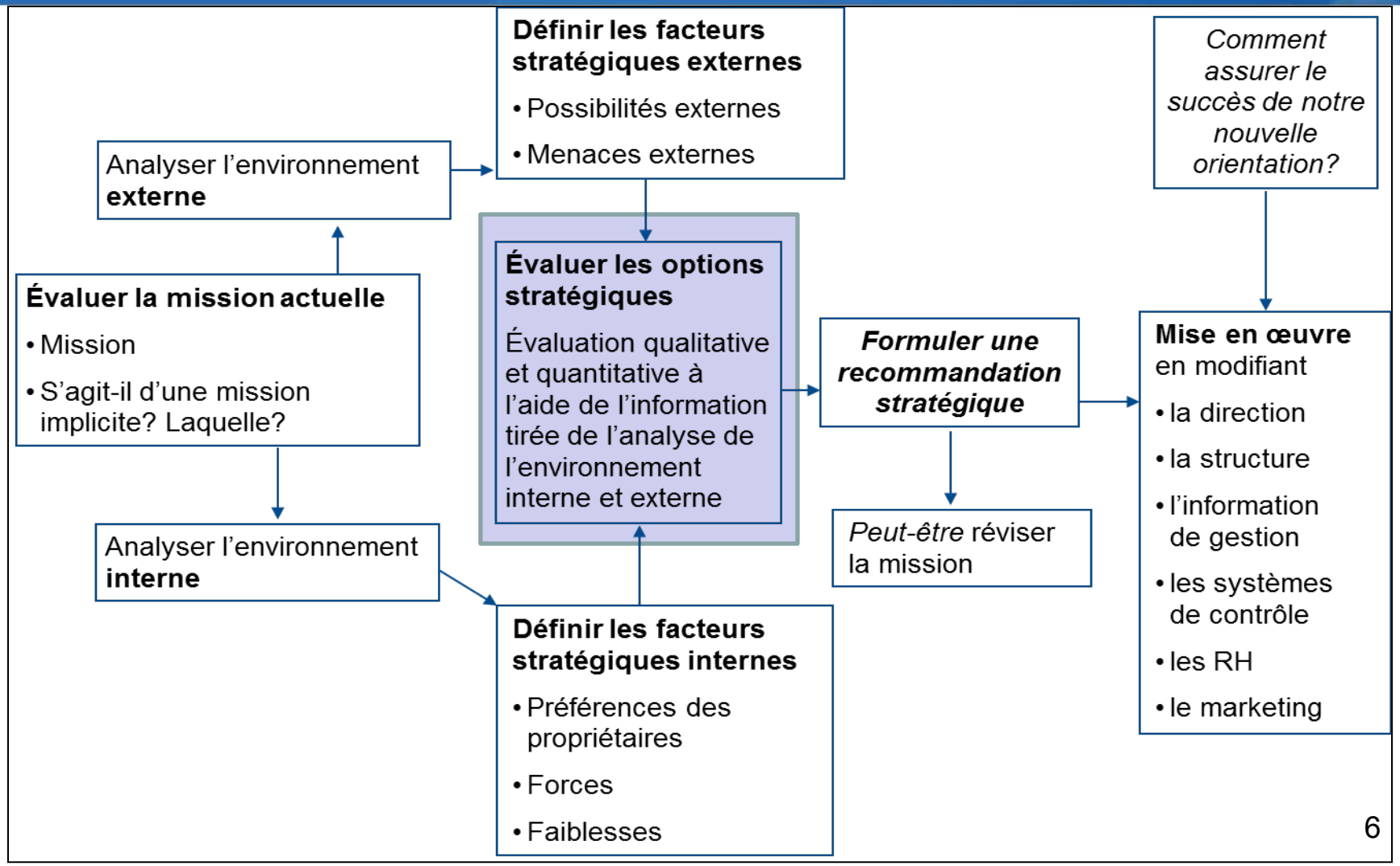
1- Relation entre les indicateurs de performance et la stratégie de l'organisation

- Une image vaut 1 000 mots…



1- Relation entre les indicateurs de performance et la stratégie

1- Relation entre les indicateurs de performance et la stratégie



1- Orientations stratégiques vs indicateurs – principes clés

- Découper la stratégie en éléments opérationnels
  - Par exemple à l'aide d'un tableau de bord (TB)
- Intégrer les stratégies (1 + 1 = 3)
- Communiquer à tous la stratégie
- Créer un processus continu autour de la stratégie
- Susciter l'engagement par un style de gestion adapté (cohérence, rétroaction, suivi)

1- Orientations stratégiques vs indicateurs – Facteurs de succès

- Accord de la direction sur la stratégie
- Coopération des gestionnaires
- Communication transparente, ouverte
- Système d'information qui soutient la stratégie (ex. SI qui permet de compiler l'information requise selon la fréquence attendue, tableau de bord, etc.)
- Autonomie des employés (objectifs personnels favorisant la mobilisation)

2. Indicateurs de performance

« 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.

2. Indicateurs de performance
Données ou indicateurs?

- Définition

  Un indicateur = information qui permet de:
  - Mesurer une activité (évaluation)
  - Apprécier ce qui a été réalisé (évaluation)
  - Déceler les problèmes et agir pour y remédier (action)
  - Soutenir la prise de décision (action)
    - Détermination des objectifs
    - Répartition du budget
    - Établissement de priorités d'action

2. Indicateurs de performance
Données ou indicateurs?

UQTR Savoir. Surprendre.

- Définition
  - Un indicateur c'est donc:
    - Une mesure quantitative ou qualitative
    - Une mesure directe de l'activité ou du fonctionnement interne
    - Une représentation d'une situation, d'une tendance
    - Une façon objective de communiquer l'information à l'aide d'un référentiel convenu
  - Avez-vous des exemples?

2. Indicateurs de performance
Données ou indicateurs?

Quand une donnée devient-elle un « indicateur »?

> *« Tout jugement ou toute évaluation s'établit sur une base comparative: il faut forcément un point de comparaison, un cadre de référence, des critères quelconques pour affirmer que tel service est efficace… »*

Source: Morin, E.M., Savoie, A. et Beaudin, G. (1994). « L'efficacité de l'organisation ». Montréal, Gaëtan Morin éditeur, p.129.

2. Indicateurs de performance
Données ou indicateurs?

Exemples:

- Donnée: Le nombre de civières occupées à l'urgence

- Indicateur: Le nombre de civières occupées **par rapport à**
  - Nombre total de civières (autorisées)
  - Nombre de civières occupées à une autre date
  - Nombre maximal de civières occupées selon les orientations (cible)
  - Nombre de civières suivi par groupe d'âge et en % de la population de ce groupe (75 ans et +)

2. Indicateurs de performance
Qualités d'un indicateur

Chaque indicateur devrait être évalué selon les critères suivants:

1. Contenu informatif
   - L'indicateur est en rapport avec la mission, les orientations stratégiques et les objectifs ou axes d'intervention qui en découlent
2. Fiabilité
   - L'extrant du système d'information doit être fidèle au référentiel convenu (norme, calcul)
3. Validité
   - L'indicateur doit effectivement mesurer ce qu'il propose de mesurer (les estimations sont-elles recevables?)

2. Indicateurs de performance
Qualités d'un indicateur

4. Adéquation
   - L'indicateur est adapté au but pour lequel il a été établi (compatibilité avec l'organisation, échelle de mesure compréhensible)
5. Applicabilité
   - L'indicateur doit pouvoir être obtenu au prix d'un effort raisonnable en temps et en ressources
6. Comparabilité
   - L'indicateur doit permettre de comparer une organisation avec d'autres du même type selon divers degrés de précision

2. Indicateurs de performance
Qualités d'un indicateur

Selon certains auteurs, l'indicateur doit aussi:

- Être facile à utiliser
- Présenter un bon rapport « richesse d'interprétation / coût d'obtention »
- Être légitime aux yeux des membres de l'organisation dont les actions pourraient être évaluées à l'aide de cet indicateur

2. Indicateurs de performance
Classification des indicateurs

Plusieurs types possibles:

- En fonction de la source d'information
- En fonction de l'utilisation
- En fonction de l'utilisateur

2. Indicateurs de performance
Indicateurs classés selon la source

- Intrants
- Extrants
- Extrants de non qualité (pertes, rebuts, etc.)
- Ressources
- Opportunités (facteurs externes)
- Menaces (facteurs externes)
- Correctifs

2. Indicateurs de performance
Indicateurs classés selon l'utilisation

- Indicateurs ou contrôles diagnostiques
  - Le monitorage des événements se fait au fur et à mesure qu'ils se réalisent (passé)
  - L'objectif et la stratégie sont visés
    - Objectif: augmenter l'activité / diminuer l'attente
    - Mesures: nombre de nouveaux usagers / usagers en attente
    - Stratégie: impact des nouveaux usagers sur le niveau réel d'activité / variation de l'attente imputable à quels facteurs?

2. Indicateurs de performance
Indicateurs classés selon l'utilisation

- Indicateurs ou contrôles interactifs
  - Éléments de discussion plutôt que du TB
  - Le monitorage est orienté sur ce que l'organisation ne doit pas perdre de vue afin de réaliser sa stratégie (futur)
  - Le fait d'utiliser le budget global au lieu d'attendre les budgets spécifiques de développement pour augmenter l'activité de certains secteurs peut avoir une influence sur d'autres activités de l'organisation

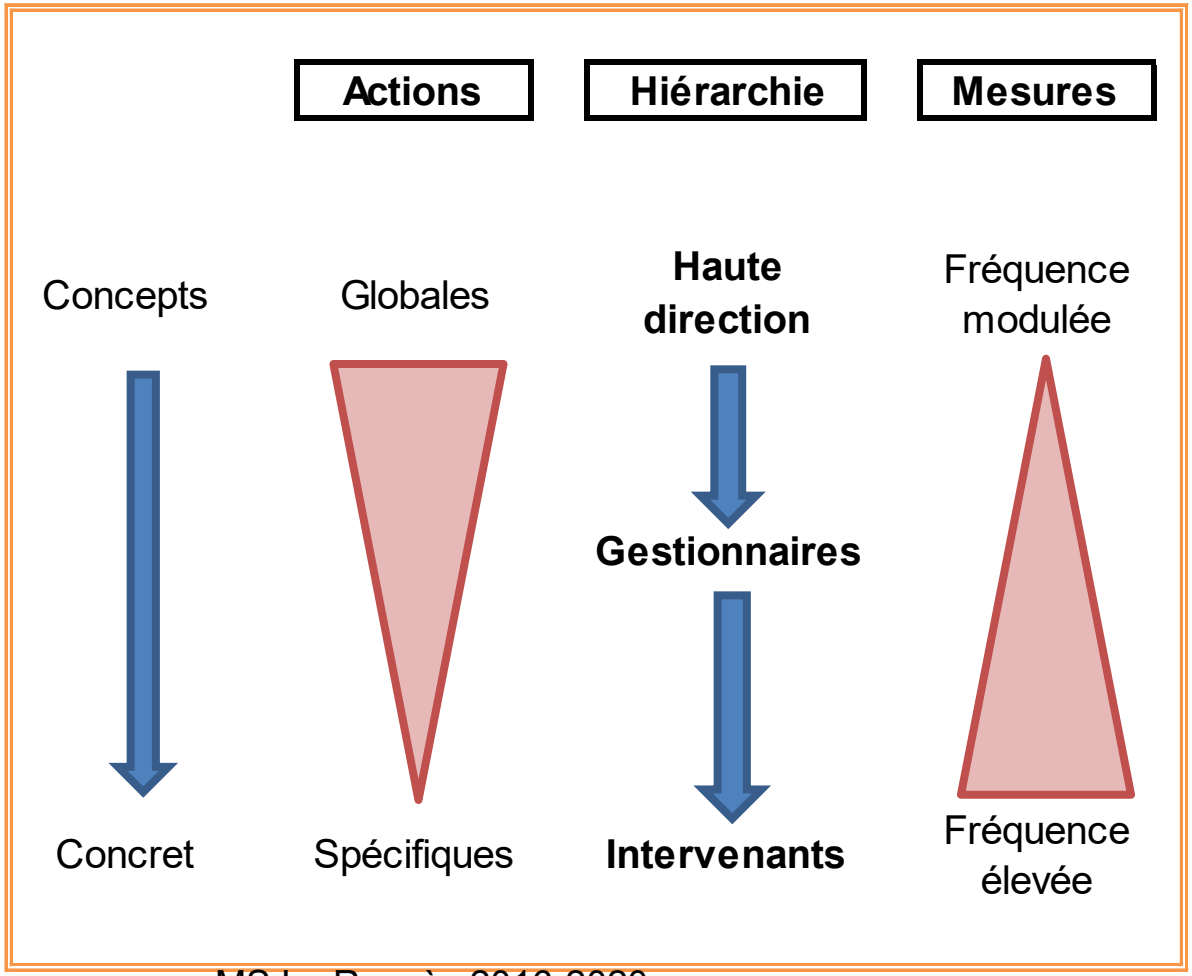
2. Indicateurs de performance
Indicateurs classés selon l'utilisateur

3 niveaux:

1- Stratégique

2- Tactique

3- Opérationnel



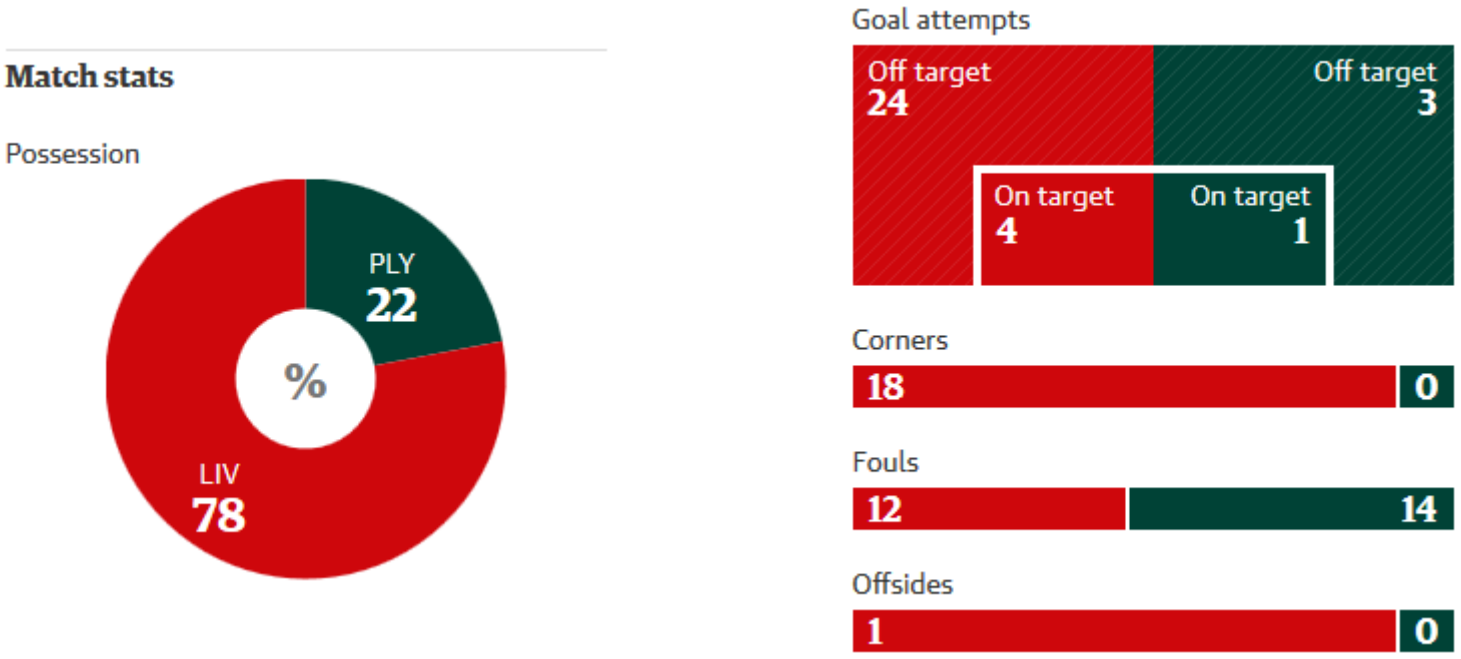
3- Évaluation de la performance - Étapes

1. Déterminer les objectifs et la stratégie
   - Dimensions critiques de l'efficacité organisationnelle: économie des ressources, productivité accrue, développement technologique, qualité
2. Déterminer les indicateurs pertinents (indicateurs retenus) selon:
   - leur utilité pour la direction et les services
   - les ressources consacrées au suivi des indicateurs
   - les impératifs de la reddition de comptes
   - le fonctionnement insatisfaisant d'un secteur peut aussi être un facteur

3- Évaluation de la performance - Étapes

3. Définir la source d'information de chaque indicateur
   - Comment l'information sera compilée et par qui
   - De quel système elle sera extraite et par qui elle sera validée
   - À quelle fréquence elle sera saisie et extraite
4. Établir le résultat attendu pour chaque indicateur: la cible
5. Établir le résultat obtenu pour chaque indicateur
6. Évaluer l'écart entre l'attendu et le réel pour chaque indicateur (analyse)

3- Évaluation de la performance



Liverpool 0 - 0 Plymouth

https://www.theguardian.com/football/2017/jan/08/liverpool-plymouth-argyle-fa-cup-match-report

4- Indicateurs clés de performance financière

- Les analyses financières d'une organisation sont des outils importants pour en cerner les (F) forces et les (F) faiblesses internes. On peut évaluer la performance et le risque à l'aide de différents indicateurs ou ratios.

4- Indicateurs clés de performance financière

- Analyse coût-volume-bénéfice
  - Étudie le comportement des revenus et des coûts en fonction du niveau d'activité afin de donner une appréciation globale de la rentabilité d'une entreprise.
  - Aide à établir le prix des produits.
  - Aide à analyser l'impact du volume sur les profits à court terme.
  - Aide à analyser l'effet qu'ont les changements de coûts sur les profits à court terme.

4- Indicateurs clés de performance financière

- Analyse de la marge sur coûts variables
  - La marge sur coûts variables nous permet de savoir pour quel niveau d'activité une entreprise arrive à satisfaire ses coûts variables. Elle doit être positive et doit pouvoir absorber les coûts fixes.
  - Les états financiers ordinaires combinent coûts contrôlables et coûts non contrôlables.
  - À court terme, les coûts variables sont habituellement contrôlables, mais non les coûts fixes.

Marge sur coûts variables

4- Indicateurs clés de performance financière

- Analyse de la marge sur coûts variables
  - Les résultats établis selon la méthode des coûts variables distinguent les coûts fixes des coûts variables.
  - Cette analyse donne lieu à une meilleure information et à une plus grande responsabilité.

Marge sur coûts variables

4- Indicateurs clés de performance financière

- Analyse des écarts
  - Les écarts budgétaires sont analysés en les divisant en écarts sur coût et en écarts sur quantité.
  - Les écarts indiquent que quelque chose ne s'est pas déroulé comme prévu.
  - L'analyse des écarts favorise l'apprentissage et l'amélioration continue.
  - La plupart des entreprises mènent leur enquête sur les écarts considérables.

Analyse des écarts

4- Indicateurs clés de performance financière

Analyse des ratios

- Analyse des ratios

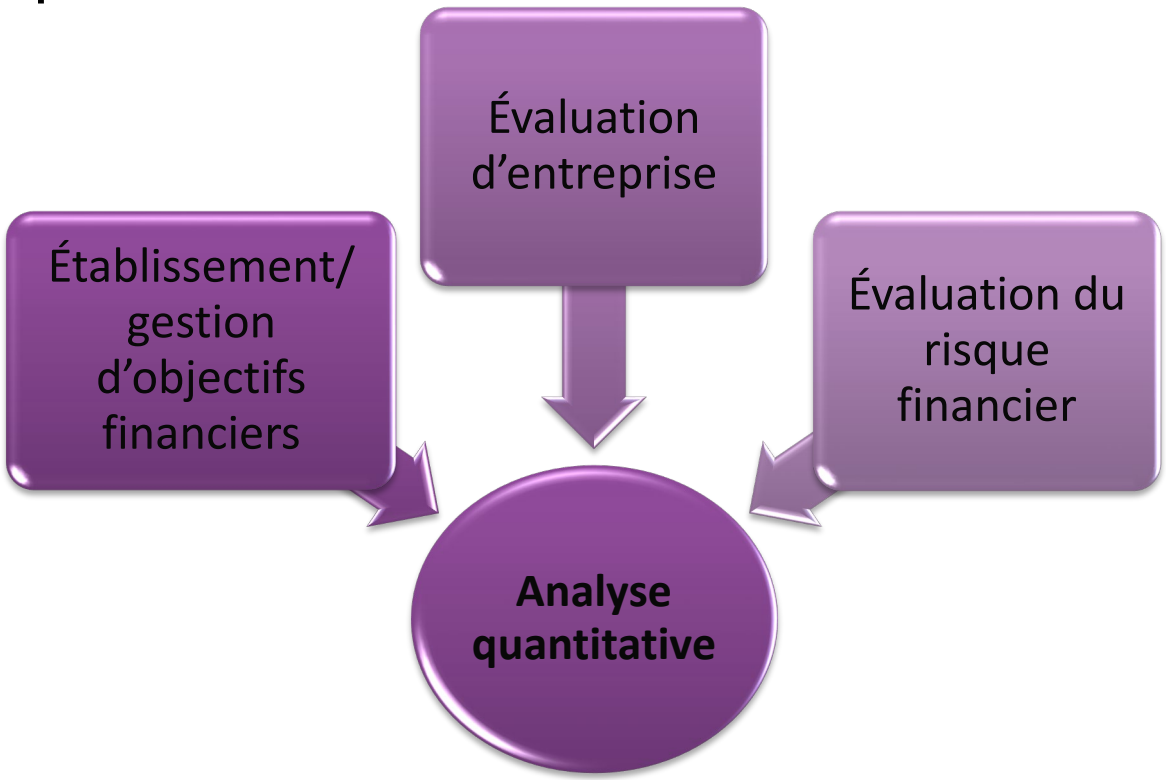
  Il est utile de calculer et d'interpréter les ratios des ÉF afin d'évaluer entre autres :

  - la liquidité (le ratio de liquidité générale);
  - la couverture (le ratio emprunts/capitaux propres);
  - l'activité (la rotation des stocks);
  - la rentabilité (la marge bénéficiaire, le rendement du capital investi) de l'organisation.

  Le calcul et la comparaison de ces ratios sur une période donnée permettent d'établir si la situation financière de l'organisation s'améliore ou se dégrade.

4- Indicateurs clés de performance financière

- Analyse quantitative



5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Carte stratégique

Axe financier

- Valeur à long terme pour les actionnaires
- Productivité
- Croissance des produits d'exploitation

Axe clients

- Prix
- Qualité
- Temps
- Partenariat
- Marque

Axe processus internes

- Gestion des opérations
- Gestion de la clientèle
- Gestion de l'innovation
- Gestion de la réglementation

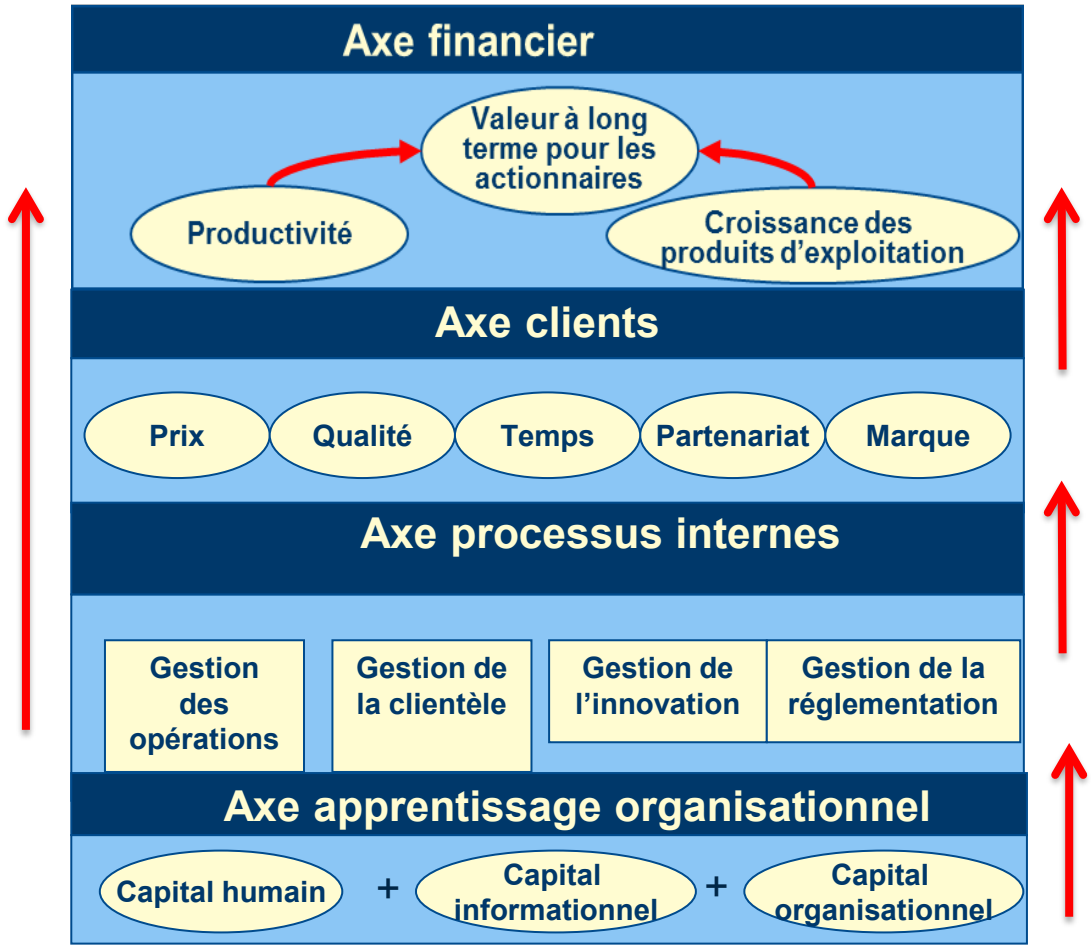
Axe apprentissage organisationnel

- Capital humain + Capital informationnel + Capital organisationnel

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Carte stratégique

- La carte stratégique est un cadre visuel qui permet la **présentation des objectifs** dans les quatre axes du tableau de bord équilibré.
- Au moyen de la carte stratégique, les employés ont une vision claire des liens entre le travail et les objectifs.
- Le carte stratégique est la **première étape avant la création d'un tableau de bord équilibré (TBE)**.

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Structure de la carte stratégique



Relations de cause à effet

Chaîne servant à transformer les actifs incorporels en valeur corporelle (financière)

Proposition de valeur pour les clients

Conditions permettant de créer de la valeur pour les clients

Processus créateurs de valeur

Transformation des actifs incorporels en valeur pour les clients et en résultats financiers

Actifs incorporels et activités

Actifs incorporels à coordonner et à intégrer pour créer de la valeur

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Carte stratégique – Pourquoi?

La **carte stratégique** permet:

- de communiquer la stratégie, les processus et les systèmes pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation.
- la validation des modifications apportées à la stratégie ou à la performance de l'organisation.
- l'amélioration de la coordination des autres fonctions de l'organisation.

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Tableau de bord équilibré

Le **tableau de bord équilibré** permet:

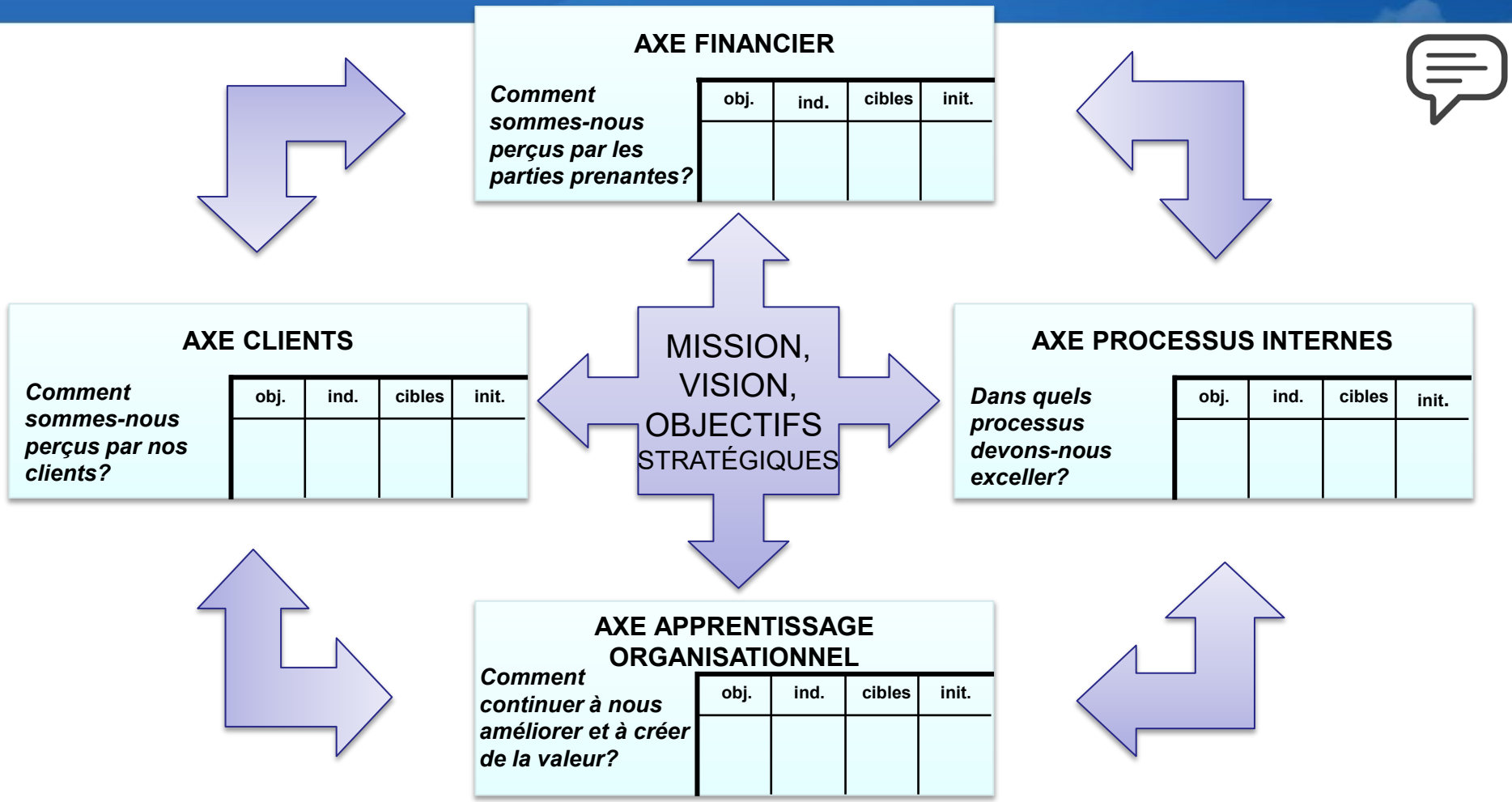
- de concrétiser la mission de l'organisation.
- d'articuler la stratégie de l'organisation, communiquer des détails, exécuter des plans et suivre des résultats.
- d'évaluer les actifs incorporels et intellectuels.
- de donner une perspective axée sur la performance future plutôt que sur la performance passée.

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Tableau de bord équilibré

Le **tableau de bord équilibré** permet aussi:

- de communiquer la stratégie, les processus et les systèmes pour mettre en œuvre la stratégie de l'organisation.
- de valider les modifications apportées à la stratégie ou à la performance de l'organisation.
- de faire passer la planification stratégique d'un exercice statique à des résultats pratiques.
- d'améliorer la coordination des toutes les fonctions de l'organisation.

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Le cadre stratégique du TBE



*Robert S. Kaplan et David P. Norton

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Le cadre stratégique du TBE

Attention!

- Les objectifs et les initiatives doivent être cohérents avec la mission, la vision et les autres objectifs stratégiques de l'organisation!

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Paramètres du TBE

Objectifs → ***« Que voulons-nous être? »***

- **Résultats à atteindre**
- **Objectifs corrélés à la stratégie et à la mission**
- **Objectifs liés à d'autres objectifs**

Carte stratégique et Tableau de bord équilibré

Tableau de bord équilibré

Indicateurs → ***« Comment mesurer ce que nous faisons? »***

- **Méthode de mesure des résultats de chaque objectif – fiche de rendement**

Cibles → ***« Comment savoir si nous avons réussi? »***

- **Buts précis pour orienter et réaliser les objectifs**
- **Les cibles sont des repères quant à l'atteinte des objectifs**

Initiatives → ***« Que devons-nous faire pour atteindre notre but? »***

- **Mesures réalisables pour progresser vers l'atteinte des objectifs stratégiques**

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Exemple d'un TBE avec carte stratégique

Grille stratégique	Objectifs	Indicateurs	Cibles	Initiatives
Axe financier **Accroître les produits d'exploitation** **Accroître la production** **Accroître les ventes**	• Hausser les produits d'exploitation • Planifier la production • Hausser les ventes	• État des produits d'exploitation • Rapports de production • Ventes/rotation des produits	• 35 % en 2 ans • 22 % par année • 27 % par année	• Cerner des marchés • Stabiliser les coûts de production • Acquérir des outils de vente
Axe clients **Fidéliser la clientèle** **Développer les relations avec la clientèle**	• Fidéliser la clientèle • Développer les relations avec la clientèle			
Axe processus internes **Élaborer de nouveaux produits** **Faciliter les relations avec la clientèle**	• Élaborer des produits novateurs • Faciliter l'interaction avec la clientèle			
Axe apprentissage organisationnel **Coordonner l'équipe des ventes** **Former le personnel du service à la clientèle**	• Recruter et former le personnel des ventes • Recruter et former le personnel du service à la clientèle			

D'après A. Pangarkar et T. Kirkwood, *The Trainer's Balanced Scorecard*, Wiley, 2009.

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – Questions sur carte stratégique et TBE

- Quelle est la mission (révisée) et quels sont les objectifs financiers?
- Comment réalisera-t-on les objectifs (chiffre d'affaires, productivité, autre)?
- Quelle est l'orientation stratégique?
- Quels sont les principaux axes sur lesquels l'orientation stratégique a un effet?
- Quels sont les objectifs/cibles par axe?
- Quels sont les liens/relations entre ces éléments?

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – TBE- Les pièges

« Les TB ne doivent pas être simplement un ensemble d'indicateurs financiers et non financiers classés sur 3 à 5 axes. Les meilleurs TB prospectifs reflètent la stratégie de l'organisation. ***Un bon test consiste à voir si vous pouvez comprendre la stratégie rien qu'en regardant le TB…*** *»*

Source: Kaplan, R. et Norton, P. (2001), « Comment utiliser le tableau de bord prospectif ». Paris, Éditions d'organisation, p. 113.

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – TBE- Les pièges (suite)

- L'absence d'objectifs précis
  - Date prévisionnelle de réalisation
  - Objectif mesurable (pour valider efficacité)
  - Quantifiable (unités à compiler)
  - Aspect réalisable (non utopique)
  - Indicateur construit sans lien direct avec l'objectif (ne permettra pas de savoir si le plan d'action a été efficace)
    - Exemple: nombre d'heures de formation vs diminution des produits rejetés à la suite du contrôle de qualité

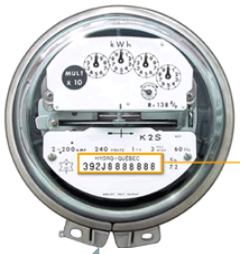
5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – TBE- Les pièges (suite)

- L'intervention non planifiée sur les indicateurs
  - Ajout de nouveaux indicateurs pour répondre à une question ad hoc du C.A.

  - Changement d'indicateur en cours de route sans se soucier de la cohérence avec la planification et les objectifs

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – TBE- Les pièges (suite)

- Confondre tableau de bord stratégique et tableau d'activité
  - Vision rétrospective plutôt que prospective
  - Historique, variation et évolution sans prolonger vers les tendances et les attentes issues de la planification stratégique

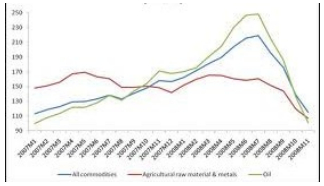


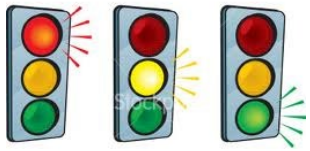
Passé

Futur

5- Indicateurs clés de performance (financière ou non financière) – TBE et visuel retenu

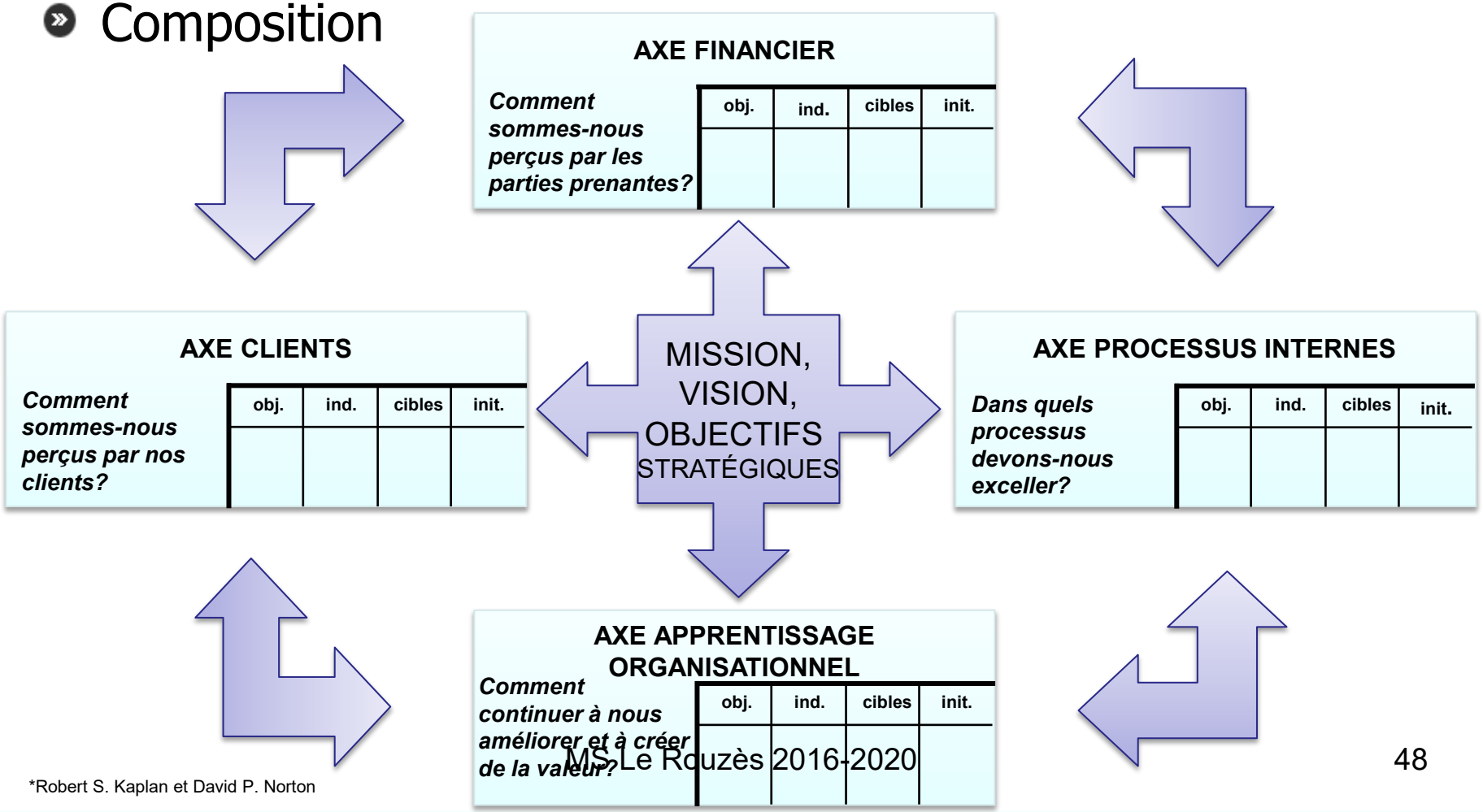
- La présentation de chaque indicateur doit permettre d'apprécier en un coup d'œil
  - l'évolution observée dans le temps
  - la tendance prévisible d'évolution (projection)
  - l'écart entre le réel et l'attendu
- La forme peut être
  - Numérique
  - Graphique
  - Code de couleur





5A- Le tableau de bord équilibré

- Composition



*Robert S. Kaplan et David P. Norton

5A- Le tableau de bord équilibré – un exemple

AXE FINANCIER				
Comment sommes-nous perçus par les parties prenantes?	**obj.**	**ind.**	**cibles**	**init.**

- Axe financier:
  - Objectif: Réduction de la marge de crédit
  - Indicateur: Solde moyen mensuel de la marge de crédit ($)
  - Cible: Réduction de 30% dans les 6 premiers mois de l'exercice financier (5% par mois)
  - Initiative: Accélération de l'encaissement des créances (escomptes offerts)

5A- Le tableau de bord équilibré – un exemple

- Axe des clients:
  - Objectif: Augmentation du panier d'achats moyen
  - Indicateur: Valeur moyenne d'une transaction de vente
  - Cible: Hausse de 8 % au cours du prochain exercice (% variable par mois en fonction de la saisonnalité)
  - Initiative: Offres promotionnelles à durée limitée, développement de services uniques

AXE CLIENTS

Comment sommes-nous perçus par nos clients?	**obj.**	**ind.**	**cibles**	**init.**

5A- Le tableau de bord équilibré – un exemple

AXE PROCESSUS INTERNES				
Dans quels processus devons-nous exceller?	**obj.**	**ind.**	**cibles**	**init.**

- Axe processus internes:
  - Objectif: Augmentation de la performance du service après-vente
  - Indicateur: Temps de traitement d'une demande de service
  - Cible: Réduction du délai total de traitement à 24 h
  - Initiative: Développement d'une application Web permettant au client de formuler sa demande et d'en effectuer le suivi

5A- Le tableau de bord équilibré – un exemple

- Axe apprentissage organisationnel:
  - Objectif: Favoriser l'appropriation du plan d'action 2020-2024 par le personnel clé
  - Indicateur: Personnel ayant participé aux séances de formation et d'échanges sur le plan d'action et sa mise en œuvre
  - Cible: 100% du personnel sur un an
  - Initiative: Dépliant sur le plan d'action distribué au personnel, développement d'un matériel de formation attrayant, etc.

AXE APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL				
Comment continuer à nous améliorer et à créer de la valeur?	**obj.**	**ind.**	**cibles**	**init.**

6.1- La fiche indicateur

- Un outil de travail essentiel qui permet de documenter les paramètres d'un indicateur:
  - Comment sera-t-il mesuré (catégories, ventilation, …)?
  - De quels SI les données servant au calcul seront extraites?
  - Qui le mesurera?
  - À quelle fréquence sera-t-il calculé?
  - À quelle base sera-t-il comparé (cible, résultat antérieur, …)?
  - Qui l'analysera?
  - Comment sera-t-il présenté?
  - Pour qui est-il utile?

6.1- La fiche indicateur

Cinq zones à documenter pour chaque indicateur:

1. Définition et caractéristiques
2. Bases de comparaison, balises et calculs
3. Forme de présentation
4. Interprétation et utilisation dans la gestion
5. Mécanismes de validation

6.1- La fiche indicateur
En un coup d'oeil

ZONE 1 DÉFINITION ET CARACTÉRISTIQUES DE L'INDICATEUR	Page d'accueil	&
	Liste fiches ind	1

Indicateur :

Définition:

Utilisateur:

Préoccupation de gestion:

Calcul

Périodicité:
Fréquence de production:

Ventilation et éléments:

Provenance des données et responsable

ZONE 2 BASES DE COMPARAISONS, BALISES ET ÉCARTS

Tendances ou comparaisons dans le temps:

Autres services organisations ou étalonnage:

Comparaison et répartition par ventilation

Calcul complémentaire:

Cibles-balises-objectifs chiffrés:

Objectifs antérieurs:

Autres indicateurs à mettre en relation:

ZONE 3 FORME DE PRÉSENTATION: TABLEAU, GRAPHIQUE, PICTOGRAMME

Forme de présentation:

Pictogrammes:

Exemple de présentation:

ZONE 4 LES CONSIDÉRATIONS RELIÉS À L'INTERPRÉTATION ET À L'UTILISATION DE L'INDICATEUR

Interprétation:

Utilisation de l'indicateur, réactions de gestion:

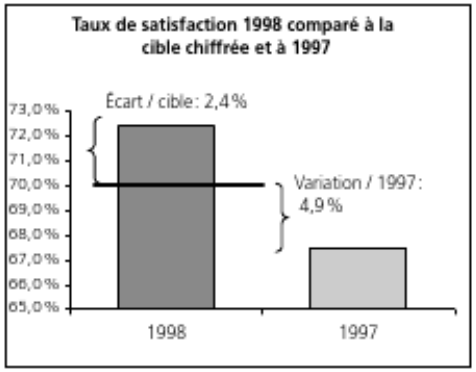
Modèle adapté du CSSS de Trois-Rivières (M. Jean Desjardins, DF), inspiré de: Voyer, Pierre. (1999). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance*, 2e édition. Sainte-Foy : Presses de l'Université du Québec, 446 p.

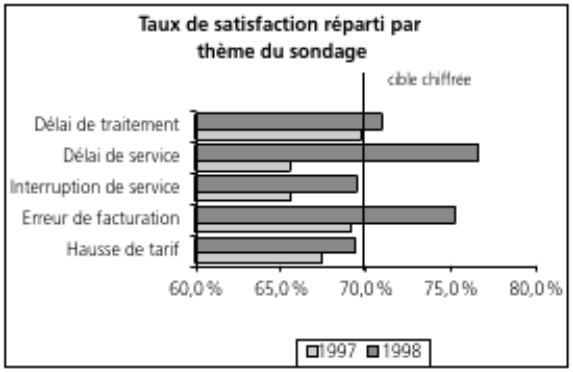
6.1- La fiche indicateur: zone 3

Figure 10.7
Un exemple de présentation complète d'un indicateur

Taux de satisfaction de la clientèle

Taux de satisfaction 1998	**72,4 %**	Cible chiffrée 70,0 %	*Écart avec la cible* *2,4 %*	☺
Taux de satisfaction 1997	67,5 %	*Variation par rapport à l'an passé* 4,9 %		↗
Taux de satisfaction de XYZ (compétiteur)	69,7 %	*Écart avec XYZ* 2,7 %		👍





Taux de satisfaction en 1998 ventilé par thème du sondage et comparé à l'an passé

	Années	
Thèmes du sondage	**1998**	1997
Hausse de tarif	**69,4 %**	67,5 %
Erreur de facturation	**75,3 %**	69,1 %
Interruption de service	**69,5 %**	65,6 %
Délai de service	**76,7 %**	65,6 %
Délai de traitement	**71,0 %**	69,8 %
Taux global de satisfaction	**72,4 %**	**67,5 %**
Cible chiffrée	70,0 %	68,0 %
Écart avec la cible	2,4 %	–0,5 %
	☺	

ATTEINTE DE L'OBJECTIF

☺

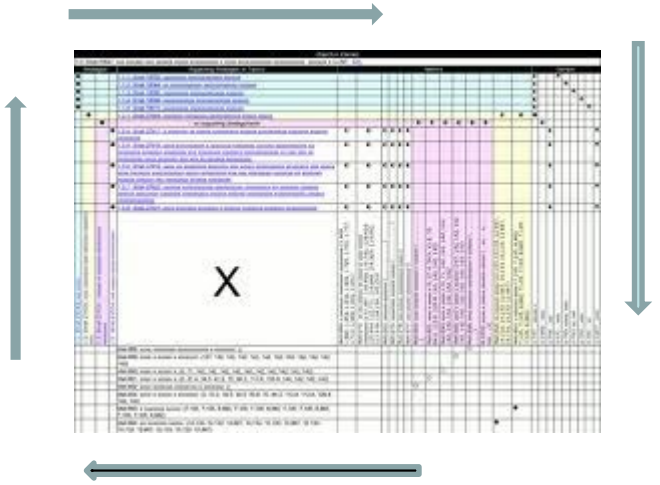
Variation par rapport à l'an passé	
4,9 %	↗

Voyer, Pierre. (1999). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance : 2e édition. Les Presses de l'Université du Québec, Québec, p. 277.

6.2- La matrice en X ou le modèle Hoshin Kanri

Cet outil de déploiement de la stratégie:

- sert à visualiser le mouvement de « cascade des objectifs »
- illustre les liens qui unissent les niveaux hiérarchiques les uns aux autres
- permet d'assurer la cohérence des actions de la base avec la stratégie choisie par l'organisation



6.2- La matrice en X ou le modèle Hoshin Kanri

- La contribution de chacun à la réalisation de la vision =
  - chaque niveau hiérarchique définit et réalise ses propres objectifs;

  - des indicateurs sont définis en même temps que les objectifs afin de contrôler les progrès;

  - les progrès sont évalués et les écarts sont identifiés et corrigés.

6.2- La matrice en X ou le modèle Hoshin Kanri

- L'atteinte des objectifs des premiers niveaux permet de progresser vers les objectifs supérieurs.

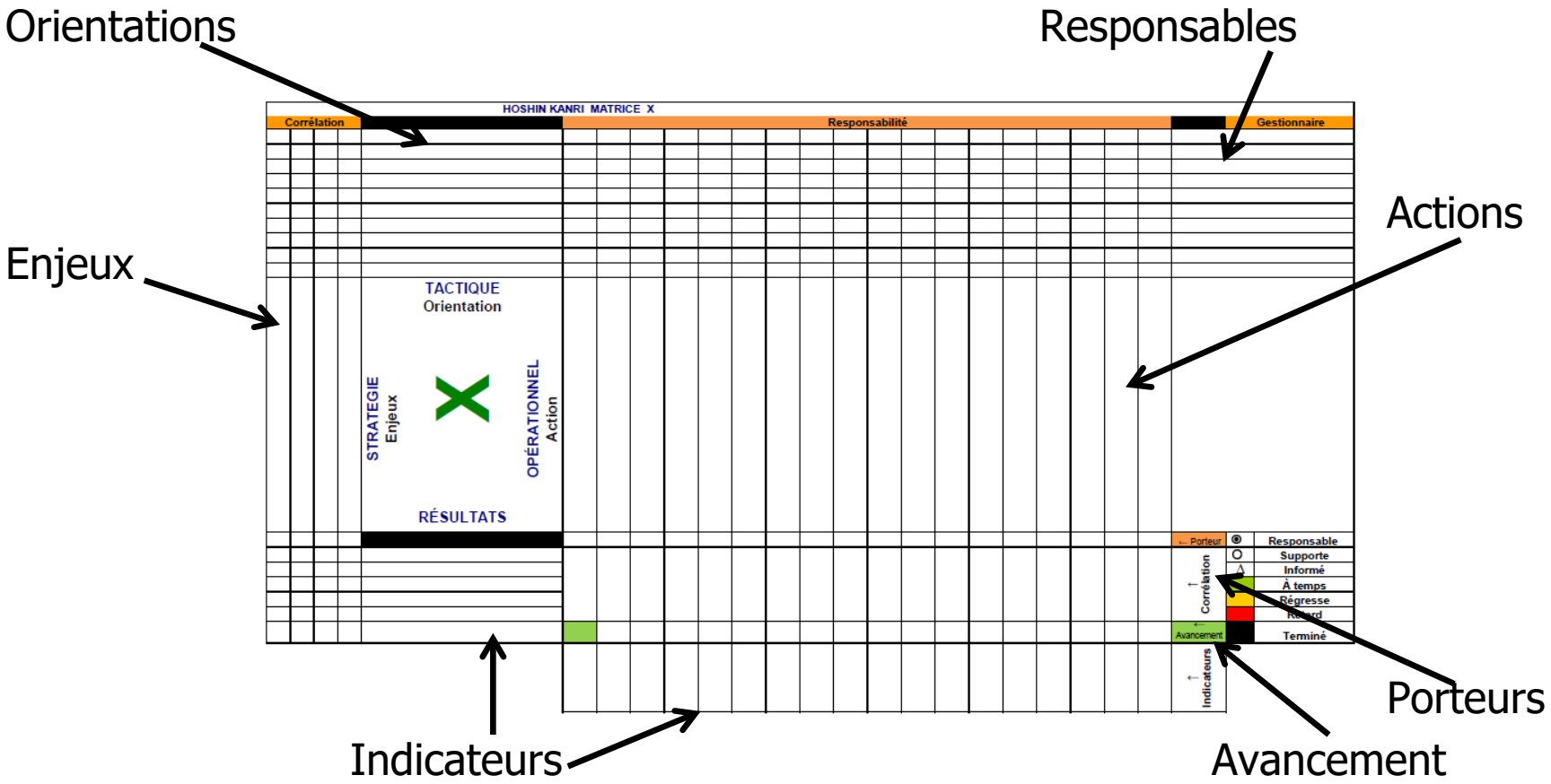
- Les progrès de chaque niveau sont rapportés au niveau supérieur.

6.2- La matrice en X ou le modèle Hoshin Kanri

Les éléments de la matrice:

1. Axe stratégique: les grands enjeux organisationnels
2. Axe tactique: les orientations
3. Axe opérationnel: les actions à poser
4. Axe de la mesure: les résultats et indicateurs à suivre
5. Dimension responsabilité: les responsables et porteurs des projets
6. Évaluation de l'avancement des projets

6.2- La matrice en X ou le modèle Hoshin Kanri



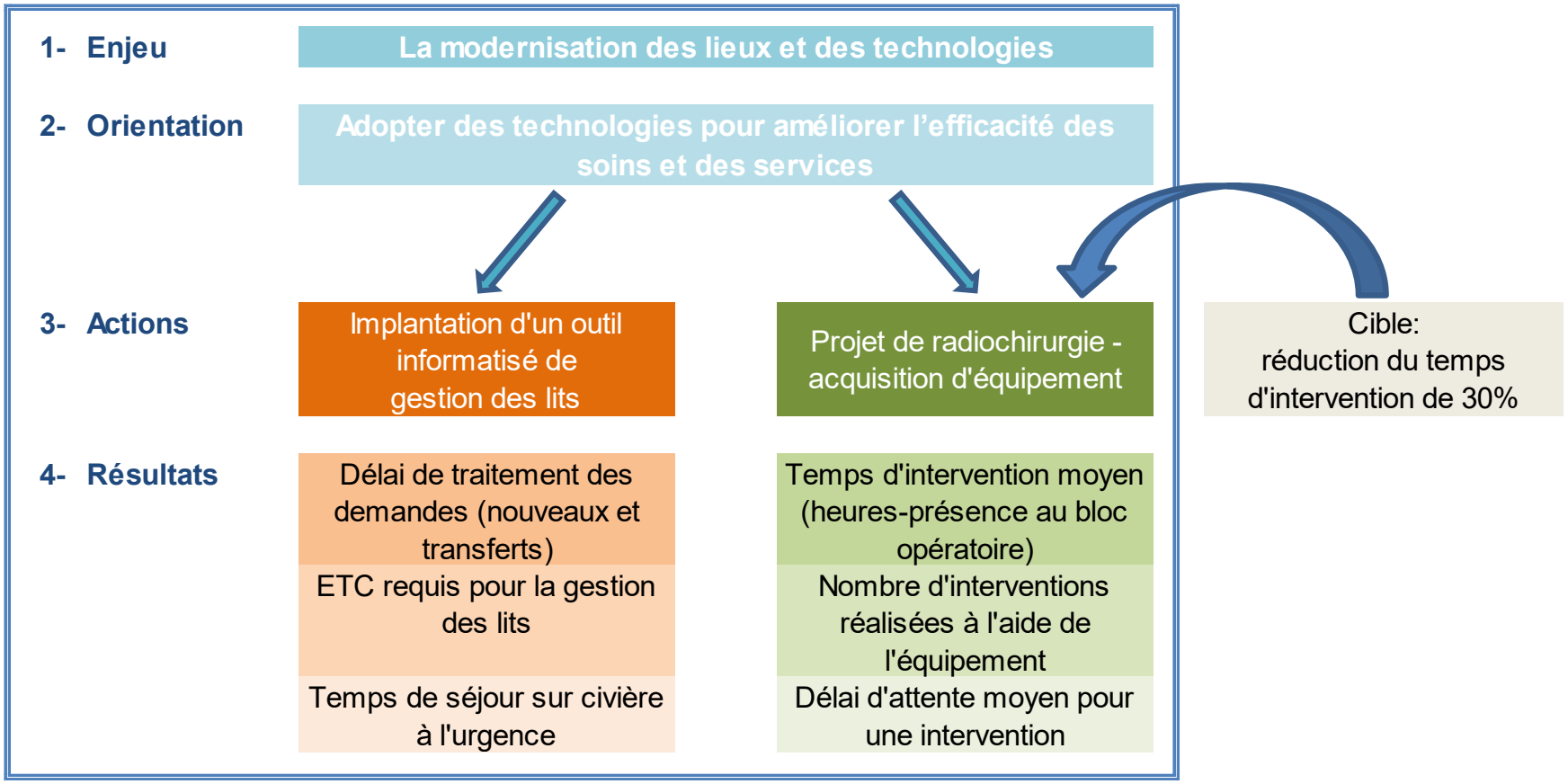
6.2- La matrice en X ou le modèle Hoshin Kanri

Les étapes d'élaboration

1. Définir les enjeux principaux de l'organisation
   - Habituellement en nombre limité, Caractère « rassembleur » qui peut influencer positivement le climat organisationnel
2. Déterminer pour différents secteurs d'activités comment leur planification peut s'inscrire en cohérence avec les stratégies principales
3. Choisir les projets qui présentent un potentiel important de réalisation des orientations et de là, des enjeux.
4. Déterminer quelles mesures seront utilisées pour le monitorage des résultats d'un projet.

Note: Les équipes doivent participer à l'élaboration des projets et à la détermination d'actions concrètes alignées sur les objectifs de l'organisation.

6.2- La matrice en X
Exemples selon les étapes



6.2- La matrice en X
Eléments à retenir

- La matrice en X est principalement utile pour illustrer :
  - la cohérence des projets en regard des orientations et des stratégies de l'établissement,
  - le degré d'avancement de ces projets,
  - la responsabilité des projets (imputabilité et réalisation).
- Par contre, le modèle peut devenir lourd ou inadéquat si on essaie d'y inclure:
  - un trop grand nombre de projets,
  - des projets qui s'échelonnent sur plusieurs années,
  - ou trop de détails sur chacun des projets.

TP #5 Performance et stratégie

- Analyse de la démarche d'évaluation de la performance d'Investissement Québec
  - Comparaison avec la théorie abordée dans le cours à l'aide du rapport annuel 2018-2019 (pages 24-27, 30-36 et 79-90 du document)

Et, à l'aide de la théorie sur les liens entre la stratégie et les indicateurs de performance:

- Analyse de la performance d'une autre entité
  - Le nom de la seconde entité sera confirmé dans un courriel adressé à chaque équipe

De : Ouellet-Hotte, Catherine
À : Côté, Véronique
Objet : Évaluations risque PPR - volet financier et suivi
Date : 17 avril 2018 14:16:00
Pièces jointes : Compte à payer - Dossier fournisseur.docx
Compte à recevoir - Compensation gouvernementale (volet fournisseur).docx
Compte à recevoir - compensation gouvernementale.docx
Processus budgétaire.docx
Remboursement frais de déplacement.docx

Bonjour Véronique,

Je te transmets les 5 évaluations de risque PRP qui ont été produites dans le cadre du volet financier. J'avais oublié de te mettre en c.c. dans les envois précédents à Sandrine Bellenfant.

En ce qui concerne les autres processus visés par ce volet, l'équipe Finances, par l'entremise de Chantal Chrétien, m'a indiqué ce qui suit :

SOR.RF.01 Gérer les données maîtres financières – pas de données personnelles
SOR.RF.05 Gérer le budget – analyse de risque effectué
SOR.RF.10 Établir les tarifications – faire en livraison 2 – données BI
SOR.RF.15 Facturer les biens et les services – faire en livraison 2
SOR.RF.20 Gérer les comptes à recevoir – revoir en livraison 2 (partie compensation gouvernementale effectuée)
SOR.RF.25 Gérer les comptes à payer - analyse de risque effectué
SOR.RF.30 Gérer les comptes de dépenses et les cartes de crédit corporatives – analyse de risque effectué
SOR.RF.35 Gérer les immobilisations – pas de données personnelles
SOR.RF.40 Gérer la comptabilisation des projets – pas de données personnelles
SOR.RF.45 Gérer la trésorerie – pas de données personnelles
SOR.RF.50 Évaluer le passif actuariel – faire en livraison 3 – données BI
SOR.RF.55 Produire les rapports financiers- pas de données personnelles

Il a donc été convenu que les processus identifiés en L-2 seront rediscutés au niveau des risques PRP, lorsque l'avancement des travaux le permettra.

Ce qui m'amène à aborder la suite des interventions au niveau PRP considérant que je ne connais pas le niveau d'avancement des différents processus de votre côté. Par ailleurs, je dois d'indiquer que je prévois prendre des vacances du 4 au 26 juin prochain. Aussi, étant conscients que nous ne voulons pas ralentir le projet qui continuera à avancer durant cette période, je souahiterais discuter de la planification envisagée, si elle s'avère nécessaire, relativement au interventions et évaluations de risque PRP.

Bonne journée

Catherine Ouellet Hotte, avocate
Direction de l'accès à l'information et du support juridique ● SAAQ
Téléphone : (418) 528-4856 ● Télécopieur : (418) 528-6224

catherine.ouellet-hotte@saaq.gouv.qc.ca

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Ce courriel contient des renseignements confidentiels et ne peut être divulgué. Si vous n'êtes pas le destinataire, veuillez nous en aviser et le détruire.

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

Tel que mentionné dans la Procédure d'évaluation de la protection des renseignements personnels dans les systèmes d'information (réf. 04.02.X), l'évaluation du niveau de risque en protection des renseignements personnels (PRP) doit être remplie, aux étapes préliminaires ou d'avant-projet et lors de changements importants dans les orientations du projet, pour tous projets de développement de système d'information, incluant notamment : les DEMU (développement en milieu utilisateur), les projets en mode agile et les applications légères.

La présente évaluation permet d'identifier les mesures particulières, de même que des exigences, de PRP à mettre en place dans ces projets, le cas échéant. Elle est composée de 3 étapes :

A. Déterminer si le projet implique des renseignements personnels;

B. Identifier les facteurs de risques;

C. Conclure sur l'évaluation globale du risque PRP.

L'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas, répond aux 2 questions de l'étape A et, si le projet implique des renseignements personnels, un répondant de la PRP est désigné. Ce dernier continue de remplir l'évaluation du niveau de risque en PRP en répondant aux questions de l'étape B.

Le répondant de la PRP transmet l'évaluation ainsi remplie à la DAISJ qui va évaluer globalement le risque PRP et ajouter, si requis, des mesures particulières ou des exigences en PRP pour le projet, aux endroits prévus à cet effet.

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
1. Est-ce que le projet **vise uniquement** l'une ou l'autre des situations suivantes : a) l'achat ou le remplacement d'équipement informatique ne requérant pas de modification aux systèmes d'information ou de prestation électroniques de services; b) le développement, la modification ou l'entretien d'outils informatiques ou de systèmes d'information administratifs qui n'accèdent pas aux bases de données corporatives ni aux applications locales contenant des renseignements sur les clientèles, le personnel, les fournisseurs de la SAAQ ou sur un tiers.;	NON	

[1] Pour simplifier la rédaction, le terme « Projet » utilisé dans ce document, couvre toutes les étapes et phases d'analyse et de réalisation d'une solution TI. C'est-à-dire qu'il comprend « l'étape Conseil », la phase « Choix d'une solution d'affaires » et la phase « Réalisation ».

 © Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
c) l'ajout de fonctionnalités à un système d'information.		
2. Est-ce qu'il y aura manipulation de renseignements personnels à l'une ou l'autre des étapes de leur cycle de vie? • Collecte par la SAAQ ou par un mandataire, un fournisseur ou par tout autre intervenant; • Utilisation à l'interne ou par des mandataires afin d'offrir un service ou pour un traitement informatique; • Communication au client (la personne concernée par les renseignements) ou à des partenaires, à d'autres organismes, ou à des tiers; • Changement dans leur mode de conservation (mode au sens large : endroit physique ou virtuel, forme, support, logiciel de conservation…); • Mise à jour; • Correction de renseignements déjà colligés; • Archivage et destruction.	OUI	Le projet se qualifie en PRP : La clientèle visée par ce processus est majoritairement des entreprises mais également des personnes physiques. Certaines entreprises peuvent être considérées comme des personnes physiques au sens de la Loi sur l'accès (ex : un particulier en affaire), les renseignements concernant cette entreprise sera donc considéré comme du renseignement personnel.
Si la réponse à la **question 1** est **oui et** que la réponse à la **question 2** est **non**, le projet n'implique pas de renseignement personnel.		

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
3. Est-ce que les personnes qui travaillent à la phase actuelle du projet ignorent (ne connaissent pas) les mesures à prendre pour assurer la PRP dans le contexte de l'acquisition, du développement ou de la refonte de systèmes d'information ou de prestation électronique de services?	NON		
4. Est-ce que le projet implique une collecte de renseignements d'identification (nom, adresse, numéro de dossier, numéro de téléphone, adresse de courriel ou autre identifiant) sur une nouvelle clientèle de la SAAQ ou d'un nouveau renseignement à la SAAQ? Est-ce que le projet implique la collecte de renseignements qui relèvent des habitudes de vie (par exemple, la géolocalisation)? Est-ce que le projet implique la création de renseignement personnel (par exemple, un nouvel identifiant)? Dans le cas de projet qui vise la gouvernance des données (comme CASA), l'ensemble des renseignements personnels déjà collectés par la Société devront passer par le test de nécessité.	OUI	Décrire la nouvelle clientèle SAAQ ou le nouveau renseignement :	Il est envisagé de collecter les données bancaires de tous les fournisseurs afin de d'offrir le dépôt direct. Il est par ailleurs envisagé de collecter l'adresse courriel afin de communiquer avec le fournisseur. Ces deux nouveaux renseignements feront partis du *Business Partner* (BP) comme données d'identification partagées. Pour mettre en place et collecter ces nouveaux renseignements, le projet doit justifier la nécessité de cette collecte. En quoi ces renseignements sont-ils nécessaires dans le cadre des attributions de la Société ? À quoi serviront ils et qui en aura accès ? La Société collecte également déjà la NAS au niveau des fournisseurs qui sont des personnes physiques pour l'émission des relevés fiscaux.
5. Est-ce que le projet implique des renseignements de nature médicale?	NON	Donner quelques précisions sur ces renseignements :	

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
6. Est-ce que le projet implique le recours aux techniques de biométrie (reconnaissance du visage ou des formes de la main, ou des veines de la main, empreinte digitale, rétine ou iris de l'œil, reconnaissance de la force ou de la vitesse de frappe du clavier, reconnaissance de l'écriture, etc.)?	NON		
7. Est-ce que le projet a fait l'objet (ou est susceptible de faire l'objet) de critiques ou de contestations de la part de, notamment, l'un ou l'autre des groupes suivants : associations d'individus, médias, intervenants politiques, Commission d'accès à l'information, Commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Protecteur du citoyen, Office de la protection du consommateur, Vérificateur général, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, syndicat?	NON	Décrire pourquoi :	
8. Est-ce que le projet implique l'utilisation d'une nouvelle technologie pour laquelle la SAAQ ne détient pas ou très peu d'expérience, ou est-ce que la technologie envisagée peut susciter des interrogations au niveau de la PRP?	NON	Décrire brièvement la technologie :	
Conclure sur le niveau de sensibilité des renseignements personnels (DAISJ) : (non sensibles, sensibles ou très sensibles)			SENSIBLES

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
9. Est-ce que le projet implique l'utilisation différente ou qui n'avait pas été prévue lorsque les renseignements ont initialement été collectés?	OUI		Le nouveau système permettra de rendre disponible au employés certaines données qui ne l'étaient pas auparavant, dont notamment les données bancaires des fournisseurs. Une attention particulière devra être portée quant à la gestion des accès, lors de la mise en œuvre du nouvel outil, considérant les différents intervenants dans le processus et leurs différents rôles.
10. Les renseignements personnels seront-ils colligés par des tiers ou pour des tiers (autres ministères ou organismes publics, entreprises privées, fournisseurs ou autre gouvernement)?	NON		
11. Y aura-t-il plusieurs sources d'information ou plusieurs façons de collecter les renseignements personnels?	OUI		Les données peuvent être produites par le fournisseurs dans le cadre de son dossiers BP, mais également lors de la transmission de factures à payer. Il est envisagé de recevoir ces factures dans une boite courriel sécurisés, dont les accès seront restreints.

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
12. Le projet implique-t-il l'utilisation de renseignements personnels (que l'on détient déjà) par un autre « domaine d'activités »? Les « domaines d'activités » considérés sont : 1) la sécurité routière, incluant l'accès au réseau routier et le contrôle routier; 2) l'indemnisation (Loi sur l'assurance automobile); 3) les renseignements recueillis pour un tiers (CTQ, RAMQ, Revenu Québec, etc.); 4) la gestion des ressources humaines; 5) la gestion des ressources financière; 6) la gestion des ressources matérielles et immobilières (contrats – fournisseurs).	OUI		Le volet BP amène une nouvelle vision du dossier client dans lequel certaines données, dont celles d'identification seront partagées à dans plusieurs domaines d'activités. Les données partagées doivent l'être en fonctions des différents rôles des employés pour s'assurer du respect de l'article 62 de la Loi sur l'accès. Un renseignement personnel ne peut être utiliser que pour les fins pour lequel il a été recueillis et les accès pour les employés doivent être limités lorsque ces renseignements sont nécessaires dans le cadre de leurs fonctions.
13. Les renseignements personnels seront-ils conservés et/ou communiqués à l'extérieur du Québec ou accessibles de l'extérieur du Québec?	NON		

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
14. Est-ce que les renseignements seront communiqués à plusieurs ministères, organismes ou entreprises, sans le consentement des personnes concernées?	OUI		Le processus envisagé prévoit la transmission d'avis de dépôt par courriel non chiffré au fournisseur. Il faut tenir compte que certains fournisseurs pourraient ne pas être des personnes morales, par exemple un particulier en affaire où il n'y a pas nécessairement de distinction entre sa personne physique et son entreprise. Les informations le concernant sont ainsi considérées comme du renseignement personnel. En limitant les informations inscrites dans le courriel pour ne pas qu'ils contiennent de renseignement personnel, l'utilisation d'un courriel non chiffré est envisageable en respectant les exigences en PRP. Il convient de ne pas oublier que certaines données peuvent être confidentiels, même s'Il ne s'agit pas de renseignements personnels.
15. Est-ce que le projet modifie les règles de conservation, d'archivage et de destruction des renseignements personnels?	OUI	Cet élément devra être validé avec la Gestion intégrée des documents à la DRMI	Une vérification avec la DRMI devra être effectuée pour s'assurer que les règles de conservation seront mises en place concernant toutes les nouvelles données collectées dans le cadre de ce processus. Advenant qu'il n'existe aucune règle de conservation visant les informations de suivi, la durée du délai de conservation devra être déterminée et justifiée en fonction du besoin.

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
16. En ce qui a trait à l'exercice des droits des personnes concernées, faut-il prévoir de nouvelles façons de faire pour permettre à la clientèle d'avoir accès et de rectifier leurs renseignements, d'en obtenir copie ou pour signifier leur insatisfaction et exercer leurs recours?	OUI		Le projet devra s'assurer que l'exercice du droit d'accès aux renseignements visés et du repérage des documents repermettront l'accès aux informations contenues pour les personnes vises par ces renseignements, notamment pour le contenu dans le dossier BP. Par exemple pour les demandes de rectification des données bancaires à la demande du client.
17. Autres informations pertinentes qui devraient être mentionnées à la DAISJ?	NON		
Conclure sur le niveau de complexité du projet en matière de PRP (DAISJ) : (non complexe ou complexe)			COMPLEXE

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À PAYER – DOSSIER FOURNISSEUR

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE C – ÉVALUATION GLOBALE DU RISQUE PRP (réservée à la DAISJ)		
NIVEAU DU RISQUE	X	COMMENTAIRES DE LA DAISJ
Élevé		
Modéré	X	Notamment en raison de la volonté de collecter de nouvelles données, telles que les données bancaires, en raison des données utilisés (NAS), et du volet BP.
Faible		

AUTRES EXIGENCES/COMMENTAIRES PRP NON ÉNONCÉES PRÉCÉDEMMENT :

De nombreux éléments sont à prendre en compte afin de respecter les exigences en matière de PRP dans la mise en œuvre de ce processus, puisqu'il s'agit d'une collecte de nouveaux renseignements. La nécessité et la justification de la collecte ont été documentés dans le dossier relatif projet en fonction du besoin.

Le volet BP amène une nouvelle vision du dossier client pour lequel certaines données, dont celles d'identification seront partagées dans plusieurs les domaines d'activités.

Les données partagées doivent l'être en fonction des différents rôles des employés pour s'assurer du respect de l'article 62 de la Loi sur l'accès.

Par ailleurs, les communications avec le fournisseur par courriel non chiffré amènent des enjeux supplémentaires, puisque ces communications ne doivent pas contenir de renseignements personnels. La mise en place d'un portail Web permettra de limiter ce risque et permettra de limiter considérablement les renseignements communiqués par courriel. D'ici la mise en place de ce portail, la prudence est nécessaire afin de s'assurer que les communications par courriel respecteront les exigences en matière de PRP. La communication par courriel non chiffré est envisageable si ces courriels ne contiennent aucun renseignement personnel.

PRÉPARÉ PAR (répondant PRP) :
VALIDÉ PAR (spécialiste PRP) : Catherine Ouellet Hotte – 2018-04-09

Version 1.0 (2011-02-21)

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR – COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET FOURNISSEUR)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

Tel que mentionné dans la Procédure d'évaluation de la protection des renseignements personnels dans les systèmes d'information (réf. 04.02.X), l'évaluation du niveau de risque en protection des renseignements personnels (PRP) doit être remplie, aux étapes préliminaires ou d'avant-projet et lors de changements importants dans les orientations du projet, pour tous projets de développement de système d'information, incluant notamment : les DEMU (développement en milieu utilisateur), les projets en mode agile et les applications légères.

La présente évaluation permet d'identifier les mesures particulières, de même que des exigences, de PRP à mettre en place dans ces projets, le cas échéant. Elle est composée de 3 étapes :

A. Déterminer si le projet implique des renseignements personnels;

B. Identifier les facteurs de risques;

C. Conclure sur l'évaluation globale du risque PRP.

L'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas, répond aux 2 questions de l'étape A et, si le projet implique des renseignements personnels, un répondant de la PRP est désigné. Ce dernier continue de remplir l'évaluation du niveau de risque en PRP en répondant aux questions de l'étape B.

Le répondant de la PRP transmet l'évaluation ainsi remplie à la DAISJ qui va évaluer globalement le risque PRP et ajouter, si requis, des mesures particulières ou des exigences en PRP pour le projet, aux endroits prévus à cet effet.

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
1. Est-ce que le projet **vise uniquement** l'une ou l'autre des situations suivantes : a) l'achat ou le remplacement d'équipement informatique ne requérant pas de modification aux systèmes d'information ou de prestation électroniques de services; b) le développement, la modification ou l'entretien d'outils informatiques ou de systèmes d'information administratifs qui n'accèdent pas aux bases de données corporatives ni aux applications locales contenant des renseignements sur les clientèles, le personnel, les fournisseurs de la SAAQ ou sur un tiers.;	NON	

[1] Pour simplifier la rédaction, le terme « Projet » utilisé dans ce document, couvre toutes les étapes et phases d'analyse et de réalisation d'une solution TI. C'est-à-dire qu'il comprend « l'étape Conseil », la phase « Choix d'une solution d'affaires » et la phase « Réalisation ».

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR – COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET FOURNISSEUR)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
c) l'ajout de fonctionnalités à un système d'information.		
2. Est-ce qu'il y aura manipulation de renseignements personnels à l'une ou l'autre des étapes de leur cycle de vie? • Collecte par la SAAQ ou par un mandataire, un fournisseur ou par tout autre intervenant; • Utilisation à l'interne ou par des mandataires afin d'offrir un service ou pour un traitement informatique; • Communication au client (la personne concernée par les renseignements) ou à des partenaires, à d'autres organismes, ou à des tiers; • Changement dans leur mode de conservation (mode au sens large : endroit physique ou virtuel, forme, support, logiciel de conservation…); • Mise à jour; • Correction de renseignements déjà colligés; • Archivage et destruction.	OUI	Le projet se qualifie en PRP : Le projet touche le volet fournisseur, dans lequel la compensation gouvernementale est en place depuis 2010. La clientèle visée par ce processus est majoritairement des entreprises mais également des personnes physiques. Certaines entreprises peuvent être considérées comme des personnes physiques au sens de la Loi sur l'accès (ex : un particulier en affaire), les renseignements concernant cette entreprise sera donc considéré comme du renseignement personnel.
Si la réponse à la **question 1** est **oui et** que la réponse à la **question 2** est **non**, le projet n'implique pas de renseignement personnel.		

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR – COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET FOURNISSEUR)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
3. Est-ce que les personnes qui travaillent à la phase actuelle du projet ignorent (ne connaissent pas) les mesures à prendre pour assurer la PRP dans le contexte de l'acquisition, du développement ou de la refonte de systèmes d'information ou de prestation électronique de services?	NON		
4. Est-ce que le projet implique une collecte de renseignements d'identification (nom, adresse, numéro de dossier, numéro de téléphone, adresse de courriel ou autre identifiant) sur une nouvelle clientèle de la SAAQ ou d'un nouveau renseignement à la SAAQ? Est-ce que le projet implique la collecte de renseignements qui relèvent des habitudes de vie (par exemple, la géolocalisation)? Est-ce que le projet implique la création de renseignement personnel (par exemple, un nouvel identifiant)? Dans le cas de projet qui vise la gouvernance des données (comme CASA), l'ensemble des renseignements personnels déjà collectés par la Société devront passer par le test de nécessité.	NON	Décrire la nouvelle clientèle SAAQ ou le nouveau renseignement :	Le scénario envisagé n'implique pas de collecte supplémentaire de renseignements personnels, ni de création.
5. Est-ce que le projet implique des renseignements de nature médicale?	NON	Donner quelques précisions sur ces renseignements :	
6. Est-ce que le projet implique le recours aux techniques de biométrie (reconnaissance du visage ou des formes de la main, ou des veines de la main, empreinte digitale, rétine ou iris de l'œil, reconnaissance de la force ou de la vitesse de frappe du clavier, reconnaissance de l'écriture, etc.)?	NON		

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR – COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET FOURNISSEUR)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
7. Est-ce que le projet a fait l'objet (ou est susceptible de faire l'objet) de critiques ou de contestations de la part de, notamment, l'un ou l'autre des groupes suivants : associations d'individus, médias, intervenants politiques, Commission d'accès à l'information, Commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Protecteur du citoyen, Office de la protection du consommateur, Vérificateur général, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, syndicat?	NON	Décrire pourquoi :	Contrairement au volet clientèle, le volet fournisseur est en place depuis 2010 et est donc peu susceptible de faire l'objet de critiques.
8. Est-ce que le projet implique l'utilisation d'une nouvelle technologie pour laquelle la SAAQ ne détient pas ou très peu d'expérience, ou est-ce que la technologie envisagée peut susciter des interrogations au niveau de la PRP?	NON	Décrire brièvement la technologie :	
Conclure sur le niveau de sensibilité des renseignements personnels (DAISJ) : (non sensibles, sensibles ou très sensibles)			NON SENSIBLES
9. Est-ce que le projet implique l'utilisation différente ou qui n'avait pas été prévue lorsque les renseignements ont initialement été collectés?	OUI		La compensation inter-rôle risque d'amener une utilisation différente des renseignements initialement collectés. Une attention particulière devra tout de même être portée quant à la gestion des accès, lors de la mise en œuvre, afin de s'en assurer.
10. Les renseignements personnels seront-ils colligés par des tiers ou pour des tiers (autres ministères ou organismes publics, entreprises privées, fournisseurs ou autre gouvernement)?	NON		
11. Y aura-t-il plusieurs sources d'information ou plusieurs façons de collecter les renseignements personnels?	OUI		L'information proviendra des transactions effectuées à la Société et également de Revenu Québec.

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR – COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET FOURNISSEUR)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
12. Le projet implique-t-il l'utilisation de renseignements personnels (que l'on détient déjà) par un autre « domaine d'activités »? Les « domaines d'activités » considérés sont : 1) la sécurité routière, incluant l'accès au réseau routier et le contrôle routier; 2) l'indemnisation (Loi sur l'assurance automobile); 3) les renseignements recueillis pour un tiers (CTQ, RAMQ, Revenu Québec, etc.); 4) la gestion des ressources humaines; 5) la gestion des ressources financière; 6) la gestion des ressources matérielles et immobilières (contrats – fournisseurs).	OUI		La compensation inter-rôle pourrait amener une utilisation de renseignements par d'autres domaines d'activités. Les mêmes exigences que celles prévues à la Q-9 devront être suivies. Cette utilisation dans le cadre de la compensation inter-rôle par d'autres domaines d'activités devra également être prévue en respect de l'avis juridique à ce sujet de Me Clocchiatti.
13. Les renseignements personnels seront-ils conservés et/ou communiqués à l'extérieur du Québec ou accessibles de l'extérieur du Québec?	NON		
14. Est-ce que les renseignements seront communiqués à plusieurs ministères, organismes ou entreprises, sans le consentement des personnes concernées?	OUI		Considérant que la compensation pour le volet fournisseur est déjà en place depuis 2010, les ententes d'échanges de renseignements sont déjà en place et il ne semble pas y avoir de volonté de modifier les renseignements communiqués.
15. Est-ce que le projet modifie les règles de conservation, d'archivage et de destruction des renseignements personnels?	NON		

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR – COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET FOURNISSEUR)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
16. En ce qui a trait à l'exercice des droits des personnes concernées, faut-il prévoir de nouvelles façons de faire pour permettre à la clientèle d'avoir accès et de rectifier leurs renseignements, d'en obtenir copie ou pour signifier leur insatisfaction et exercer leurs recours?	NON		
17. Autres informations pertinentes qui devraient être mentionnées à la DAISJ?	NON		
Conclure sur le niveau de complexité du projet en matière de PRP (DAISJ) : (non complexe ou complexe)			NON COMPLEXE

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR – COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET FOURNISSEUR)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE C – ÉVALUATION GLOBALE DU RISQUE PRP (réservée à la DAISJ)		
NIVEAU DU RISQUE	X	COMMENTAIRES DE LA DAISJ
Élevé		
Modéré		
Faible	X	Le projet amène très peu de modifications au niveau de la gestion des renseignements personnels visés, considérant que ce volet est déjà en place depuis 2010.

AUTRES EXIGENCES/COMMENTAIRES PRP NON ÉNONCÉES PRÉCÉDEMMENT :

Le projet touche le volet fournisseur, dans lequel la compensation gouvernementale est en place depuis 2010. La clientèle visée par ce processus est majoritairement des entreprises mais également des personnes physiques. Certaines entreprises peuvent être considérées comme des personnes physiques au sens de la Loi sur l'accès (ex : un particulier en affaire), les renseignements concernant cette entreprise sera donc considéré comme du renseignement personnel.

Le modèle d'affaire amène des modifications au niveau techno, mais demeure sensiblement le même au niveau de la gestion des renseignements personnels. Il n'amène pas de modification quant à la collecte ou création de renseignements personnels, ni quant à la communication de ceux-ci, d'où le niveau de risque PRP faible.

Une attention particulière devra être portée à la compensation inter-rôle avec le volet clientèle lorsque celle-ci sera mise en place, particulièrement au niveau de la réutilisation des renseignements personnels et de la gestion des accès.

PRÉPARÉ PAR (répondant PRP) :
VALIDÉ PAR (spécialiste PRP) : Catherine Ouellet Hotte – 2018-04-13

Version 1.0 (2011-02-21)

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR - COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET CLIENTÈLE)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

Tel que mentionné dans la Procédure d'évaluation de la protection des renseignements personnels dans les systèmes d'information (réf. 04.02.X), l'évaluation du niveau de risque en protection des renseignements personnels (PRP) doit être remplie, aux étapes préliminaires ou d'avant-projet et lors de changements importants dans les orientations du projet, pour tous projets de développement de système d'information, incluant notamment : les DEMU (développement en milieu utilisateur), les projets en mode agile et les applications légères.

La présente évaluation permet d'identifier les mesures particulières, de même que des exigences, de PRP à mettre en place dans ces projets, le cas échéant. Elle est composée de 3 étapes :

A. Déterminer si le projet implique des renseignements personnels;

B. Identifier les facteurs de risques;

C. Conclure sur l'évaluation globale du risque PRP.

L'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas, répond aux 2 questions de l'étape A et, si le projet implique des renseignements personnels, un répondant de la PRP est désigné. Ce dernier continue de remplir l'évaluation du niveau de risque en PRP en répondant aux questions de l'étape B.

Le répondant de la PRP transmet l'évaluation ainsi remplie à la DAISJ qui va évaluer globalement le risque PRP et ajouter, si requis, des mesures particulières ou des exigences en PRP pour le projet, aux endroits prévus à cet effet.

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
1. Est-ce que le projet **vise uniquement** l'une ou l'autre des situations suivantes : a) l'achat ou le remplacement d'équipement informatique ne requérant pas de modification aux systèmes d'information ou de prestation électroniques de services; b) le développement, la modification ou l'entretien d'outils informatiques ou de systèmes d'information administratifs qui n'accèdent pas aux bases de données corporatives ni aux applications locales contenant des renseignements sur les clientèles, le personnel, les fournisseurs de la SAAQ ou sur un tiers.;	NON	

[1] Pour simplifier la rédaction, le terme « Projet » utilisé dans ce document, couvre toutes les étapes et phases d'analyse et de réalisation d'une solution TI. C'est-à-dire qu'il comprend « l'étape Conseil », la phase « Choix d'une solution d'affaires » et la phase « Réalisation ».

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR - COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET CLIENTÈLE)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
c) l'ajout de fonctionnalités à un système d'information.		
2. Est-ce qu'il y aura manipulation de renseignements personnels à l'une ou l'autre des étapes de leur cycle de vie? • Collecte par la SAAQ ou par un mandataire, un fournisseur ou par tout autre intervenant; • Utilisation à l'interne ou par des mandataires afin d'offrir un service ou pour un traitement informatique; • Communication au client (la personne concernée par les renseignements) ou à des partenaires, à d'autres organismes, ou à des tiers; • Changement dans leur mode de conservation (mode au sens large : endroit physique ou virtuel, forme, support, logiciel de conservation…); • Mise à jour; • Correction de renseignements déjà colligés; • Archivage et destruction.	OUI	Le projet se qualifie en PRP : Le projet touche le volet fournisseur, dans lequel la compensation gouvernementale est en place depuis 2010. Il touche également le volet client, qui n'existe pas présentement et est prévu pour L2. Considérant que ce dernier volet sera complétement nouveau dans le cadre de ce projet, la présente analyse penchera principalement sur les risques entourant la compensation gouvernementale pour le volet client et ce, considérant les informations disponibles actuellement sur le scénario envisagé.
Si la réponse à la **question 1** est **oui et** que la réponse à la **question 2** est **non**, le projet n'implique pas de renseignement personnel.		

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR - COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET CLIENTÈLE)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
3. Est-ce que les personnes qui travaillent à la phase actuelle du projet ignorent (ne connaissent pas) les mesures à prendre pour assurer la PRP dans le contexte de l'acquisition, du développement ou de la refonte de systèmes d'information ou de prestation électronique de services?	NON		
4. Est-ce que le projet implique une collecte de renseignements d'identification (nom, adresse, numéro de dossier, numéro de téléphone, adresse de courriel ou autre identifiant) sur une nouvelle clientèle de la SAAQ ou d'un nouveau renseignement à la SAAQ? Est-ce que le projet implique la collecte de renseignements qui relèvent des habitudes de vie (par exemple, la géolocalisation)? Est-ce que le projet implique la création de renseignement personnel (par exemple, un nouvel identifiant)? Dans le cas de projet qui vise la gouvernance des données (comme CASA), l'ensemble des renseignements personnels déjà collectés par la Société devront passer par le test de nécessité.	OUI	Décrire la nouvelle clientèle SAAQ ou le nouveau renseignement :	Les discussions sont encore en cours avec Revenu Québec pour connaître l'identifiant qui sera utilisé pour arrimer les dossiers-client dans le cadre de la compensation. Il est envisagé que cet identifiant soit le NAS, ce qui impliquerait une collecte systématique du NAS pour tous les clients. Pour commencer à collecter le NAS, il faudra être en mesure d'établir la nécessité de cette collecte pour les attributions la Société. Est-ce le seul identifiant possible avec Revenu Québec aux fins de l'application de la compensation fiscale ? Il semble peu convaincant au niveau du critère de nécessité prévue dans la Loi sur l'accès que la Société collecte le NAS uniquement pour des besoins de couplage avec Revenu Québec.
5. Est-ce que le projet implique des renseignements de nature médicale?	NON	Donner quelques précisions sur ces renseignements :	
6. Est-ce que le projet implique le recours aux techniques de biométrie (reconnaissance du visage ou des formes de la main, ou des veines de la main, empreinte digitale, rétine ou iris de l'œil, reconnaissance de la force ou de la vitesse de frappe du clavier, reconnaissance de l'écriture, etc.)?	NON		

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR - COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET CLIENTÈLE)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
7. Est-ce que le projet a fait l'objet (ou est susceptible de faire l'objet) de critiques ou de contestations de la part de, notamment, l'un ou l'autre des groupes suivants : associations d'individus, médias, intervenants politiques, Commission d'accès à l'information, Commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Protecteur du citoyen, Office de la protection du consommateur, Vérificateur général, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, syndicat?	OUI	Décrire pourquoi :	La collecte systématique du NAS pour l'ensemble de la clientèle de la Société est susceptible de faire l'objet de nombreuses interrogations de la part de la Commission d'accès à l'information (CAI). Au-delà de la collecte du NAS, le processus d'échange d'information et de couplage de données pour établir la compensation risque également l'objet d'un suivi particulier de la part de la CAI.
8. Est-ce que le projet implique l'utilisation d'une nouvelle technologie pour laquelle la SAAQ ne détient pas ou très peu d'expérience, ou est-ce que la technologie envisagée peut susciter des interrogations au niveau de la PRP?	NON	Décrire brièvement la technologie :	
Conclure sur le niveau de sensibilité des renseignements personnels (DAISJ) : (non sensibles, sensibles ou très sensibles)			SENSIBLES
9. Est-ce que le projet implique l'utilisation différente ou qui n'avait pas été prévue lorsque les renseignements ont initialement été collectés?	OUI		La compensation inter-rôle risque d'amener une utilisation différente des renseignements initialement collectés. Les exigences en matière de réutilisation à d'autres fins que celles initialement prévues devront être respectées (Article 65.1 LAI). La gestion des accès devra également être définie en fonction des différents rôles à l'intérieur du système.
10. Les renseignements personnels seront-ils colligés par des tiers ou pour des tiers (autres ministères ou organismes publics, entreprises privées, fournisseurs ou autre gouvernement)?	NON		Cet élément reste à rediscuter lorsque des orientations plus précises seront déterminés et suivant les discussions avec Revenu Québec

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR - COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET CLIENTÈLE)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
11. Y aura-t-il plusieurs sources d'information ou plusieurs façons de collecter les renseignements personnels?	OUI		L'information proviendra des transactions effectuées à la Société et également de Revenu Québec et de la dette fiscale.
12. Le projet implique-t-il l'utilisation de renseignements personnels (que l'on détient déjà) par un autre « domaine d'activités »? Les « domaines d'activités » considérés sont : 1) la sécurité routière, incluant l'accès au réseau routier et le contrôle routier; 2) l'indemnisation (Loi sur l'assurance automobile); 3) les renseignements recueillis pour un tiers (CTQ, RAMQ, Revenu Québec, etc.); 4) la gestion des ressources humaines; 5) la gestion des ressources financière; 6) la gestion des ressources matérielles et immobilières (contrats – fournisseurs).	OUI		La compensation inter-rôle pourrait amener une utilisation de renseignements par d'autres domaines d'activités. Les mêmes exigences que celles prévus à la Q-9 devront être suivies. Cette utilisation dans le cadre de la compensation inter-rôle par d'autres domaines d'activités devra également être prévue en respect de l'avis juridique à ce sujet de Me Clocchiatti.
13. Les renseignements personnels seront-ils conservés et/ou communiqués à l'extérieur du Québec ou accessibles de l'extérieur du Québec?	NON		

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR - COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET CLIENTÈLE)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
14. Est-ce que les renseignements seront communiqués à plusieurs ministères, organismes ou entreprises, sans le consentement des personnes concernées?	OUI		La nécessité de vérifier l'existence ou non d'une dette fiscale nécessitera une entente avec Revenu Québec afin d'aller comparer les données détenues. Une telle entente nécessitera de soumettre le dossier et un projet d'entente à la Commission d'accès qui a 30 jours pour donner son avis (article 68.1 LAI). Le principe de dette fiscale gouvernementale amènera également le besoin de revoir notre entente avec Revenu Québec sur le recouvrement des créances de la Société.
15. Est-ce que le projet modifie les règles de conservation, d'archivage et de destruction des renseignements personnels?	NON	Cet élément devra être validé avec la Gestion intégrée des documents à la DRMI	
16. En ce qui a trait à l'exercice des droits des personnes concernées, faut-il prévoir de nouvelles façons de faire pour permettre à la clientèle d'avoir accès et de rectifier leurs renseignements, d'en obtenir copie ou pour signifier leur insatisfaction et exercer leurs recours?	OUI		Le projet devra s'assurer que l'exercice du droit d'accès aux renseignements concernant le volet compensation gouvernementale et le repérage de ces documents permettront l'accès aux informations pour les personnes vises par ces renseignements.
17. Autres informations pertinentes qui devraient être mentionnées à la DAISJ?	OUI		Des modifications législatives du côté de Revenu Québec seront sans doute nécessaires pour amener le principe de dette fiscale gouvernementale et pour prévoir le couplement de données provenant de tous les organismes gouvernementaux visés.
Conclure sur le niveau de complexité du projet en matière de PRP (DAISJ) : (non complexe ou complexe)			COMPLEXE

PROJET NO : N/A NOM : COMPTE À RECEVOIR - COMPENSATION GOUVERNEMENTALE (VOLET CLIENTÈLE)

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE C – ÉVALUATION GLOBALE DU RISQUE PRP (réservée à la DAISJ)		
NIVEAU DU RISQUE	X	COMMENTAIRES DE LA DAISJ
Élevé	X	Notamment en raison de la volonté de collecter de nouvelles données tel que le NAS, mais également en raison du volet complexité dans les ententes de partenariat nécessaires pour la mise en œuvre d'un tel projet, ainsi que les nombreux positionnements d'affaires à venir, suivant d'éventuelles modifications législatives.
Modéré		
Faible		

AUTRES EXIGENCES/COMMENTAIRES PRP NON ÉNONCÉES PRÉCÉDEMMENT :

Considérant que le volet compensation gouvernementale pour le client sera complétement nouveau dans le cadre de ce projet, la présente analyse s'est penchée principalement sur les risques entourant ce volet client.

De nombreux éléments sont à prendre en compte afin de respecter les exigences en matière de PRP dans la mise en œuvre de ce processus, puisqu'il s'agit d'une collecte de nouveaux renseignements. Pour commencer à collecter le NAS, il faudra être en mesure d'établir la nécessité de cette collecte pour les attributions la Société. Il semble peu convaincant au niveau du critère de nécessité que la Société collecte le NAS uniquement pour des besoins de couplage avec Revenu Québec. Cet élément devra être discuter avec Revenu Québec pour voir s'il n'y aurait pas une combinaison d'autres identifiants qui pourrait servir comme identifiant fort.

Le projet nécessitera également de prévoir le couplement de données avec Revenu Québec, impliquant de présenter le dossier d'entente à la CAI et également de se repositionner quant à notre entente sur le recouvrement.

Considérant que les prises de décisions quant au modèle d'affaires entourant la compensation fiscale n'est pas encore tout à fait défini, il est fort possible que les exigences en matière de PRP soient adaptés suivant les décisions qui seront prises et suivant les modifications législatives entourant le projet de dette fiscale. Un suivi en matière de PRP sera donc nécessaire lorsque les décisions seront prises dans le projet.

PRÉPARÉ PAR (répondant PRP) :

VALIDÉ PAR (spécialiste PRP) : Catherine Ouellet Hotte – 2018-04-11

Version 1.0 (2011-02-21)

PROJET NO : N/A NOM : PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ÉTAPE DANS LE PROJET : CASA- VOLET FINANCIER

Tel que mentionné dans la Procédure d'évaluation de la protection des renseignements personnels dans les systèmes d'information (réf. 04.02.X), l'évaluation du niveau de risque en protection des renseignements personnels (PRP) doit être remplie, aux étapes préliminaires ou d'avant-projet et lors de changements importants dans les orientations du projet, pour tous projets de développement de système d'information, incluant notamment : les DEMU (développement en milieu utilisateur), les projets en mode agile et les applications légères.

La présente évaluation permet d'identifier les mesures particulières, de même que des exigences, de PRP à mettre en place dans ces projets, le cas échéant. Elle est composée de 3 étapes :

A. Déterminer si le projet implique des renseignements personnels;

B. Identifier les facteurs de risques;

C. Conclure sur l'évaluation globale du risque PRP.

L'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas, répond aux 2 questions de l'étape A et, si le projet implique des renseignements personnels, un répondant de la PRP est désigné. Ce dernier continue de remplir l'évaluation du niveau de risque en PRP en répondant aux questions de l'étape B.

Le répondant de la PRP transmet l'évaluation ainsi remplie à la DAISJ qui va évaluer globalement le risque PRP et ajouter, si requis, des mesures particulières ou des exigences en PRP pour le projet, aux endroits prévus à cet effet.

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
1. Est-ce que le projet **vise uniquement** l'une ou l'autre des situations suivantes : a) l'achat ou le remplacement d'équipement informatique ne requérant pas de modification aux systèmes d'information ou de prestation électroniques de services; b) le développement, la modification ou l'entretien d'outils informatiques ou de systèmes d'information administratifs qui n'accèdent pas aux bases de données corporatives ni aux applications locales contenant des renseignements sur les clientèles, le personnel, les fournisseurs de la SAAQ ou sur un tiers.;	NON	

[1] Pour simplifier la rédaction, le terme « Projet » utilisé dans ce document, couvre toutes les étapes et phases d'analyse et de réalisation d'une solution TI. C'est-à-dire qu'il comprend « l'étape Conseil », la phase « Choix d'une solution d'affaires » et la phase « Réalisation ».

 © Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ÉTAPE DANS LE PROJET : CASA- VOLET FINANCIER

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
c) l'ajout de fonctionnalités à un système d'information.		
2. Est-ce qu'il y aura manipulation de renseignements personnels à l'une ou l'autre des étapes de leur cycle de vie? • Collecte par la SAAQ ou par un mandataire, un fournisseur ou par tout autre intervenant; • Utilisation à l'interne ou par des mandataires afin d'offrir un service ou pour un traitement informatique; • Communication au client (la personne concernée par les renseignements) ou à des partenaires, à d'autres organismes, ou à des tiers; • Changement dans leur mode de conservation (mode au sens large : endroit physique ou virtuel, forme, support, logiciel de conservation…); • Mise à jour; • Correction de renseignements déjà colligés; • Archivage et destruction.	OUI	Le projet se qualifie en PRP : Dans le cadre du processus budgétaire pour le volet L-1, il est notamment envisagé de suivre la consommation de salaire et d'effectif en ETC en fonction des employés, ce qui fait en sorte que ce volet du processus se qualifie en PRP. Pour ce qui est du processus budgétaire, pour le volet L-2, les données nécessaires n'auront pas à être des données personnelles. Les données utilisées au niveau de la clientèle le seront sous forme statistique ne permettant pas d'identifier des personnes physiques. À moins de modifications dans l'utilisation des données, ce volet du processus ne se qualifie pas PRP.
Si la réponse à la **question 1** est **oui et** que la réponse à la **question 2** est **non**, le projet n'implique pas de renseignement personnel.		

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ÉTAPE DANS LE PROJET : CASA- VOLET FINANCIER

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
3. Est-ce que les personnes qui travaillent à la phase actuelle du projet ignorent (ne connaissent pas) les mesures à prendre pour assurer la PRP dans le contexte de l'acquisition, du développement ou de la refonte de systèmes d'information ou de prestation électronique de services?	NON		
4. Est-ce que le projet implique une collecte de renseignements d'identification (nom, adresse, numéro de dossier, numéro de téléphone, adresse de courriel ou autre identifiant) sur une nouvelle clientèle de la SAAQ ou d'un nouveau renseignement à la SAAQ? Est-ce que le projet implique la collecte de renseignements qui relèvent des habitudes de vie (par exemple, la géolocalisation)? Est-ce que le projet implique la création de renseignement personnel (par exemple, un nouvel identifiant)? Dans le cas de projet qui vise la gouvernance des données (comme CASA), l'ensemble des renseignements personnels déjà collectés par la Société devront passer par le test de nécessité.	NON	Décrire la nouvelle clientèle SAAQ ou le nouveau renseignement :	Actuellement, certaines informations sont déjà colligées en format papier ou sous forme de tableau par Vice-présidences. Le scénario vise à mettre en place un nouvel outil de suivi centralisé au niveau des finances, tout en laissant les accès par Vice-présidence. Lors des discussions, il ne semblait pas avoir de collecte ou de création de nouvelles données dans le cadre du scénario envisagé. Toutefois, si celui-ci était amené à être modifié afin de collecter ou créer de nouvelles données, le présent tableau devrait être revu, notamment à cette question.
5. Est-ce que le projet implique des renseignements de nature médicale?	NON	Donner quelques précisions sur ces renseignements :	
6. Est-ce que le projet implique le recours aux techniques de biométrie (reconnaissance du visage ou des formes de la main, ou des veines de la main, empreinte digitale, rétine ou iris de l'œil, reconnaissance de la force ou de la vitesse de frappe du clavier, reconnaissance de l'écriture, etc.)?	NON		

PROJET NO : N/A NOM : PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ÉTAPE DANS LE PROJET : CASA- VOLET FINANCIER

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
7. Est-ce que le projet a fait l'objet (ou est susceptible de faire l'objet) de critiques ou de contestations de la part de, notamment, l'un ou l'autre des groupes suivants : associations d'individus, médias, intervenants politiques, Commission d'accès à l'information, Commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Protecteur du citoyen, Office de la protection du consommateur, Vérificateur général, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, syndicat?	NON	Décrire pourquoi :	
8. Est-ce que le projet implique l'utilisation d'une nouvelle technologie pour laquelle la SAAQ ne détient pas ou très peu d'expérience, ou est-ce que la technologie envisagée peut susciter des interrogations au niveau de la PRP?	NON	Décrire brièvement la technologie :	
Conclure sur le niveau de sensibilité des renseignements personnels (DAISJ) : (non sensibles, sensibles ou très sensibles)			NON SENSIBLES
9. Est-ce que le projet implique l'utilisation différente ou qui n'avait pas été prévue lorsque les renseignements ont initialement été collectés?	NON		Le scénario proposé pour ce volet n'a pas de volonté d'élargir ou de modifier les accès actuels aux renseignements. Une attention particulière devra tout de même être portée quant à la gestion des accès, lors de la mise en œuvre du nouvel outil centralisé, considérant les différents intervenants dans le processus et leurs différents rôles.
10. Les renseignements personnels seront-ils colligés par des tiers ou pour des tiers (autres ministères ou organismes publics, entreprises privées, fournisseurs ou autre gouvernement)?	NON		

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ÉTAPE DANS LE PROJET : CASA- VOLET FINANCIER

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
11. Y aura-t-il plusieurs sources d'information ou plusieurs façons de collecter les renseignements personnels?	NON		
12. Le projet implique-t-il l'utilisation de renseignements personnels (que l'on détient déjà) par un autre « domaine d'activités »? Les « domaines d'activités » considérés sont : 1) la sécurité routière, incluant l'accès au réseau routier et le contrôle routier; 2) l'indemnisation (Loi sur l'assurance automobile); 3) les renseignements recueillis pour un tiers (CTQ, RAMQ, Revenu Québec, etc.); 4) la gestion des ressources humaines; 5) la gestion des ressources financière; 6) la gestion des ressources matérielles et immobilières (contrats – fournisseurs).	NON		
13. Les renseignements personnels seront-ils conservés et/ou communiqués à l'extérieur du Québec ou accessibles de l'extérieur du Québec?	NON		
14. Est-ce que les renseignements seront communiqués à plusieurs ministères, organismes ou entreprises, sans le consentement des personnes concernées?	NON		Les renseignements communiqués notamment au SCT dans le cadre de processus le seront sous forme statistique ne permettant pas d'identifier des personnes.

 © Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ÉTAPE DANS LE PROJET : CASA- VOLET FINANCIER

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
15. Est-ce que le projet modifie les règles de conservation, d'archivage et de destruction des renseignements personnels?	OUI	Cet élément devra être validé avec la Gestion intégrée des documents à la DRMI	Une vérification avec la DRMI devra être effectuée pour s'assurer que les règles de conservation seront mises en place concernant ce nouvel outil. Advenant qu'il n'existe aucune règle de conservation visant les informations de suivi, la durée du délai de conservation devra être déterminée et justifiée en fonction du besoin.
16. En ce qui a trait à l'exercice des droits des personnes concernées, faut-il prévoir de nouvelles façons de faire pour permettre à la clientèle d'avoir accès et de rectifier leurs renseignements, d'en obtenir copie ou pour signifier leur insatisfaction et exercer leurs recours?	NON		
17. Autres informations pertinentes qui devraient être mentionnées à la DAISJ?	OUI		Le volet projection d'ETC en collaboration avec l'intelligence d'affaires demeure pour le moment incertain. Une attention particulière devra être portée à l'utilisation de données dans le cadre de ce volet en respect de l'article 65.1 de la Loi sur l'accès, soit une utilisation qu'aux fins pour lequel le renseignement a été collecté, sous réserve d'exceptions.
Conclure sur le niveau de complexité du projet en matière de PRP (DAISJ) : (non complexe ou complexe)			NON COMPLEXE

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : PROCESSUS BUDGÉTAIRE

ÉTAPE DANS LE PROJET : CASA- VOLET FINANCIER

ÉTAPE C – ÉVALUATION GLOBALE DU RISQUE PRP (réservée à la DAISJ)		
NIVEAU DU RISQUE	X	COMMENTAIRES DE LA DAISJ
Élevé		
Modéré		
Faible	X	Le projet amène très peu de modifications au niveau de la gestion des renseignements personnels visés.

AUTRES EXIGENCES/COMMENTAIRES PRP NON ÉNONCÉES PRÉCÉDEMMENT :

Essentiellement, le scénario vise à mettre en place un nouvel outil de suivi centralisé au niveau des finances tout en laissant les accès par Vice-présidence dans lequel aucune nouvelle collecte de données n'est envisagée. Ceci ne vient pas modifier les risques en PRP à ce niveau, du moment que la gestion des accès s'effectue selon les rôles préalablement définis. Le scénario n'amène pas de modifications quant à la collecte ou création de renseignements personnels, ni quant à la communication de ceux-ci, d'où le niveau de risque PRP faible.

Advenant une volonté de modifications dans la collecte de renseignements nécessaires pour ce processus ou une volonté de modifications dans l'utilisation des données pour la projection d'ETC, les impacts pourraient être amenés à être analysés de nouveau.

PRÉPARÉ PAR (répondant PRP) :
VALIDÉ PAR (spécialiste PRP) : Catherine Ouellet Hotte – 2018-04-04

Version 1.0 (2011-02-21)

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : REMBOURSEMENT FRAIS DE DÉPLACEMENT

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

Tel que mentionné dans la Procédure d'évaluation de la protection des renseignements personnels dans les systèmes d'information (réf. 04.02.X), l'évaluation du niveau de risque en protection des renseignements personnels (PRP) doit être remplie, aux étapes préliminaires ou d'avant-projet et lors de changements importants dans les orientations du projet, pour tous projets de développement de système d'information, incluant notamment : les DEMU (développement en milieu utilisateur), les projets en mode agile et les applications légères.

La présente évaluation permet d'identifier les mesures particulières, de même que des exigences, de PRP à mettre en place dans ces projets, le cas échéant. Elle est composée de 3 étapes :

A. Déterminer si le projet implique des renseignements personnels;

B. Identifier les facteurs de risques;

C. Conclure sur l'évaluation globale du risque PRP.

L'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas, répond aux 2 questions de l'étape A et, si le projet implique des renseignements personnels, un répondant de la PRP est désigné. Ce dernier continue de remplir l'évaluation du niveau de risque en PRP en répondant aux questions de l'étape B.

Le répondant de la PRP transmet l'évaluation ainsi remplie à la DAISJ qui va évaluer globalement le risque PRP et ajouter, si requis, des mesures particulières ou des exigences en PRP pour le projet, aux endroits prévus à cet effet.

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
1. Est-ce que le projet **vise uniquement** l'une ou l'autre des situations suivantes : a) l'achat ou le remplacement d'équipement informatique ne requérant pas de modification aux systèmes d'information ou de prestation électroniques de services; b) le développement, la modification ou l'entretien d'outils informatiques ou de systèmes d'information administratifs qui n'accèdent pas aux bases de données corporatives ni aux applications locales contenant des renseignements sur les clientèles, le personnel, les fournisseurs de la SAAQ ou sur un tiers.;	NON	

[1] Pour simplifier la rédaction, le terme « Projet » utilisé dans ce document, couvre toutes les étapes et phases d'analyse et de réalisation d'une solution TI. C'est-à-dire qu'il comprend « l'étape Conseil », la phase « Choix d'une solution d'affaires » et la phase « Réalisation ».

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : REMBOURSEMENT FRAIS DE DÉPLACEMENT

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE A - DÉTERMINER SI LE PROJET[1] **IMPLIQUE** DES RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (complétée par l'architecte d'affaires, le chef de projet, le responsable du projet de développement ou le pilote, selon le cas,)		
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES. LES ACTIVITÉS À PRÉVOIR SONT AUSSI INDIQUÉES
c) l'ajout de fonctionnalités à un système d'information.		
2. Est-ce qu'il y aura manipulation de renseignements personnels à l'une ou l'autre des étapes de leur cycle de vie? • Collecte par la SAAQ ou par un mandataire, un fournisseur ou par tout autre intervenant; • Utilisation à l'interne ou par des mandataires afin d'offrir un service ou pour un traitement informatique; • Communication au client (la personne concernée par les renseignements) ou à des partenaires, à d'autres organismes, ou à des tiers; • Changement dans leur mode de conservation (mode au sens large : endroit physique ou virtuel, forme, support, logiciel de conservation…); • Mise à jour; • Correction de renseignements déjà colligés; • Archivage et destruction.	OUI	Le projet se qualifie en PRP : Le projet vise essentiellement à actualiser les façons de faire, du papier vers le numérique, notamment quant au support des transactions. Néanmoins comme cette actualisation technologique affecte diverses étapes dans le cycle de vie d'un renseignement personnel, le projet se qualifie en PRP.
Si la réponse à la **question 1** est **oui et** que la réponse à la **question 2** est **non**, le projet n'implique pas de renseignement personnel.		

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : REMBOURSEMENT FRAIS DE DÉPLACEMENT

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
3. Est-ce que les personnes qui travaillent à la phase actuelle du projet ignorent (ne connaissent pas) les mesures à prendre pour assurer la PRP dans le contexte de l'acquisition, du développement ou de la refonte de systèmes d'information ou de prestation électronique de services?	NON		
4. Est-ce que le projet implique une collecte de renseignements d'identification (nom, adresse, numéro de dossier, numéro de téléphone, adresse de courriel ou autre identifiant) sur une nouvelle clientèle de la SAAQ ou d'un nouveau renseignement à la SAAQ? Est-ce que le projet implique la collecte de renseignements qui relèvent des habitudes de vie (par exemple, la géolocalisation)? Est-ce que le projet implique la création de renseignement personnel (par exemple, un nouvel identifiant)? Dans le cas de projet qui vise la gouvernance des données (comme CASA), l'ensemble des renseignements personnels déjà collectés par la Société devront passer par le test de nécessité.	NON	Décrire la nouvelle clientèle SAAQ ou le nouveau renseignement :	Le scénario envisagé n'implique pas de collecte supplémentaire de renseignements personnels, ni de création.
5. Est-ce que le projet implique des renseignements de nature médicale?	NON	Donner quelques précisions sur ces renseignements :	
6. Est-ce que le projet implique le recours aux techniques de biométrie (reconnaissance du visage ou des formes de la main, ou des veines de la main, empreinte digitale, rétine ou iris de l'œil, reconnaissance de la force ou de la vitesse de frappe du clavier, reconnaissance de l'écriture, etc.)?	NON		

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : REMBOURSEMENT FRAIS DE DÉPLACEMENT

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
7. Est-ce que le projet a fait l'objet (ou est susceptible de faire l'objet) de critiques ou de contestations de la part de, notamment, l'un ou l'autre des groupes suivants : associations d'individus, médias, intervenants politiques, Commission d'accès à l'information, Commissaire à la protection de la vie privée du Canada, Protecteur du citoyen, Office de la protection du consommateur, Vérificateur général, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse, syndicat?	NON	Décrire pourquoi :	
8. Est-ce que le projet implique l'utilisation d'une nouvelle technologie pour laquelle la SAAQ ne détient pas ou très peu d'expérience, ou est-ce que la technologie envisagée peut susciter des interrogations au niveau de la PRP?	NON	Décrire brièvement la technologie :	
Conclure sur le niveau de sensibilité des renseignements personnels (DAISJ) : (non sensibles, sensibles ou très sensibles)			NON SENSIBLES
9. Est-ce que le projet implique l'utilisation différente ou qui n'avait pas été prévue lorsque les renseignements ont initialement été collectés?	OUI		Le scénario proposé pour ce volet n'a pas de volonté d'élargir les accès aux renseignements colligés dans les différents programmes. Une attention particulière devra tout de même être portée quant à la gestion des accès, lors de la mise en œuvre, afin de s'en assurer.
10. Les renseignements personnels seront-ils colligés par des tiers ou pour des tiers (autres ministères ou organismes publics, entreprises privées, fournisseurs ou autre gouvernement)?	NON		
11. Y aura-t-il plusieurs sources d'information ou plusieurs façons de collecter les renseignements personnels?	OUI		Une partie de l'information sera colligée via l'interface RH et une autre partie sera collectée lors de la déclaration des frais de déplacement.

© Société de l'assurance automobile du Québec, 2025

PROJET NO : N/A NOM : REMBOURSEMENT FRAIS DE DÉPLACEMENT

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
12. Le projet implique-t-il l'utilisation de renseignements personnels (que l'on détient déjà) par un autre « domaine d'activités »? Les « domaines d'activités » considérés sont : 1) la sécurité routière, incluant l'accès au réseau routier et le contrôle routier; 2) l'indemnisation (Loi sur l'assurance automobile); 3) les renseignements recueillis pour un tiers (CTQ, RAMQ, Revenu Québec, etc.); 4) la gestion des ressources humaines; 5) la gestion des ressources financière; 6) la gestion des ressources matérielles et immobilières (contrats – fournisseurs).	OUI		Une partie de l'information sera colligée via l'interface RH.
13. Les renseignements personnels seront-ils conservés et/ou communiqués à l'extérieur du Québec ou accessibles de l'extérieur du Québec?	OUI		L'outil CONCURR est dans le Cloud. Les données colligées dans cet outil pourraient être hébergées à l'extérieur du Québec, entrainant l'exigence de l'article 70.1 de la Loi sur l'accès. Une vérification devra être effectuée pour connaître le lieu d'hébergement des données afin de savoir s'il est au Québec ou au Canada. Autrement, des analyses supplémentaires seront nécessaires.
14. Est-ce que les renseignements seront communiqués à plusieurs ministères, organismes ou entreprises, sans le consentement des personnes concernées?	NON		Les renseignements communiqués notamment à la banque pour la gestion des comptes de cartes de crédit, le seront sous forme statistique ne permettant pas d'identifier des personnes physiques.
15. Est-ce que le projet modifie les règles de conservation, d'archivage et de destruction des renseignements personnels?	NON	Cet élément devra être validé avec la Gestion intégrée des documents à la DRMI	

PROJET NO : N/A NOM : REMBOURSEMENT FRAIS DE DÉPLACEMENT

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE B - IDENTIFIER LES **FACTEURS DE RISQUE**	(colonnes complétées par le répondant PRP du projet)		(colonne réservée à la DAISJ)
QUESTION :	OUI / NON	LORSQUE LA RÉPONSE EST OUI, AJOUTER DES INFORMATIONS SUPPLÉMENTAIRES.	EXIGENCES SPÉCIFIQUES IDENTIFIÉES PAR LE SPÉCIALISTE PRP (DAISJ)
16. En ce qui a trait à l'exercice des droits des personnes concernées, faut-il prévoir de nouvelles façons de faire pour permettre à la clientèle d'avoir accès et de rectifier leurs renseignements, d'en obtenir copie ou pour signifier leur insatisfaction et exercer leurs recours?	NON		
17. Autres informations pertinentes qui devraient être mentionnées à la DAISJ?	OUI		Il est envisagé que l'outil de remboursement des frais de déplacement soit disponible en mobilité. Des vérifications supplémentaires pourraient être nécessaires pour s'assurer que les mesures de sécurité sont adéquates en matière de mobilité.
Conclure sur le niveau de complexité du projet en matière de PRP (DAISJ) : (non complexe ou complexe)			NON COMPLEXE

PROJET NO : N/A NOM : REMBOURSEMENT FRAIS DE DÉPLACEMENT

ÉTAPE DANS LE PROJET : N/A

ÉTAPE C – ÉVALUATION GLOBALE DU RISQUE PRP (réservée à la DAISJ)		
NIVEAU DU RISQUE	X	COMMENTAIRES DE LA DAISJ
Élevé		
Modéré		
Faible	X	Le projet amène très peu de modifications au niveau de la gestion des renseignements personnels visés.

AUTRES EXIGENCES/COMMENTAIRES PRP NON ÉNONCÉES PRÉCÉDEMMENT :

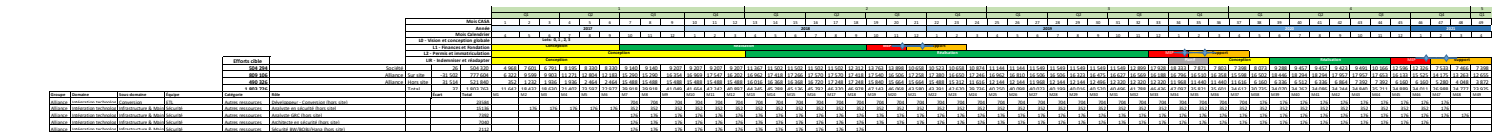
Essentiellement, il s'agit d'une actualisation technologique du processus déjà existant, en passant du papier vers le numérique. Le modèle d'affaire amène des modifications au niveau techno et au niveau suivi de dossier en information de gestion, mais demeure sensiblement le même au niveau de la gestion des renseignements personnels. Il n'amène pas de modification quant à la collecte ou création de renseignements personnels, ni quant à la communication de ceux-ci, d'où le niveau de risque PRP faible.

PRÉPARÉ PAR (répondant PRP) :

VALIDÉ PAR (spécialiste PRP) : Catherine Ouellet Hotte – 2018-04-09

Version 1.0 (2011-02-21)

 © Société de l'assurance automobile du Québec, 2025


Mois CASA
Année
Mois Calendrier
S0 – Vision et conception globale
S1 – Prévenir et fondations
S2 - Permis et viabilisation
S3 – Intervenir et réaliser
Conception
Fondations
Structure
Finitions
Livraison
Parachèvement
Clôture
Paysagisme
Effectifs cible
924 284
809 106
490 326
4 605 754
Surface
Alliance
Hors site
Total
31
31 549
37
924 326
777 604
521 840
1 823 765
6 202
4 165
10 367
9 508
5 983
15 491
9 265
6 936
16 201
11 270
12 864
24 134
12 183
11 468
23 651
15 390
15 288
30 678
15 388
15 488
30 876
15 487
15 488
30 975
15 488
15 488
30 976
15 488
15 488
30 976
15 488
15 488
30 976

FIND

From: Mathieu, Vicky
Sent: 11/06/19 15:50:39.000
Received: 11/06/19 15:50:42.000
To: Lépinay, Francine <Francine.Lepinay@saaq.gouv.qc.ca>
CC: Maranda, Vicky <Vicky.Maranda@saaq.gouv.qc.ca>, Côté, Rodrigue <Rodrigue.Cote@saaq.gouv.qc.ca>
Subject: RE: CASA Taux hors contrat
Importance: Normal
Sensitivity: Normal
Attachments: Copie de DAP conversion.xlsx, DAP conversion.pdf, Entente de lots 4-5 v1.5 (signée).pdf, DAP035.pdf

Voici la DAP035, ainsi que tous les documents en lien avec cette DAP.
Merci!

Vicky Mathieu, CPA, CA
Coordonnatrice des opérations financières
Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage, E5-03-04 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Tél. : 418-528-3333 poste 81454
vicky.mathieu@saaq.gouv.qc.ca

De : Lépinay, Francine
Envoyé : 11 juin 2019 13:05
À : Mathieu, Vicky <Vicky.Mathieu@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Maranda, Vicky <Vicky.Maranda@saaq.gouv.qc.ca>; Côté, Rodrigue <Rodrigue.Cote@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: CASA Taux hors contrat
Allo
Est-ce que tu peux nous envoyer la DAP 35 svp? Merci

Francine Lépinay CPA, CA
Directrice générale des finances et du contrôle organisationnel
Société de l'assurance automobile du Québec | 333, boul. Jean-Lesage, E-5-36 | Québec (Québec) G1K 8J6 | Tél. : 418-528-3621 Cellulaire : [redacted]
francine.lepinay@saaq.gouv.qc.ca

De : Maranda, Vicky
Envoyé : 11 juin 2019 12:36
À : Côté, Rodrigue <Rodrigue.Cote@saaq.gouv.qc.ca>; Lépinay, Francine <Francine.Lepinay@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: CASA Taux hors contrat
Bonjour vous deux,
Avez-vous le détail de la DAP 35 et ce qui a été présenté au CD-SAAQ à ce sujet ou je le demande à Élodie?
Merci et bonne journée!

Vicky Maranda, MAP
Directrice de la gestion et de la conformité contractuelles
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage, E-1-22
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : (418) 528-4138
Vicky.maranda@saaq.gouv.qc.ca

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ
Ce courriel peut contenir des informations confidentielles qui ne vous sont pas destinées. Si ce message vous a été adressé par erreur, veuillez le détruire et en informer l'expéditeur immédiatement.

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 11 juin 2019 12:17
À : Maranda, Vicky <Vicky.Maranda@saaq.gouv.qc.ca>

FIND

Rodrigue <Rodrigue.Cote@saaq.gouv.qc.ca>; Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: CASA Taux hors contrat

Bonjour Vicky,

Ce taux concerne le rapatriement au Québec des travaux de conversion et de sécurité traité dans la DAP 35. Initialement, ces travaux étaient prévus être fait en Inde par contre, à cause de la sensibilité des données concernées, il a plus tôt été décidé d'exécuter les travaux requis au Québec. Cette DAP a été discuté et présenté au comité de suivi de DAP dont fait partie Francine et Rodrigue. De plus, cet élément a aussi été mentionné lors du Comité de direction du 27 février 2018.
Pour ce qui est du taux utilisé, étant donné que ce taux était en vigueur uniquement pour le lot 4-5, nous pensions que de le mentionner dans l'entente de lot était suffisant.
Cependant, ces décisions ont été prises il y a plus d'un an et depuis cela, nous avons revu et amélioré nos processus.
Si tu as d'autres questions, n'hésites pas à communiquer avec moi.

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec ❙ Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 ❙ Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Maranda, Vicky
Envoyé : 6 juin 2019 09:59
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : St-Pierre, Pierre <Pierre.St-Pierre@saaq.gouv.qc.ca>; Lépinay, Francine <Francine.Lepinay@saaq.gouv.qc.ca>; Côté, Rodrigue <Rodrigue.Cote@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: CASA Taux hors contrat

Bonjour Élodie,

Pourrais-tu me dire si les DAP dont tu parles ont été entérinés par Rodrigue et Francine? J'ai un souci avec ta demande, puisque l'on doit faire un avenant au contrat pour modifier le bordereau de prix afin d'être conforme au contrat. Pour éviter de faire un avenant , il faudrait effectuer les paiements conformément au contrat. Nous aurions dû en discuter avant la conclusion de l'entente de Lot 4 et 5.

Bonne journée!

Vicky Maranda, MAP
Directrice de la gestion et de la conformité contractuelles
Société de l'assurance automobile du Québec
333, boul. Jean-Lesage, E-1-22
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone : (418) 528-4138
Vicky.maranda@saaq.gouv.qc.ca
AVIS DE CONFIDENTIALITÉ
Ce courriel peut contenir des informations confidentielles qui ne vous sont pas destinées. Si ce message vous a été adressé par erreur, veuillez le détruire et en informer l'expéditeur immédiatement.

De : St-Pierre, Pierre
Envoyé : 4 juin 2019 16:59
À : Maranda, Vicky <Vicky.Maranda@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : CASA Taux hors contrat

Bonjour Vicky.

CASA nous demande de créer un nouveau type de ressources intitulé «Équipier – Spécialiste sécurité» à un taux horaires de 197.00 $ dont le taux n'était pas prévu au contrat.
Ce besoin est expliqué dans les lots 4 et 5 de la livraison 1 qui c'est signé en 2018.
Voir le fichier ci-joint pour :

- La demande de Élodie du 28 mai 2019
- Le texte de l'entente de lot 4 et 5 pour fixer ce taux
- Annexe C-3 du contrat de service pro dont aucun taux de 197 $ n'y apparaît.

Devons-nous faire un avenant au contrat ou un amendement comme nous procédons lorsque nous affectons des montants à la réserve?

FIND

Pierre St-Pierre

Conseiller en gestion contractuelle
Direction de la gestion et de la conformité contractuelles
Société de l'assurance automobile du Québec
333, Boul. Jean-Lesage, E-1-22
Québec (Québec) G1K 8J6
Téléphone: 418-528-4135
Télécopieur: 418-528-1000
pierre.st-pierre@saaq.gouv.qc.ca

De : Albisetti, Laurent (Ext)
À : Rodier, Mario (Ext); Mercier, Stéphane (Ext)
Cc : Aboutanos, Nabil (Ext); nabila@ca.ibm.com; Girard, Daniel (Ext)
Objet : impacts nouveaux taux-2017-Livraison 1.xlsx
Date : 14 février 2018 16:20:00
Pièces jointes : impacts nveaux taux-2017-Livraison 1.xlsx

Voici déjà l'impact des nouveaux taux sur le réel 2017
À voir comment on le gère…

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell 418-802-3570
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

nb heures L1-au 31-12

		conversion	sécurité (bleu)	sécurité (lilas)
[redacted] (Ext)	295,0	33 335 $		
[redacted] (Ext)	280,0	31 640 $		
[redacted] (Ext)	271,0		30 623 $	
[redacted] (Ext)	64,0	7 232 $		
[redacted] (Ext)	287,5		32 488 $	
[redacted] (Ext)	272,0			21 760 $
[redacted] (Ext)	296,0		33 448 $	
[redacted] (Ext)	260,0			20 800 $
sous-total (sécurité/conversion)	2 025,5	72 207 $	96 559 $	42 560 $
		expert (bleu)		expert (lilas)
[redacted] (Ext)	298,0	79 864 $		
[redacted] (Ext)	291,8			68 561 $
[redacted] (Ext)	281,0	75 308 $		
[redacted] (Ext)	283,5	75 978 $		
[redacted] (Ext)	246,5	66 062 $		
[redacted] (Ext)	286,5	76 782 $		
[redacted] (Ext)	292,0	78 256 $		
[redacted] (Ext)	229,0	61 372 $		
[redacted] (Ext)	257,0	68 876 $		
[redacted] (Ext)	256,0	68 608 $		
sous-total (experts)	2 721,3	651 106 $	- $	68 561 $
total report 2017	**930 993 $**	723 313 $	96 559 $	111 121 $

De : Mercier, Stéphane (Ext)
À : Albisetti, Laurent (Ext)
Objet : DAP conversion.xlsx
Date : 14 février 2018 17:31:28
Pièces jointes : DAP conversion.xlsx

Projet - Phase - Plan	Travail initial	Engagement initial	Travail revisé	Engagement revisé	Travail réel	Coût réel	Travail projeté	Coût projeté
CASA.Expert CoE								
30104 Finances et fondation - Intégration et AQ	**192 hrs**	**22 136 $**	**192 hrs**	**22 136 $**	**0 hrs**	**0 $**	**192 hrs**	**67 477 $**
4131 CASA COE IBM Consultant Alliance Ext	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4131 CASA COE IBM Senior Alliance Ext	192 hrs	22 136 $	192 hrs	22 136 $	0 hrs	0 $	192 hrs	67 477 $
30105 Finances et fondation - Intégration et AQ	**992 hrs**	**115 073 $**	**992 hrs**	**115 073 $**	**0 hrs**	**0 $**	**992 hrs**	**352 160 $**
4131 CASA COE IBM Senior Alliance Ext	992 hrs	115 073 $	992 hrs	115 073 $	0 hrs	0 $	992 hrs	352 160 $
CASA.Spécialiste conversion								
30104 Finances et fondation - Solution technologique			**9 609 hrs**	**792 862 $**	**1 330 hrs**	**172 130 $**	**9 609 hrs**	**1 761 011 $**
4161 CASA Concepteur 1 Alliance Ext			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4161 CASA Concepteur 2 Alliance Ext			450 hrs	37 038 $	0 hrs	0 $	450 hrs	88 106 $
4161 CASA Concepteur 3 Alliance Ext			2 545 hrs	210 835 $	0 hrs	0 $	2 545 hrs	500 565 $
4161 CASA Expert conversion Alliance Ext			320 hrs	26 240 $	0 hrs	0 $	320 hrs	62 400 $
[redacted] (Ext)			360 hrs	29 520 $	40 hrs	7 800 $	360 hrs	70 239 $
[redacted] (Ext)			360 hrs	29 520 $	40 hrs	7 800 $	360 hrs	70 249 $
[redacted] (Ext)			1 074 hrs	88 599 $	434 hrs	51 198 $	1 074 hrs	177 155 $
[redacted] (Ext)			317 hrs	25 994 $	317 hrs	28 706 $	317 hrs	28 706 $
[redacted] (Ext)			952 hrs	78 624 $	40 hrs	7 800 $	952 hrs	186 707 $
[redacted] (Ext)			756 hrs	62 384 $	52 hrs	10 140 $	756 hrs	147 671 $
[redacted] (Ext)			716 hrs	58 900 $	248 hrs	41 128 $	716 hrs	132 764 $
[redacted] (Ext)			800 hrs	66 160 $	119 hrs	9 758 $	800 hrs	130 000 $
[redacted] (Ext)			616 hrs	50 816 $	40 hrs	7 800 $	616 hrs	120 728 $
[redacted] (Ext)			343 hrs	28 231 $	0 hrs	0 $	343 hrs	45 721 $
CASA.Spécialiste conversion MTL								
30104 Finances et fondation - Solution technologique			**1 303 hrs**	**107 345 $**	**0 hrs**	**0 $**	**1 303 hrs**	**255 164 $**
4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 1 Ext			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 2 Ext			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 3 Ext			200 hrs	16 360 $	0 hrs	0 $	200 hrs	38 904 $
4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 4 Ext			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 5 Ext			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 6 Ext			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 7 Ext			962 hrs	79 383 $	0 hrs	0 $	962 hrs	188 667 $
4161 CASA Développeur CIC Alliance MTL 8 Ext			142 hrs	11 603 $	0 hrs	0 $	142 hrs	27 593 $
CASA.Spécialiste sécurité								
30104 Finances et fondation - Intégration et AQ	**1 710 hrs**	**196 901 $**	**1 710 hrs**	**196 901 $**	**932 hrs**	**139 180 $**	**1 710 hrs**	**291 383 $**
[redacted] (Ext)	872 hrs	100 434 $	872 hrs	100 434 $	432 hrs	62 480 $	872 hrs	148 600 $
[redacted] (Ext)	838 hrs	96 467 $	838 hrs	96 467 $	500 hrs	76 700 $	838 hrs	142 782 $
30104 Finances et fondation - Solution technologique			**10 854 hrs**	**896 823 $**	**1 833 hrs**	**260 877 $**	**10 967 hrs**	**2 055 672 $**
4161 CASA Architecte en sécurité technologique Alliance Ext			8 577 hrs	710 148 $	0 hrs	0 $	8 577 hrs	1 686 181 $
[redacted] (Ext)			441 hrs	36 203 $	453 hrs	57 615 $	510 hrs	68 924 $
[redacted] (Ext)			89 hrs	7 298 $	0 hrs	0 $	89 hrs	17 355 $
[redacted] (Ext)			578 hrs	47 397 $	488 hrs	62 575 $	600 hrs	84 610 $
[redacted] (Ext)			341 hrs	27 962 $	200 hrs	39 000 $	355 hrs	69 225 $
[redacted] (Ext)			292 hrs	23 944 $	200 hrs	39 000 $	300 hrs	58 500 $
[redacted] (Ext)			535 hrs	43 870 $	493 hrs	62 687 $	535 hrs	70 878 $
30105 Finances et fondation - Intégration et AQ	**1 280 hrs**	**148 444 $**	**1 280 hrs**	**148 444 $**	**0 hrs**	**0 $**	**1 280 hrs**	**252 101 $**
[redacted] (Ext)	595 hrs	68 985 $	595 hrs	68 985 $	0 hrs	0 $	595 hrs	117 156 $
[redacted] (Ext)	685 hrs	79 459 $	685 hrs	79 459 $	0 hrs	0 $	685 hrs	134 945 $
Total général	**4 174 hrs**	**482 554 $**	**25 940 hrs**	**2 279 583 $**	**4 095 hrs**	**572 186 $**	**26 053 hrs**	**5 034 968 $**

taux						
		0				0
	- $	67 477 $	350	67 200 $	67 200 $	
	- $			- $	- $	
	- $	352 160 $	350	347 200 $	347 200 $	
	- $			- $	- $	
	- $			- $	- $	
82	- $	0 $	192	- $	- $	
82	36 900 $	51 206 $	192	86 400 $	49 500 $	
82	208 690 $	291 875 $	192	488 640 $	279 950 $	
82	26 240 $	36 160 $	192	61 440 $	35 200 $	
82	29 520 $	40 719 $	192	69 120 $	39 600 $	
82	29 520 $	40 729 $	192	69 120 $	39 600 $	
82	88 068 $	89 087 $	192	206 208 $	118 140 $	
82	25 994 $	2 712 $	192	60 864 $	34 870 $	
82	78 064 $	108 643 $	192	182 784 $	104 720 $	
82	61 992 $	85 679 $	192	145 152 $	83 160 $	
82	58 712 $	74 052 $	192	137 472 $	78 760 $	
82	65 600 $	64 400 $	192	153 600 $	88 000 $	
82	50 512 $	70 216 $	192	118 272 $	67 760 $	
82	28 126 $	17 595 $	192	65 856 $	37 730 $	
	- $			- $	- $	
	- $			- $	- $	
82	- $	0 $	192	- $	- $	
82	- $	0 $	192	- $	- $	
82	16 360 $	22 545 $	192	38 306 $	21 946 $	
82	- $	0 $	192	- $	- $	
82	- $	0 $	192	- $	- $	
82	- $	0 $	192	- $	- $	
82	78 884 $	109 783 $	192	184 704 $	105 820 $	
82	11 603 $	15 990 $	192	27 168 $	15 565 $	
	- $			- $	- $	
	- $			- $	- $	
115	100 280 $	48 320 $	192	167 424 $	67 144 $	
115	96 370 $	46 412 $	192	160 896 $	64 526 $	
	- $			- $	- $	
82	703 348 $	982 833 $	192	1 646 863 $	943 515 $	
82	41 861 $	27 063 $	192	98 016 $	56 155 $	
82	7 298 $	10 057 $	192	17 088 $	9 790 $	
82	49 241 $	35 369 $	192	115 296 $	66 055 $	
82	29 110 $	40 115 $	192	68 160 $	39 050 $	
82	24 600 $	33 900 $	192	57 600 $	33 000 $	
82	43 870 $	27 007 $	192	102 721 $	58 850 $	
	- $			- $	- $	
115	68 390 $	48 765 $	192	114 182 $	45 792 $	
115	78 775 $	56 170 $	192	131 520 $	52 745 $	
		0				
		2897039,3			3 051 344 $	

Projet - Phase - Plan	Travail initial	Engagement initial	Travail revisé	Engagement revisé	Travail réel	Coût réel	Travail projeté	Coût projeté	taux					
CASA.Expert Livraison 1														
30104 Finances et fondation - Intégration et AQ	866 hrs	99 736 $	866 hrs	99 736 $	467 hrs	94 801 $	902 hrs	247 925 $						
30104-R Finances et fondation - Intégration et AQ	866 hrs	99 736 $	866 hrs	99 736 $	467 hrs	94 801 $	902 hrs	247 925 $						
30104-R-61 Finances et fondation - Intégration et AQ	866 hrs	99 736 $	866 hrs	99 736 $	467 hrs	94 801 $	902 hrs	247 925 $						
Alliance	866 hrs	99 736 $	866 hrs	99 736 $	467 hrs	94 801 $	902 hrs	247 925 $						
[redacted] (Ext)	866 hrs	99 736 $	866 hrs	99 736 $	467 hrs	94 801 $	902 hrs	247 925 $	115	103701,252	144 223 $	350	315612,506	211911,254
30104 Finances et fondation - Solution technologique			13 118 hrs	1 213 540 $	3 248 hrs	623 003 $	13 167 hrs	4 133 902 $		0			0	0
30104-R Finances et fondation - Solution technologique			13 118 hrs	1 213 540 $	3 248 hrs	623 003 $	13 167 hrs	4 133 902 $		0			0	0
30104-R-32 Finances et fondation ST - Architecture			144 hrs	11 808 $	178 hrs	16 699 $	178 hrs	16 699 $		0			0	0
Alliance			144 hrs	11 808 $	178 hrs	16 699 $	178 hrs	16 699 $		0			0	0
[redacted] (Ext)			110 hrs	9 020 $	141 hrs	11 521 $	141 hrs	11 521 $	82	11521	0 $	350	49175	37654
[redacted] (Ext)			12 hrs	984 $	17 hrs	1 394 $	17 hrs	1 394 $	82	1394	0 $	350	5950	4556
[redacted] (Ext)			6 hrs	492 $	2 hrs	164 $	2 hrs	164 $	82	164	0 $	350	700	536
[redacted] (Ext)			16 hrs	1 312 $	18 hrs	3 620 $	18 hrs	3 620 $	82	1476	2 144 $	350	6300	4824
30104-R-33 Finances et fondation ST - Infrastructure et exploitation			12 974 hrs	1 201 732 $	3 070 hrs	606 304 $	12 989 hrs	4 117 203 $		0			0	0
Alliance			12 974 hrs	1 201 732 $	3 070 hrs	606 304 $	12 989 hrs	4 117 203 $		0			0	0
4161 CASA Architecte de composants Alliance Ext			5 551 hrs	459 938 $	0 hrs	0 $	5 551 hrs	1 966 572 $	82	455180,51	1 511 391 $	350	1942843,64	1487663,13
4161 CASA Architecte en infrastructure Alliance Ext			3 462 hrs	286 667 $	0 hrs	0 $	3 462 hrs	1 225 347 $	82	283913,724	941 634 $	350	1211826,87	927913,147
4161 CASA Expert ordonnanceur (AOA) Alliance Ext			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	82	0	0 $	350	0	0
[redacted] (Ext)			449 hrs	36 818 $	358 hrs	82 915 $	449 hrs	114 940 $	82	36818,0313	78 122 $	350	157150,134	120332,102
[redacted] (Ext)			555 hrs	45 552 $	456 hrs	88 848 $	555 hrs	123 673 $	82	45550,9246	78 122 $	350	194424,678	148873,753
[redacted] (Ext)			559 hrs	45 798 $	482 hrs	93 083 $	564 hrs	121 783 $	82	46207,0431	75 376 $	350	197225,184	151018,141
[redacted] (Ext)			524 hrs	42 928 $	455 hrs	93 013 $	526 hrs	117 863 $	82	43091,0001	74 772 $	350	183925	140834
[redacted] (Ext)			511 hrs	41 861 $	487 hrs	93 493 $	501 hrs	98 393 $	82	41041,0002	57 352 $	350	175175,001	134134,001
[redacted] (Ext)			456 hrs	37 393 $	456 hrs	84 024 $	456 hrs	84 024 $	82	37392	46 632 $	350	159600	122208
[redacted] (Ext)			428 hrs	35 097 $	378 hrs	70 928 $	446 hrs	94 728 $	82	36571,9999	58 156 $	350	156100	119528
4161 CASA Expert IDM Ext			480 hrs	169 680 $	0 hrs	0 $	480 hrs	169 680 $	82	39359,9997	130 320 $	350	167999,999	128639,999
30105 Finances et fondation - Intégration et AQ	786 hrs	91 179 $	786 hrs	91 179 $	0 hrs	0 $	786 hrs	279 030 $		0			0	0
30105-R Finances et fondation - Intégration et AQ	786 hrs	91 179 $	786 hrs	91 179 $	0 hrs	0 $	786 hrs	279 030 $		0			0	0
30105-R-61 Finances et fondation - Intégration et AQ	786 hrs	91 179 $	786 hrs	91 179 $	0 hrs	0 $	786 hrs	279 030 $		0			0	0
Alliance	786 hrs	91 179 $	786 hrs	91 179 $	0 hrs	0 $	786 hrs	279 030 $		0			0	0
[redacted] (Ext)	786 hrs	91 179 $	786 hrs	91 179 $	0 hrs	0 $	786 hrs	279 030 $	115	90390,0084	188 640 $	350	275100,026	184710,017
Total général	1 652 hrs	190 915 $	14 770 hrs	1 404 455 $	3 714 hrs	717 804 $	14 855 hrs	4 660 856 $						0
											3 387 084 $			3 925 336 $

Projet - Phase - Plan	Travail initial	Engagement initial	Travail revisé	Engagement revisé	Travail réel	Coût réel	Travail projeté	Coût projeté	taux					
CASA.Expert CoE														
30104 Finances et fondation - Intégration et AQ	192 hrs	22 136 $	192 hrs	22 136 $	0 hrs	0 $	192 hrs	67 477 $						
30104-R Finances et fondation - Intégration et AQ	192 hrs	22 136 $	192 hrs	22 136 $	0 hrs	0 $	192 hrs	67 477 $						
30104-R-61 Finances et fondation - Intégration e	192 hrs	22 136 $	192 hrs	22 136 $	0 hrs	0 $	192 hrs	67 477 $						
Alliance	192 hrs	22 136 $	192 hrs	22 136 $	0 hrs	0 $	192 hrs	67 477 $						
4131 CASA COE IBM Consultant Alliance	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	115	0	0 $	350	0	0
4131 CASA COE IBM Senior Alliance Ext	192 hrs	22 136 $	192 hrs	22 136 $	0 hrs	0 $	192 hrs	67 477 $	115	22080,0002			0	-22080,0002
30105 Finances et fondation - Intégration et AQ	992 hrs	115 073 $	992 hrs	115 073 $	0 hrs	0 $	992 hrs	352 160 $		0			0	0
30105-R Finances et fondation - Intégration et AQ	992 hrs	115 073 $	992 hrs	115 073 $	0 hrs	0 $	992 hrs	352 160 $		0			0	0
30105-R-61 Finances et fondation - Intégration e	992 hrs	115 073 $	992 hrs	115 073 $	0 hrs	0 $	992 hrs	352 160 $		0			0	0
Alliance	992 hrs	115 073 $	992 hrs	115 073 $	0 hrs	0 $	992 hrs	352 160 $		0	352 160 $	350	347200,01	347200,01
4131 CASA COE IBM Senior Alliance Ext	992 hrs	115 073 $	992 hrs	115 073 $	0 hrs	0 $	992 hrs	352 160 $	115	114080,003	238 080 $	350	347200,01	233120,007
CASA.Spécialiste conversion										0	0 $	350	0	0
30104 Finances et fondation - Solution technologique			9 609 hrs	792 862 $	1 330 hrs	172 130 $	9 609 hrs	1 761 011 $		0	1 761 011 $	350	3363151,08	3363151,08
30104-R Finances et fondation - Solution technologique			9 609 hrs	792 862 $	1 330 hrs	172 130 $	9 609 hrs	1 761 011 $		0			0	0
30104-R-35 Finances et fondation ST - Conversion des données			9 609 hrs	792 862 $	1 330 hrs	172 130 $	9 609 hrs	1 761 011 $		0			0	0
CASA.Spécialiste conversion MTL										0	0 $	350	0	0
30104 Finances et fondation - Solution technologique			1 303 hrs	107 345 $	0 hrs	0 $	1 303 hrs	255 164 $		0	255 164 $	350	456053,5	456053,5
30104-R Finances et fondation - Solution technologique			1 303 hrs	107 345 $	0 hrs	0 $	1 303 hrs	255 164 $	82	106846,82	148 317 $	350	456053,5	349206,68
30104-R-35 Finances et fondation ST - Conversion des données			1 303 hrs	107 345 $	0 hrs	0 $	1 303 hrs	255 164 $		0	255 164 $	350	456053,5	456053,5
CASA.Spécialiste sécurité										0	0 $	350	0	0
30104 Finances et fondation - Intégration et AQ	1 710 hrs	196 901 $	1 710 hrs	196 901 $	932 hrs	139 180 $	1 710 hrs	291 383 $		0	291 383 $	350	598500,483	598500,483
30104-R Finances et fondation - Intégration et AQ	1 710 hrs	196 901 $	1 710 hrs	196 901 $	932 hrs	139 180 $	1 710 hrs	291 383 $		0	291 383 $	350	598500,483	598500,483
30104-R-61 Finances et fondation - Intégration e	1 710 hrs	196 901 $	1 710 hrs	196 901 $	932 hrs	139 180 $	1 710 hrs	291 383 $		0	291 383 $	350	598500,483	598500,483
Alliance	1 710 hrs	196 901 $	1 710 hrs	196 901 $	932 hrs	139 180 $	1 710 hrs	291 383 $		0	291 383 $	350	598500,483	598500,483
[redacted] (Ext)	872 hrs	100 434 $	872 hrs	100 434 $	432 hrs	62 480 $	872 hrs	148 600 $	115	100280,159	48 320 $	350	305200,484	204920,325
[redacted] (Ext)	838 hrs	96 467 $	838 hrs	96 467 $	500 hrs	76 700 $	838 hrs	142 782 $	115	96369,9997	46 412 $	350	293299,999	196929,999
30104 Finances et fondation - Solution technologique			10 854 hrs	896 823 $	1 833 hrs	260 877 $	10 967 hrs	2 055 672 $		0			0	0
30104-R Finances et fondation - Solution technologique			10 854 hrs	896 823 $	1 833 hrs	260 877 $	10 967 hrs	2 055 672 $		0			0	0
30104-R-32 Finances et fondation ST - Architecture			60 hrs	4 920 $	110 hrs	9 020 $	110 hrs	9 020 $		0			0	0
Alliance			60 hrs	4 920 $	110 hrs	9 020 $	110 hrs	9 020 $		0			0	0
[redacted] (Ext)			60 hrs	4 920 $	110 hrs	9 020 $	110 hrs	9 020 $	82	9020	0 $	350	38500	29480
30104-R-33 Finances et fondation ST - Infrastructure et exploitation			10 794 hrs	891 903 $	1 723 hrs	251 857 $	10 857 hrs	2 046 652 $						0
Alliance			10 794 hrs	891 903 $	1 723 hrs	251 857 $	10 857 hrs	2 046 652 $						
4161 CASA Architecte en sécurité technologique Alliance Ext			8 577 hrs	710 148 $	0 hrs	0 $	8 577 hrs	1 686 181 $						
[redacted] (Ext)			381 hrs	31 283 $	343 hrs	48 595 $	400 hrs	39 904 $	82					
[redacted] (Ext)			89 hrs	7 298 $	0 hrs	0 $	89 hrs	17 355 $	82					
[redacted] (Ext)			578 hrs	47 397 $	488 hrs	62 575 $	600 hrs	84 610 $	82					
[redacted] (Ext)			341 hrs	27 962 $	200 hrs	39 000 $	355 hrs	69 225 $	82					
[redacted] (Ext)			292 hrs	23 944 $	200 hrs	39 000 $	300 hrs	58 500 $	82					
[redacted] (Ext)			535 hrs	43 870 $	493 hrs	62 687 $	535 hrs	70 878 $	82					
30105 Finances et fondation - Intégration et AQ	1 280 hrs	148 444 $	1 280 hrs	148 444 $	0 hrs	0 $	1 280 hrs	252 101 $						
30105-R Finances et fondation - Intégration et AQ	1 280 hrs	148 444 $	1 280 hrs	148 444 $	0 hrs	0 $	1 280 hrs	252 101 $						
30105-R-61 Finances et fondation - Intégration e	1 280 hrs	148 444 $	1 280 hrs	148 444 $	0 hrs	0 $	1 280 hrs	252 101 $						
Alliance	1 280 hrs	148 444 $	1 280 hrs	148 444 $	0 hrs	0 $	1 280 hrs	252 101 $						
[redacted] (Ext)	595 hrs	68 985 $	595 hrs	68 985 $	0 hrs	0 $	595 hrs	117 156 $	115					
[redacted] (Ext)	685 hrs	79 459 $	685 hrs	79 459 $	0 hrs	0 $	685 hrs	134 945 $	115					
Total général	4 174 hrs	482 554 $	25 940 hrs	2 279 583 $	4 095 hrs	572 186 $	26 053 hrs	5 034 968 $						

De : Albisetti, Laurent (Ext)
À : Bélanger, Steve (Ext); Steve_Belanger@lgs.com
Cc : Girard, Daniel (Ext); lalbisetti@lgs.com
Objet : Ressources OpenText dans Planification Livraison 1-entente de lot 4-5.xlsx
Date : 27 février 2018 10:47:00
Pièces jointes : Ressources OpenText dans Planification Livraison 1-entente de lot 4-5.xlsx

---

Allo Steve,

Voici la synthèse de ce que donne la planification correspondant à l'entente de lots 4 et 5 ducôté des processus horizontaux et de l'équipe des bleus (infrastructure et exploitation)
(j'ai fait un extract de ce que je t'ai envoyé hier)

Espérant que cela répondra à ton besoin,

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell [redacted]
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

Synthèse ressources OpenText dans Livraison 1 - Planification de l'entente des lots 4 et 5

Projet - Phase - Plan	Travail initial	Engagement initial	Travail revisé	Engagement revisé	Travail réel	Coût réel	Travail projeté	Coût projeté
30104-R-22 Finances et fondation SA - Processus horizontaux	5 046 hrs	811 694 $	5 046 hrs	811 694 $	396 hrs	59 400 $	4 950 hrs	797 295 $
Alliance	5 046 hrs	811 694 $	5 046 hrs	811 694 $	396 hrs	59 400 $	4 950 hrs	797 295 $
4151 CASA Analyste GRU Alliance Ext	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4151 CASA IBM/LGS Consultant Alliance Ext	1 250 hrs	189 575 $	1 250 hrs	189 575 $	0 hrs	0 $	1 250 hrs	189 576 $
4151 CASA Spécialiste Design Thinking Alliance Ext	1 500 hrs	227 490 $	1 500 hrs	227 490 $	0 hrs	0 $	1 500 hrs	227 491 $
4151 CASA Spécialiste Opentext Alliance Ext	295 hrs	44 579 $	295 hrs	44 579 $	0 hrs	0 $	295 hrs	44 579 $
[redacted] (Ext)	958 hrs	144 946 $	958 hrs	144 946 $	140 hrs	21 000 $	958 hrs	144 946 $
[redacted] (Ext)	216 hrs	32 400 $	216 hrs	32 400 $	152 hrs	22 800 $	192 hrs	28 800 $
[redacted] (Ext)	387 hrs	58 178 $	387 hrs	58 178 $	88 hrs	13 200 $	395 hrs	59 378 $
[redacted] (Ext)	160 hrs	24 000 $	160 hrs	24 000 $	16 hrs	2 400 $	80 hrs	12 000 $
[redacted] (Ext) CASA	40 hrs	14 000 $	40 hrs	14 000 $	0 hrs	0 $	40 hrs	14 000 $
[redacted] (Ext) CASA	40 hrs	14 000 $	40 hrs	14 000 $	0 hrs	0 $	40 hrs	14 000 $
[redacted] (Ext) CASA	40 hrs	14 000 $	40 hrs	14 000 $	0 hrs	0 $	40 hrs	14 000 $
[redacted] (Ext)	120 hrs	42 526 $	120 hrs	42 526 $	0 hrs	0 $	120 hrs	42 525 $
[redacted] (Ext) CASA	40 hrs	6 000 $	40 hrs	6 000 $	0 hrs	0 $	40 hrs	6 000 $
30104-R-33 Finances et fondation ST - Infrastructure et exploitation			74 437 hrs	7 109 899 $	12 886 hrs	1 186 261 $	74 881 hrs	7 150 109 $
Alliance			74 437 hrs	7 109 899 $	12 886 hrs	1 186 261 $	74 881 hrs	7 150 109 $
4161 CASA Analyste Basis Alliance Ext			18 848 hrs	1 561 933 $	0 hrs	0 $	18 848 hrs	1 561 926 $
4161 CASA Architecte de composants Alliance Ext			5 551 hrs	459 938 $	0 hrs	0 $	5 551 hrs	459 926 $
4161 CASA Architecte en infrastructure Alliance Ext			3 462 hrs	286 667 $	0 hrs	0 $	3 462 hrs	286 658 $
4161 CASA Architecte en sécurité technologique Alliance Ext			8 577 hrs	710 148 $	0 hrs	0 $	8 577 hrs	710 140 $
4161 CASA Expert ordonnanceur (AOA) Alliance Ext			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
4161 CASA Leader adjoint Alliance Ext			2 928 hrs	806 577 $	0 hrs	0 $	2 928 hrs	806 576 $
4161 CASA Spécialiste en infrastructure Alliance Ext			16 401 hrs	1 359 346 $	0 hrs	0 $	16 401 hrs	1 359 338 $
[redacted] (Ext)			449 hrs	36 818 $	358 hrs	29 315 $	449 hrs	36 818 $
[redacted] (Ext)			547 hrs	44 896 $	462 hrs	37 884 $	677 hrs	55 473 $
[redacted]			595 hrs	48 832 $	480 hrs	39 360 $	595 hrs	48 831 $
[redacted] (Ext)			553 hrs	45 346 $	482 hrs	39 524 $	537 hrs	44 034 $
[redacted] (Ext)			381 hrs	31 283 $	332 hrs	27 183 $	398 hrs	32 636 $
[redacted] (Ext)			555 hrs	45 552 $	456 hrs	37 392 $	555 hrs	45 551 $
[redacted] (Ext)			89 hrs	7 298 $	0 hrs	0 $	89 hrs	7 298 $
[redacted] (Ext)			522 hrs	42 805 $	473 hrs	38 786 $	522 hrs	42 804 $
[redacted] (Ext)			552 hrs	45 264 $	432 hrs	35 424 $	691 hrs	56 662 $
[redacted] (Ext)			578 hrs	47 397 $	488 hrs	39 975 $	578 hrs	47 396 $
[redacted] (Ext)			299 hrs	81 329 $	196 hrs	53 312 $	299 hrs	81 329 $
[redacted] (Ext)			388 hrs	31 816 $	304 hrs	24 928 $	388 hrs	31 816 $
[redacted] (Ext)			86 hrs	7 052 $	45 hrs	3 670 $	86 hrs	7 052 $
[redacted] (Ext)			512 hrs	42 026 $	435 hrs	35 670 $	664 hrs	54 489 $
[redacted] (Ext)			427 hrs	35 015 $	300 hrs	24 600 $	427 hrs	35 014 $
[redacted]			488 hrs	40 017 $	340 hrs	27 880 $	488 hrs	40 016 $
[redacted]			558 hrs	151 911 $	485 hrs	131 920 $	558 hrs	151 912 $
[redacted] (Ext)			341 hrs	27 962 $	200 hrs	16 400 $	341 hrs	27 962 $
[redacted] (Ext)			292 hrs	23 944 $	200 hrs	16 400 $	292 hrs	23 944 $
[redacted] (Ext)			559 hrs	45 798 $	482 hrs	39 483 $	564 hrs	46 207 $
[redacted] (Ext)			324 hrs	26 609 $	266 hrs	21 833 $	349 hrs	32 484 $
[redacted] (Ext)			552 hrs	45 264 $	446 hrs	36 572 $	548 hrs	44 936 $
[redacted] (Ext)			45 hrs	3 649 $	45 hrs	3 649 $	45 hrs	3 649 $
[redacted] (Ext)			143 hrs	11 888 $	112 hrs	9 296 $	143 hrs	11 888 $
[redacted] (Ext)			12 hrs	943 $	12 hrs	943 $	12 hrs	943 $
[redacted] (Ext)			40 hrs	3 280 $	40 hrs	3 280 $	40 hrs	3 280 $
[redacted] (Ext)			535 hrs	43 870 $	493 hrs	40 426 $	535 hrs	43 870 $
[redacted] (Ext)			558 hrs	45 757 $	488 hrs	40 016 $	558 hrs	45 756 $
[redacted] (Ext)			524 hrs	42 928 $	455 hrs	37 269 $	514 hrs	42 107 $
[redacted] (Ext)			568 hrs	46 577 $	420 hrs	34 440 $	568 hrs	46 576 $
[redacted] (Ext)			513 hrs	42 108 $	478 hrs	39 155 $	513 hrs	42 107 $
[redacted] (Ext)			0 hrs	0 $	0 hrs	0 $	0 hrs	0 $
[redacted] (Ext)			576 hrs	47 233 $	458 hrs	37 556 $	576 hrs	47 232 $
[redacted] (Ext)			511 hrs	41 861 $	487 hrs	39 893 $	501 hrs	41 041 $
[redacted] (Ext)			456 hrs	37 393 $	456 hrs	37 392 $	456 hrs	37 392 $
[redacted] (Ext)			428 hrs	35 097 $	378 hrs	30 996 $	446 hrs	36 572 $
[redacted] (Ext)			312 hrs	25 584 $	312 hrs	25 584 $	312 hrs	25 584 $
[redacted] (Ext)			521 hrs	42 702 $	467 hrs	38 274 $	521 hrs	42 701 $
[redacted] (Ext)			197 hrs	16 392 $	128 hrs	10 583 $	197 hrs	16 393 $
4161 CASA Spécialiste Infrastructure Alliance - Hors site Ext			3 hrs	246 $	0 hrs	0 $	3 hrs	246 $
4161 CASA Expert IDM Ext			480 hrs	169 680 $	0 hrs	0 $	480 hrs	169 680 $
4161 CASA Chef d'équipe TI Ext Alliance			1 890 hrs	156 576 $	0 hrs	0 $	1 890 hrs	156 577 $
4161 CASA Expert Architecte Céduleur Ext			368 hrs	129 408 $	0 hrs	0 $	368 hrs	129 408 $
4161 CASA Spécialiste BW - BPC - BOBJ Ext			80 hrs	6 560 $	0 hrs	0 $	80 hrs	6 560 $
4161 CASA Spécialiste GRC Ext			110 hrs	9 020 $	0 hrs	0 $	110 hrs	9 020 $
4161 CASA Spécialiste Linux SUSE Ext			40 hrs	3 280 $	0 hrs	0 $	40 hrs	3 280 $
[redacted] (Ext)			110 hrs	9 020 $	0 hrs	0 $	110 hrs	9 020 $

De :	Grondin, Lise (VPTI-Ext)
À :	Albisetti, Laurent (Ext)
Cc :	Linda L Chartrand
Objet :	Liste des taux - Ressources Expert
Date :	22 mars 2018 09:14:40

Bonjour,

Est-ce que tu peux m'envoyer les 2 listes pour expert ?
Ceci va nous permettre d'inscrire les bonnes informations lors de l'onboardint' des ressources remplaçantes.

Sécurité
Livraison

Merci !

Lise Grondin
Coordonnatrice - Analyste des opérations
LGS – Une société IBM
2700 boulevard Laurier, Édifice Champlain, Bureau 4000
Ville de Québec, QC G1V 4K5

CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2
Numéro en clientèle : 418 528-3333 poste 81324
Courriel : lise.grondin3@saaq.gouv.qc.ca
Web : http://www.lgs.com/

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

Stéphane Levasseur

De: Albisetti, Laurent (Ext)
Envoyé: 22 mars 2018 11:38
À: Grondin, Lise (VPTI-Ext)
Cc: Linda L Chartrand; Girard, Daniel (Ext); lalbisetti@lgs.com
Objet: RE: Liste des taux - Ressources Expert

Autre ressource sécurité entrée récemment avec ce profil spécialiste sécurité livraison 1 : [redacted]

Laurent

De : Albisetti, Laurent (Ext)
Envoyé : 22 mars 2018 10:15
À : Grondin, Lise (VPTI-Ext) <Lise.Grondin3@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Linda L Chartrand <lindchar@ca.ibm.com>; Girard, Daniel (Ext) <Daniel.Girard@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Liste des taux - Ressources Expert

Voici les listes :

- **Équipe Conversion-Sécurité (intitulés spécialistes Sécurité/conversion Livr. 1) :**

Nouveau code 1550 (pour ceux qui était dans cette équipe avec le code 1500), avec un nouveau taux de 195 $ (du 1er janvier au 31 mars), puis 197$ à partir du 1er avril. **Cela ne touche que le projet 1183-401**, et cela concerne les ressources suivantes :

PROJET	LIVRABI	EMPLO	NOM	STATU	AC	TAUX H	TAUX J
1183-401	4	[redacted]		PRO	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			TMP	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			PRO	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			TMP	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			PRO	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			PRO	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			TMI	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			TMI	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			TMP	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			TMP	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			TMI	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			PRO	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			PRO	1550	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			PRO	1550	195,00 $	1 560,00 $

Il faut y ajouter [redacted] (# employée [redacted]) et [redacted] (# employé 5[redacted], ainsi que [redacted] nouvellement entrée, ou encore [redacted] (elle vient en remplacement de [redacted]) qui entre la semaine prochaine.

- **Équipe Sécurité, au sein de l'équipe Intégration/Assurance Qualité (intitulés spécialistes Sécurité/conversion Livr. 1) :**

- Nouveau code 1650 (pour ceux qui était dans cette équipe avec le code 1600), avec un nouveau taux de 195 $ (du 1er janvier au 31 mars), puis 197$ à partir du 1er avril. Cela concerne les ressources suivantes :

PROJET	LIVRABI	EMPLO	NOM	STATU	AC	TAUX H	TAUX J
1183-401	4		[redacted]	TMI	1650	195,00 $	1 560,00 $
1183-401	4			TMP	1650	195,00 $	1 560,00 $

- **Équipe d'Experts, au sein de l'équipe techno, ou éventuellement Intégration AQ (intitulés Experts Livr. 1)**

- Nouveau code d'expert-spécialistes (code 1850 – 350 $), pour les ressources suivantes (code 1850), et **uniquement lorsqu'ils mettent leur temps dans la livraison 1**, et ce, jusqu'au 31 octobre (pour le moment) :

PROJET	LIVRABI	EMPLO	NOM	STATU	AC	TAUX H	TAUX J
1183-401	4	55576	Aouad, T	TMI	1850	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	55661	Bellerose, Luc	TMP	1860	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	4745	Brown, Martin	PRO	1850	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	25200	Laplante, Martin	TMP	1850	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	55792	Patel, Rupesh	TMP	1850	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	55586	Riley, Peter	TMI	1850	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	55835	Ritco, Sorin	TMP	1850	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	55890	Szydelski, Jakub	TMP	1850	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	55930	Vasquez, Ana	TMP	1850	350,00 $	2 800,00 $
1183-401	4	55906	Wu, Jason	TMP	1850	350,00 $	2 800,00 $

Ainsi, [redacted], qui entre en remplacement de [redacted], doit avoir la même identification (Expert Livr. 1)

Merci,

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell [redacted]
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

De : Grondin, Lise (VPTI-Ext)
Envoyé : 22 mars 2018 09:15
À : Albisetti, Laurent (Ext) <Laurent.Albisetti@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Linda L Chartrand <lindchar@ca.ibm.com>
Objet : Liste des taux - Ressources Expert

Bonjour,

Est-ce que tu peux m’envoyer les 2 listes pour expert ?
Ceci va nous permettre d’inscrire les bonnes informations lors de l‘onboardint’ des ressources remplaçantes.

Sécurité
Livraison

Merci !

Lise Grondin
Coordonnatrice - Analyste des opérations
LGS – Une société IBM
2700 boulevard Laurier, Édifice Champlain, Bureau 4000
Ville de Québec, QC G1V 4K5

CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2
Numéro en clientèle : 418 528-3333 poste 81324
Courriel : lise.grondin3@saaq.gouv.qc.ca
Web : http://www.lgs.com/

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

De : Aboutanos, Nabil (Ext)
À : Robert, Vincent (Ext); Bracken, Brigitte (Ext); Bélanger, Steve (Ext)
Cc : Albisetti, Laurent (Ext); Girard, Daniel (Ext); Gagné, Martine (Ext)
Objet : TR: Liste des ressources expertes
Date : 7 mai 2018 16:00:09
Pièces jointes : Documentation_Consultants Experts.docx

Le bureau de Programme nous demandes dorénavant de produire un petit justificatif pour toutes les ressources qu'on rentre dans la catégories experts. Je vous joints a titre d'exemple ce que Martine a produit pour les bleus. Il va me falloir la même chose pour les autres chez les Rouges et les Lilas

Brigitte :

[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Expert CoE

Vince :

[redacted]

Steve :	Indemniser et réadapter	Expert indeminisation
[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText
[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText
[redacted]	Processus horizontaux	Conseiller d'affaires
[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText

Avant la fin de cette semaine svp.

Merci

De : Cloutier, Sylvain
Envoyé : 3 mai 2018 15:03
À : Aboutanos, Nabil (Ext) <Nabil.Aboutanos@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Fwd: Liste des ressources expertes

Tel que convenu

Sylvain Cloutier
Leader Bureau de programme CASA

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Hudon-Chabot, Élodie" <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>
> **Date:** 3 mai 2018 à 13:20:48 UTC−4
> **Destinataire:** "Cloutier, Sylvain" <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
> **Objet: Liste des ressources expertes**

Bonjour,

Voici la liste des ressources expertes pour toutes les équipes à l'exception du chantier de la solution technologique :

Nom de la ressource	Équipe	Profil
[redacted]	Bureau de programme	Assurance-qualité EY
[redacted]	Bureau de programme	Assurance-qualité EY
[redacted]	Bureau de programme	Assurance-qualité EY
[redacted]	Bureau de programme	Assurance-qualité EY
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intrégation et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intrégation et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Expert CoE
[redacted]	Indemniser et réadapter	Expert indeminisation
[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText
[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText
[redacted]	Processus horizontaux	Conseiller d'affaires
[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

Documentation – Ressources Taux Expert

[redacted] Architecte sénior SAP avec plus de 25 ans d'expérience dans le domaine de la consultation et plus de 15 ans spécifiquement dans le domaine de l'architecture SAP. Il a participé à des projets d'envergure Hydro Québec, Bell Canada et Gaz Métro. [redacted] a une expérience approfondie dans l'élaboration d'architectures SAP complexes et la documentation de plans d'intégration des technologies dans les paysages de projets et d'exploitation. Il a travaillé au dimensionnement de nouvelles architectures et leur validation au sein des environnements de projet.

[redacted] Spécialiste technique sénior SAP (BASIS) avec plus de 17 d'expérience en consultation dans des projets de grande envergure tels que Saputo, Hydro-One, Keurig, Maple Leaf Foods. Il possède une expertise de pointe sur les technologies principales utilisées par la société telles que [redacted]. Au cours de sa carrière, Rupesh a agi en tant qu'architecte sénior, team lead technique et conseiller spécialisé. Il a participé à des projets de conversion, de mise à niveau et implantation SAP de haute complexité.

[redacted]: Architecte intégrateur technologique avec plus de 25 ans d'expérience en technologie de l'information. Il a une grande expérience avec les technologies de Microsoft et les technologies d'IBM et il a livré des projets dans des contextes de haute disponibilité et de sites de relève. Il a participé en tant qu'architecte et chef d'équipe technique à des projets de grande envergure tels que la RAMQ, Ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, SAAQ et Revenu Québec. Martin possède également une certification ITIL.

[redacted]: Spécialiste/architecte BASIS sénior avec expérience [redacted] avec plus de 17 ans d'expérience dans le domaine de la consultation SAP technique dans des projets d'envergure. Say Sanne a œuvré comme architecte sénior et Team Lead technique dans des projets d'envergure tels que Saputo, Banque nationale du Canada, Hydro Québec et plusieurs projets en France. Il possède de l'expérience avec l'intégration technique de produits tels que SAP [redacted] utilisés par la société.

[redacted]: Architecte SAP PI/PO avec plus de 8 ans d'expérience de pointe sur une technologie SAP très recherchée et certifiée conseillère SAP en technologie. Connaissance d'intégration avec la plateforme Hybris, [redacted] est reconnue comme une experte en Architecture orientée Services (SOA). Elle a participé à plusieurs projets SAP complexes dans les secteurs publics et privés et a agi comme leader stratégique au sein des équipes techniques.

[redacted] Architecte sénior SAP avec plus de 30 ans d'expérience en technologie de l'information et plus de 25 projets incluant 14 cycles complets d'implantation avec succès. [redacted] a participé à des projets de grande envergure tels que Hydro-Québec, Gaz métropolitain, CN Railways en tant qu'architecte intégrateur SAP, gestionnaire d'assurance de la qualité et conseiller spécialisé. Il possède également une expérience technique considérable dans l'élaboration des architectures SAP, l'installation des environnements ainsi que leur optimisation.

[redacted] Architecte sénior avec plus de 27 ans d'expérience dans le domaine des technologies de l'information dont 22 ans en architecture de télécommunications et de sécurité. Excellentes connaissances des systèmes de la société et des dernières technologies. Son expérience lui a permis de participer à des projets importants tels que le site de Commerce Électronique gouvernemental du RDPRM, l'architecture Ethernet de la SAAQ, les Échanges Électroniques de la CSST, la mise en place de l'infrastructure d'accueil pour les services québécois d'information sur les médicaments de la RAMQ et le réseau convergé 10GE FCoE du centre de traitement du MELS. Martin est une sommité dans son domaine et demeure un point de référence pour l'équipe de projet CASA et la société. – (Ressource à temps partiel)

[redacted] Architecte technique sénior avec plus de 15 ans d'expérience spécialisé dans l'élaboration et la configuration de solution OpenText. Il a des pécialisations sur les outils tels que Content Server, SAP Data Archiving, xECM, EIM. Jakub a participé à plusieurs projets d'envergure tels que World Bank, US Defense Logistics Agency et Hydro-Québec ou il a agi en tant qu'architecte sénior. Il possède également une expertise en gestion de conversion de données complexes.

[redacted]**:** Développeur sénior de plus de 10 ans d'expérience sur plusieurs technologies de développement SAP incluant [redacted], SAP Mobile solutions. Il a prouvé ses compétences de leadership et de communication ayant assumé à plusieurs reprises le rôle de coordonnateur du développement et responsable technique. Jason a une expérience solide qu'il a acquis sur des projets de grande envergure et de haute complexité dans le domaine publique tels que la défense nationale.

[redacted]**:** Architecte sénior SAP avec plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la consultation dans des projets d'envergure et à haute visibilité. Il possède une expertise de pointe sur toutes les technologies SAP incluant [redacted] et autres produits utilisés par la société. Il a participé à plusieurs projets d'envergure tels que Saputo, Toronto Transit Commission et 407 ETR. (Ressource a quitté le projet en avril)

Ressources déjà approuvée par Alain Dubé :

[redacted]**:** Associée adjointe pour IBM Sécurité SAP au niveau Nord-Américain. Elle occupe un poste d'exécutif de sécurité spécialisée sur les modèles de gouvernance incluant les outils IDM et GRC. Elle a œuvré en tant qu'experte en sécurité et gestion des risques auprès de plusieurs grandes firmes d'experts conseils aux États-Unis et en Europe. Taux expert déjà approuvé par Alain Dubé en janvier 2018. (Ressource temporaire et à temps partiel)

Experts Computer Associates : Conseillers spécialistes associés à l'installation des outils du céduleur CA et responsable pour la formation des ressources de l'Alliance et la Société sur les nouveaux outils. Taux expert approuvé par Alain Dubé en janvier 2018. (Ressources temporaires et à temps partiel)

De : Albisetti, Laurent (Ext)
À : Aboutanos, Nabil (Ext); Bracken, Brigitte (Ext); Gagné, Martine (Ext); Robert, Vincent (Ext)
Cc : Girard, Daniel (Ext); Bélanger, Steve (Ext)
Objet : RE: Liste des ressources expertes
Date : 7 mai 2018 16:46:00

Dans la liste d'Élodie, il en manque au moins 2, et peut-être 3, qui concerneraient Brigitte, Vince et Martine :

- [redacted], du côté des Lilas
- [redacted], du côté CST (rouge); cependant, je me demande si son cas n'a pas déjà fait l'objet d'une description, puisque Élodie en avait besoin pour approuver la facture du Sprint 9.
- [redacted] (qui a quitté le projet, mais c'est comme [redacted]), du côté des bleus.

À noter que comme nous avions convenu d'un volume d'heures, nous avions choisi arbitrairement de ne pas inclure [redacted] dans la liste des experts. Il a été facturé au taux standard d'équipier.

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell[redacted]
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

De : Aboutanos, Nabil (Ext)
Envoyé : 7 mai 2018 16:00
À : Robert, Vincent (Ext) <Vincent.Robert@saaq.gouv.qc.ca>; Bracken, Brigitte (Ext) <Brigitte.Bracken@saaq.gouv.qc.ca>; Bélanger, Steve (Ext) <Steve.Belanger@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Albisetti, Laurent (Ext) <Laurent.Albisetti@saaq.gouv.qc.ca>; Girard, Daniel (Ext) <Daniel.Girard@saaq.gouv.qc.ca>; Gagné, Martine (Ext) <Martine.Gagne@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Liste des ressources expertes

Le bureau de Programme nous demandes dorénavant de produire un petit justificatif pour toutes les ressources qu'on rentre dans la catégories experts. Je vous joints a titre d'exemple ce que Martine a produit pour les bleus. Il va me falloir la même chose pour les autres chez les Rouges et les Lilas

Brigitte :

[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Expert CoE

Vince :

[redacted]

Steve :	Indemniser et réadapter	Expert indeminisation
[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText

[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText
[redacted]	Processus horizontaux	Conseiller d'affaires
[redacted]	Processus horizontaux	Spécialiste OpenText

Avant la fin de cette semaine svp.

Merci

De : Cloutier, Sylvain
Envoyé : 3 mai 2018 15:03
À : Aboutanos, Nabil (Ext) <Nabil.Aboutanos@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Fwd: Liste des ressources expertes

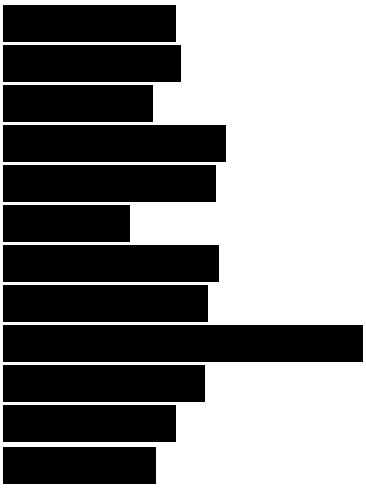
Tel que convenu

Sylvain Cloutier
Leader Bureau de programme CASA

Début du message transféré :

> **Expéditeur:** "Hudon-Chabot, Élodie" <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>
> **Date:** 3 mai 2018 à 13:20:48 UTC−4
> **Destinataire:** "Cloutier, Sylvain" <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
> **Objet: Liste des ressources expertes**
>
> Bonjour,
>
> Voici la liste des ressources expertes pour toutes les équipes à l'exception du chantier de la solution technologique :

Nom de la ressource	Équipe	Profil
[redacted]	Bureau de programme	Assurance-qualité EY
[redacted]	Bureau de programme	Assurance-qualité EY
[redacted]	Bureau de programme	Assurance-qualité EY
[redacted]	Bureau de programme	Assurance-qualité EY
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intrégation et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intrégation et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
[redacted]	Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP



Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
Intégration et assurance-qualité	Assurance-qualité SAP
Intégration et assurance-qualité	Expert CoE
Indemniser et réadapter	Expert indeminisation
Processus horizontaux	Spécialiste OpenText
Processus horizontaux	Spécialiste OpenText
Processus horizontaux	Conseiller d'affaires
Processus horizontaux	Spécialiste OpenText

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Salvini, Paolo (Ext)
À : Girard, Daniel (Ext); Albisetti, Laurent (Ext)
Objet : Tx expert
Date : 14 mai 2018 09:54:53

Bonjour,
Ce matin Yvon a demandé à Sylvain de préciser les modalités de définition du taux d'expert lors du processus de onboarding.
Est-ce que Lise met cette information dans le formulaire qu'elle envoi à CASA Assignation et Accueil ?

Est-ce que le taux est en fonction du Open Seat ou bien du cv de la personne ?

J'aimerais qu'on s'en parle aussitôt que possible.

Merci

Paolo

Paolo Salvini
Bureau de Programme
Carrefour des Services d'Affaires (CASA)
Tél. 418 528-3333 81588 | Cell : [redacted] | paolo.salvini@saaq.gouv.qc.ca

De : Gagné, Martine (Ext)
À : Albisetti, Laurent (Ext)
Cc : lalbisetti@lgs.com; Nabil Aboutanos
Objet : RE: Retrait - Ressources avec Taux Expert
Date : 7 juin 2018 09:17:14

Bonjour Laurent,

J'ai vu la suite de courriel sur le réseau IBM. On doit terminer le taux expert de [redacted] tel que convenu le 28 mai. Merci!

Martine Gagné
Projet CASA
Leader adjoint – Chantier TI
Martine.Gagné@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81564)

De : Albisetti, Laurent (Ext)
Envoyé : 6 juin 2018 14:20
À : Gagné, Martine (Ext) <Martine.Gagne@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : lalbisetti@lgs.com; Nabil Aboutanos <nabila@ca.ibm.com>
Objet : RE: Retrait - Ressources avec Taux Expert

Bonjour Martine,

Comme [redacted] n'est pas entré mais que ce sera finalement [redacted], est-ce que le taux expert de [redacted] est prolongé jusqu'à l'arrivée de ce dernier ?

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell [redacted]
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

De : Gagné, Martine (Ext)
Envoyé : 3 mai 2018 15:09
À : Aboutanos, Nabil (Ext) <Nabil.Aboutanos@saaq.gouv.qc.ca>; Albisetti, Laurent (Ext) <Laurent.Albisetti@saaq.gouv.qc.ca>; Girard, Daniel (Ext) <Daniel.Girard@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Retrait - Ressources avec Taux Expert

Bonjour,

Il a été convenu que [redacted] sera remplacé avec une nouvelle ressource dans le contexte du taux Expert à compter du 28 mai 2018. Donc [redacted] ne devrait plus être facturé à un taux d'expert après le 28 mai. Il sera remplacé dans cette catégorie de taux par [redacted] qui sera intégré dans l'équipe de développement – Solution Opérationnelle le 28 mai prochain. Cette ressource sera proposée très bientôt.

Martine Gagné
Projet CASA
Leader adjoint – Chantier TI
Martine.Gagné@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81564)

De : Dubé, Alain
Envoyé : 3 mai 2018 13:54
À : Gagné, Martine (Ext) <Martine.Gagne@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Retrait

Allo Martine,
Tel que discuté, il faudrait faire le nécessaire afin que l'équipier dont on a parlé (MB) soit retiré du taux Expertise de pointe.
À régler aujourd'hui svp.

Merci,

Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
([redacted] – Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

De : Albisetti, Laurent (Ext)
À : Nabil Aboutanos
Cc : lalbisetti@lgs.com
Objet : TR: Justification - Taux Experts
Date : 6 juillet 2018 15:49:00
Pièces jointes : Documentation_Consultants Experts.docx

Bonjour Nabil,

Stéphane Mercier me demande si nous avions communiqué (à qui et quand), un document synthèse justifiant les demandes de taux d'experts.

Voici ce que m'a transmis Martine.
Avais-tu envoyé de quoi à Sylvain, ou Élodie ?

Merci !

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell [redacted]
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

De : Gagné, Martine (Ext)
Envoyé : 6 juillet 2018 12:11
À : Albisetti, Laurent (Ext) <Laurent.Albisetti@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Justification - Taux Experts

Salut Laurent,

Voici le document initial présenté.

Martine Gagné
Projet CASA
Leader adjoint – Chantier TI
Martine.Gagné@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81564)

Documentation – Ressources Taux Expert

[redacted]**:** Architecte sénior SAP avec plus de 25 ans d'expérience dans le domaine de la consultation et plus de 15 ans spécifiquement dans le domaine de l'architecture SAP. Il a participé à des projets d'envergure Hydro Québec, Bell Canada et Gaz Métro. [redacted] a une expérience approfondie dans l'élaboration d'architectures SAP complexes et la documentation de plans d'intégration des technologies dans les paysages de projets et d'exploitation. Il a travaillé au dimensionnement de nouvelles architectures et leur validation au sein des environnements de projet.

[redacted] Spécialiste technique sénior SAP (BASIS) avec plus de 17 d'expérience en consultation dans des projets de grande envergure tels que Saputo, Hydro-One, Keurig, Maple Leaf Foods. Il possède une expertise de pointe sur les technologies principales utilisées par la société telles que [redacted]. Au cours de sa carrière, Rupesh a agi en tant qu'architecte sénior, team lead technique et conseiller spécialisé. Il a participé à des projets de conversion, de mise à niveau et implantation SAP de haute complexité.

[redacted] Architecte intégrateur technologique avec plus de 25 ans d'expérience en technologie de l'information. Il a une grande expérience avec les technologies de Microsoft et les technologies d'IBM et il a livré des projets dans des contextes de haute disponibilité et de sites de relève. Il a participé en tant qu'architecte et chef d'équipe technique à des projets de grande envergure tels que la RAMQ, Ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, SAAQ et Revenu Québec. Martin possède également une certification ITIL.

[redacted] Spécialiste/architecte BASIS sénior avec expérience[redacted] avec plus de 17 ans d'expérience dans le domaine de la consultation SAP technique dans des projets d'envergure. Say Sanne a œuvré comme architecte sénior et Team Lead technique dans des projets d'envergure tels que Saputo, Banque nationale du Canada, Hydro Québec et plusieurs projets en France. Il possède de l'expérience avec l'intégration technique de produits tels que [redacted] utilisés par la société.

[redacted]Architecte SAP PI/PO avec plus de 8 ans d'expérience de pointe sur une technologie SAP très recherchée et certifiée conseillère SAP en technologie. Connaissance d'intégration avec la plateforme Hybris, [redacted] [redacted] est reconnue comme une experte en Architecture orientée Services (SOA). Elle a participé à plusieurs projets SAP complexes dans les secteurs publics et privés et a agi comme leader stratégique au sein des équipes techniques.

[redacted]**:** Architecte sénior SAP avec plus de 30 ans d'expérience en technologie de l'information et plus de 25 projets incluant 14 cycles complets d'implantation avec succès. [redacted] a participé à des projets de grande envergure tels que Hydro-Québec, Gaz métropolitain, CN Railways en tant qu'architecte intégrateur SAP, gestionnaire d'assurance de la qualité et conseiller spécialisé. Il possède également une expérience technique considérable dans l'élaboration des architectures SAP, l'installation des environnements ainsi que leur optimisation.

[redacted] **:** Architecte sénior avec plus de 27 ans d'expérience dans le domaine des technologies de l'information dont 22 ans en architecture de télécommunications et de sécurité. Excellentes connaissances des systèmes de la société et des dernières technologies. Son expérience lui a permis de participer à des projets importants tels que le site de Commerce Électronique gouvernemental du RDPRM, l'architecture Ethernet de la SAAQ, les Échanges Électroniques de la CSST, la mise en place de l'infrastructure d'accueil pour les services québécois d'information sur les médicaments de la RAMQ et le réseau convergé 10GE FCoE du centre de traitement du MELS. Martin est une sommité dans son domaine et demeure un point de référence pour l'équipe de projet CASA et la société. – (Ressource à temps partiel)

[redacted] Architecte technique sénior avec plus de 15 ans d'expérience spécialisé dans l'élaboration et la configuration de solution OpenText. Il a des pécialisations sur les outils tels que Content Server, SAP Data Archiving, xECM, EIM. Jakub a participé à plusieurs projets d'envergure tels que World Bank, US Defense Logistics Agency et Hydro-Québec ou il a agi en tant qu'architecte sénior. Il possède également une expertise en gestion de conversion de données complexes.

[redacted] **:** Développeur sénior de plus de 10 ans d'expérience sur plusieurs technologies de développement SAP incluant [redacted], SAP Mobile solutions. Il a prouvé ses compétences de leadership et de communication ayant assumé à plusieurs reprises le rôle de coordonnateur du développement et responsable technique. Jason a une expérience solide qu'il a acquis sur des projets de grande envergure et de haute complexité dans le domaine publique tels que la défense nationale.

[redacted] Architecte sénior SAP avec plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la consultation dans des projets d'envergure et à haute visibilité. Il possède une expertise de pointe sur toutes les technologies SAP incluant [redacted] et autres produits utilisés par la société. Il a participé à plusieurs projets d'envergure tels que Saputo, Toronto Transit Commission et 407 ETR. (Ressource a quitté le projet en avril)

Ressources déjà approuvée par Alain Dubé :

[redacted] Associée adjointe pour IBM Sécurité SAP au niveau Nord-Américain. Elle occupe un poste d'exécutif de sécurité spécialisée sur les modèles de gouvernance incluant les outils IDM et GRC. Elle a œuvré en tant qu'experte en sécurité et gestion des risques auprès de plusieurs grandes firmes d'experts conseils aux États-Unis et en Europe. Taux expert déjà approuvé par Alain Dubé en janvier 2018. (Ressource temporaire et à temps partiel)

Experts Computer Associates : Conseillers spécialistes associés à l'installation des outils du céduleur CA et responsable pour la formation des ressources de l'Alliance et la Société sur les nouveaux outils. Taux expert approuvé par Alain Dubé en janvier 2018. (Ressources temporaires et à temps partiel)

De : Gagné, Martine (Ext)
À : Albisetti, Laurent (Ext)
Objet : Justification - Taux Experts
Date : 6 juillet 2018 12:10:36
Pièces jointes : Documentation Consultants Experts.docx

Salut Laurent,

Voici le document initial présenté.

Martine Gagné
Projet CASA
Leader adjoint – Chantier TI
Martine.Gagné@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81564)

Documentation – Ressources Taux Expert

[redacted] Architecte sénior SAP avec plus de 25 ans d'expérience dans le domaine de la consultation et plus de 15 ans spécifiquement dans le domaine de l'architecture SAP. Il a participé à des projets d'envergure Hydro Québec, Bell Canada et Gaz Métro. [redacted] a une expérience approfondie dans l'élaboration d'architectures SAP complexes et la documentation de plans d'intégration des technologies dans les paysages de projets et d'exploitation. Il a travaillé au dimensionnement de nouvelles architectures et leur validation au sein des environnements de projet.

[redacted]: Spécialiste technique sénior SAP (BASIS) avec plus de 17 d'expérience en consultation dans des projets de grande envergure tels que Saputo, Hydro-One, Keurig, Maple Leaf Foods. Il possède une expertise de pointe sur les technologies principales utilisées par la société telles que [redacted]. Au cours de sa carrière, Rupesh a agi en tant qu'architecte sénior, team lead technique et conseiller spécialisé. Il a participé à des projets de conversion, de mise à niveau et implantation SAP de haute complexité.

[redacted]: Architecte intégrateur technologique avec plus de 25 ans d'expérience en technologie de l'information. Il a une grande expérience avec les technologies de Microsoft et les technologies d'IBM et il a livré des projets dans des contextes de haute disponibilité et de sites de relève. Il a participé en tant qu'architecte et chef d'équipe technique à des projets de grande envergure tels que la RAMQ, Ministère du Travail de l'Emploi et de la Solidarité Sociale, SAAQ et Revenu Québec. Martin possède également une certification ITIL.

[redacted]: Spécialiste/architecte BASIS sénior avec expérience [redacted] avec plus de 17 ans d'expérience dans le domaine de la consultation SAP technique dans des projets d'envergure. Say Sanne a œuvré comme architecte sénior et Team Lead technique dans des projets d'envergure tels que Saputo, Banque nationale du Canada, Hydro Québec et plusieurs projets en France. Il possède de l'expérience avec l'intégration technique de produits tels que SAP [redacted] utilisés par la société.

[redacted]: Architecte SAP PI/PO avec plus de 8 ans d'expérience de pointe sur une technologie SAP très recherchée et certifiée conseillère SAP en technologie. Connaissance d'intégration avec la plateforme Hybris, [redacted]. [redacted]est reconnue comme une experte en Architecture orientée Services (SOA). Elle a participé à plusieurs projets SAP complexes dans les secteurs publics et privés et a agi comme leader stratégique au sein des équipes techniques.

[redacted]: Architecte sénior SAP avec plus de 30 ans d'expérience en technologie de l'information et plus de 25 projets incluant 14 cycles complets d'implantation avec succès. [redacted] a participé à des projets de grande envergure tels que Hydro-Québec, Gaz métropolitain, CN Railways en tant qu'architecte intégrateur SAP, gestionnaire d'assurance de la qualité et conseiller spécialisé. Il possède également une expérience technique considérable dans l'élaboration des architectures SAP, l'installation des environnements ainsi que leur optimisation.

[redacted] **:** Architecte sénior avec plus de 27 ans d'expérience dans le domaine des technologies de l'information dont 22 ans en architecture de télécommunications et de sécurité. Excellentes connaissances des systèmes de la société et des dernières technologies. Son expérience lui a permis de participer à des projets importants tels que le site de Commerce Électronique gouvernemental du RDPRM, l'architecture Ethernet de la SAAQ, les Échanges Électroniques de la CSST, la mise en place de l'infrastructure d'accueil pour les services québécois d'information sur les médicaments de la RAMQ et le réseau convergé 10GE FCoE du centre de traitement du MELS. Martin est une sommité dans son domaine et demeure un point de référence pour l'équipe de projet CASA et la société. – (Ressource à temps partiel)

[redacted] : Architecte technique sénior avec plus de 15 ans d'expérience spécialisé dans l'élaboration et la configuration de solution OpenText. Il a des pécialisations sur les outils tels que Content Server, SAP Data Archiving, xECM, EIM. Jakub a participé à plusieurs projets d'envergure tels que World Bank, US Defense Logistics Agency et Hydro-Québec ou il a agi en tant qu'architecte sénior. Il possède également une expertise en gestion de conversion de données complexes.

[redacted] **:** Développeur sénior de plus de 10 ans d'expérience sur plusieurs technologies de développement SAP incluant [redacted], SAP Mobile solutions. Il a prouvé ses compétences de leadership et de communication ayant assumé à plusieurs reprises le rôle de coordonnateur du développement et responsable technique. Jason a une expérience solide qu'il a acquis sur des projets de grande envergure et de haute complexité dans le domaine publique tels que la défense nationale.

[redacted] **:** Architecte sénior SAP avec plus de 20 ans d'expérience dans le domaine de la consultation dans des projets d'envergure et à haute visibilité. Il possède une expertise de pointe sur toutes les technologies SAP incluant [redacted] et autres produits utilisés par la société. Il a participé à plusieurs projets d'envergure tels que Saputo, Toronto Transit Commission et 407 ETR. (Ressource a quitté le projet en avril)

Ressources déjà approuvée par Alain Dubé :

[redacted] **:** Associée adjointe pour IBM Sécurité SAP au niveau Nord-Américain. Elle occupe un poste d'exécutif de sécurité spécialisée sur les modèles de gouvernance incluant les outils IDM et GRC. Elle a œuvré en tant qu'experte en sécurité et gestion des risques auprès de plusieurs grandes firmes d'experts conseils aux États-Unis et en Europe. Taux expert déjà approuvé par Alain Dubé en janvier 2018. (Ressource temporaire et à temps partiel)

Experts Computer Associates : Conseillers spécialistes associés à l'installation des outils du céduleur CA et responsable pour la formation des ressources de l'Alliance et la Société sur les nouveaux outils. Taux expert approuvé par Alain Dubé en janvier 2018. (Ressources temporaires et à temps partiel)

De : Nabil Aboutanos
À : Albisetti, Laurent (Ext)
Cc : lalbisetti@lgs.com
Objet : Re: TR: Justification - Taux Experts
Date : 7 juillet 2018 10:38:26

Oui de mémoire tout ça a été transmis à Sylvain. Assures toi avec Sylvain d'abords et ensuite si ok envois Stéphane a Sylvain. C'est mieux comme ça.

Merci

Sent from my iPhone

On Jul 6, 2018, at 3:53 PM, Albisetti, Laurent (Ext) <Laurent.Albisetti@saaq.gouv.qc.ca> wrote:

> Bonjour Nabil,
>
> Stéphane Mercier me demande si nous avions communiqué (à qui et quand), un document synthèse justifiant les demandes de taux d'experts.
>
> Voici ce que m'a transmis Martine.
> Avais-tu envoyé de quoi à Sylvain, ou Élodie ?
>
> Merci !
>
> Laurent Albisetti
> Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**
>
> **En cas d'urgence : Cell** [redacted]
> **Laurent_Albisetti@lgs.com**
>
> **AVIS DE CONFIDENTIALITÉ** Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.
>
> ---
>
> **De :** Gagné, Martine (Ext)
> **Envoyé :** 6 juillet 2018 12:11
> **À :** Albisetti, Laurent (Ext) <Laurent.Albisetti@saaq.gouv.qc.ca>
> **Objet :** Justification - Taux Experts
>
> Salut Laurent,
>
> Voici le document initial présenté.

Martine Gagné
Projet CASA
Leader adjoint – Chantier TI
Martine.Gagné@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81564)

<Documentation_Consultants Experts.docx>

De : Albisetti, Laurent (Ext)
À : Cloutier, Sylvain; Rodier, Mario (Ext); Mercier, Stéphane (Ext)
Cc : Nabil Aboutanos; lalbisetti@lgs.com
Objet : liste des ressources identifiées comme experts Livraison 1
Date : 9 juillet 2018 14:45:00

Allo Sylvain,

En réponse à ta question, voici ce qui avait été défini lors des discussion finalisées en février dernier :

- Nombre de ressources = 13 ressources pour un total estimé de 16 682 heures;

Concrètement, cela donnait :

- Ressources nommées :
  - Côté IAQ :
    - [redacted]
  - Côté Solution techno :
    - [redacted]
    - [redacted] compté comme tel jusqu'au 28 mai, puis remplacé depuis par [redacted]
    - [redacted] (n'intervient plus que sur appel)
    - [redacted]
    - [redacted] qui a quitté, et a été remplacé par la suite par [redacted]
    - [redacted]
    - [redacted]
    - [redacted]
    - [redacted]
- Ressources génériques, identifiées par la suite :
  - Expert IDM ([redacted]
  - Expert céduleur (équipe CA One Automation pour 408 h; concerne [redacted], [redacted])
- Ressource générique, non encore identifiée :
  - Expert CoE

Globalement, on devrait être pas mal en dessous en nombre d'heures et $.

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell [redacted]
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

De : Lacroix, Daniel (Ext)
À : Albisetti, Laurent (Ext)
Cc : Gagné, Martine (Ext)
Objet : TR: Expert CA One Automation: Nombre d"heures
Date : 9 juillet 2018 15:54:06

Bonjour Laurent

Voici la présentation qui a été faite à Alain Dubé dans laquelle on mentionnait qu'on allait recourir au taux « Expert » pour les ressources CA (ou Redwood). Voir les slides 14 et 15.

Merci

De : Lacroix, Daniel (Ext)
Envoyé : 6 février 2018 15:25
À : Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Gagné, Martine (Ext) <Martine.Gagne@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Expert CA One Automation: Nombre d'heures

Bonjour Alain

Le nombre d'heure prévue est de 408 (et non pas 480 comme je t'ai mentionnée).

C'est le chiffre que nous avons présenté à la en décembre (voir slide 15).

http://sgpe/PWA/GED/TI/IntegrationTechnologique/ArchitectureInfra/Documents%20partages/CASA%20Architecture%20Composants/Support%20Solution%20d'affaires/Intégration/OneAutomation/IEA_DA_SélectionOutilCéduleur%20v0.98.pptx

Il s'agit d'un nombre d'heure estimé pour les services directs de CA selon le plan d'intervention convenu (qui a été validé ave l'équipe Lilas par Luc et Ricky). Le réel peut être légèrement différent, selon les besoins et la vélocité.

Est-ce que ça répond bien à ton questionnement?

Daniel Lacroix
Projet CASA
Architecte intégrateur – Chantier TI
Daniel.Lacroix@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81573)

De : Albisetti, Laurent (Ext)
À : Martine Gagne
Cc : Lacroix, Daniel (Ext); Nabil Aboutanos; lalbisetti@lgs.com
Objet : TR: Ressources taux expert
Date : 9 juillet 2018 10:59:00

Allo Martine,

Voici la liste des ressources pour lesquelles il manquerait le justificatif des taux d'experts.
En résumé, il s'agit de :

- [redacted] (IBM) qui a quitté le projet;
- [redacted] qui vient aider Alvaro pour la Livraison 2 : pour celui-ci, je pense que tu as dû faire de quoi, car il vient de rentrer.
- L'équipe CA One Automation : il me semble que la présentation de l'équipe avait fait l'objet d'une approbation.

Merci !

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell [redacted]
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 9 juillet 2018 10:42
À : Albisetti, Laurent (Ext) <Laurent.Albisetti@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Ressources taux expert

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 28 juin 2018 08:35

À : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Ressources taux expert

Allo Sylvain,

Est-ce que tu as reçu un justificatif de Nabil concernant les 5 ressources ci-bas?

Merci

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec | Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 | Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Dubé, Alain
Envoyé : 27 juin 2018 15:04
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Ressources taux expert

Cela est géré par le bureau de programme. C'est Sylvain qui a demandé ces justificatifs à ail.
Je peux aider…

Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
[redacted] Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 27 juin 2018 10:06
À : Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Ressources taux expert

Bonjour Alain,

Il me manquerait le raison justifiant l'utilisation du taux d'expert pour ces ressources :

- [redacted] – Équipe solution opérationnelle et informationnelle
- [redacted] – Équipe Infrastructure et exploitation
- [redacted] – Équipe Infrastructure et exploitation
- [redacted] – Équipe Infrastructure et exploitation
- [redacted] – Équipe Infrastructure et exploitation

Est-ce que tu pourrais me transmettre les justificatifs demandés?

Merci et bonne journée

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Albisetti, Laurent (Ext)
À : Hudon-Chabot, Élodie
Cc : Martine Gagne; lalbisetti; Daniel_Girard@lgs.com
Objet : RE: Ressources taux expert
Date : 20 juillet 2018 16:07:00
Pièces jointes : Formulaire EXCEL - David Falkoff.msg
Approbation_Taux Expert_Peter Riley.xlsx
TR Expert CA One Automation Nombre d"heures .msg
CV Riley Peter_BASIS.pdf

Bonjour Élodie,

Je fais du ménage dans mes courriels.

- Pour [redacted], je te joins le courriel de Martine Gagné avec le formulaire précisant que Alain Dubé avait approuvé.
- Pour [redacted], il ne figurait pas dans la description initiale forunie par Nabil parce qu'il était parti et avait été remplacé par [redacted] (pour qui la description avait été faite). Je joins donc la justification que je me suis permis d'insérer dans un formulaire identique à celui de [redacted], accompagné de son CV qui justifie l'expertise de la ressource.
- Pour les 3 dernières ressources ([redacted] il s'agit de ressources d'un de nos partenaires (CA-One Automation) qui sont venues (ils n'ont pas terminé, d'ailleurs et devraient revenir prochainement pour de l'assurance qualité). Je te joins le courriel de Daniel Lacroix référant à la présentation PowerPoint que Daniel avait faite en présence d'Alain Dubé et expliquant l'expertise des ressources. Si tu veux plus un formulaire comme les autres, je pourrais le faire au retour de mes congés.

Bonne journée,

Laurent Albisetti
Conseiller en planification | CASA – Bureau de programme | VPTI | C-2| **418 528-3333 ext.82831**

En cas d'urgence : Cell [redacted]
Laurent_Albisetti@lgs.com

AVIS DE CONFIDENTIALITÉ Le présent courriel est confidentiel et ne s'adresse qu'au destinataire. S'il vous a été transmis par mégarde, veuillez le détruire et m'en aviser aussitôt.

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 9 juillet 2018 10:42
À : Albisetti, Laurent (Ext) <Laurent.Albisetti@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Ressources taux expert

Elodie Hudon, CPA, CGA

Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 28 juin 2018 08:35
À : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : TR: Ressources taux expert

Allo Sylvain,

Est-ce que tu as reçu un justificatif de Nabil concernant les 5 ressources ci-bas?

Merci

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De : Dubé, Alain
Envoyé : 27 juin 2018 15:04
À : Hudon-Chabot, Élodie <Elodie.Hudon-Chabot@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : RE: Ressources taux expert

Cela est géré par le bureau de programme. C'est Sylvain qui a demandé ces justificatifs à ail.
Je peux aider…

Alain Dubé
Leader du chantier Solution technologique
Carrefour des services d'affaires (CASA)
Société de l'assurance automobile du Québec
(418) 528-3534 – Bur.
([redacted] – Cell.
alain.dube@saaq.gouv.qc.ca

De : Hudon-Chabot, Élodie
Envoyé : 27 juin 2018 10:06
À : Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Cloutier, Sylvain <Sylvain.Cloutier@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Ressources taux expert

Bonjour Alain,

Il me manquerait le raison justifiant l'utilisation du taux d'expert pour ces ressources :

- [redacted]– Équipe solution opérationnelle et informationnelle
- [redacted] – Équipe Infrastructure et exploitation
- [redacted] [redacted] – Équipe Infrastructure et exploitation
- [redacted]– Équipe Infrastructure et exploitation
- [redacted] – Équipe Infrastructure et exploitation

Est-ce que tu pourrais me transmettre les justificatifs demandés?

Merci et bonne journée

Elodie Hudon, CPA, CGA
Conseillère en gestion financière des projets d'investissement
Société de l'assurance automobile du Québec **I** Bureau de projet - CASA
333, boul. Jean-Lesage, N-2 **I** Québec (Québec) G1K 8J6
Tél. : 418-528-3333 poste 85768

De :	Gagné, Martine (Ext)
À :	Albisetti, Laurent (Ext)
Objet :	Formulaire EXCEL - David Falkoff
Date :	20 juillet 2018 15:48:57
Pièces jointes :	Approbation Taux Expert David Falkoff.xlsx

Laurent,

Le formulaire avait été approuvé par Alain Dubé. Le voici :

Martine Gagné
Projet CASA
Leader adjoint – Chantier TI
Martine.Gagné@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81564)

De : Lacroix, Daniel (Ext)
À : Albisetti, Laurent (Ext)
Cc : Gagné, Martine (Ext)
Objet : TR: Expert CA One Automation: Nombre d"heures
Date : 9 juillet 2018 15:54:06

Bonjour Laurent

Voici la présentation qui a été faite à Alain Dubé dans laquelle on mentionnait qu'on allait recourir au taux « Expert » pour les ressources CA (ou Redwood). Voir les slides 14 et 15.

Merci

De : Lacroix, Daniel (Ext)
Envoyé : 6 février 2018 15:25
À : Dubé, Alain <Alain.Dube@saaq.gouv.qc.ca>
Cc : Gagné, Martine (Ext) <Martine.Gagne@saaq.gouv.qc.ca>
Objet : Expert CA One Automation: Nombre d'heures

Bonjour Alain

Le nombre d'heure prévue est de 408 (et non pas 480 comme je t'ai mentionnée).

C'est le chiffre que nous avons présenté à la en décembre (voir slide 15).

http://sgpe/PWA/GED/TI/IntegrationTechnologique/ArchitectureInfra/Documents%20partages/CASA%20Architecture%20Composants/Support%20Solution%20d'affaires/Intégration/OneAutomation/IEA_DA_SélectionOutilCéduleur%20v0.98.pptx

Il s'agit d'un nombre d'heure estimé pour les services directs de CA selon le plan d'intervention convenu (qui a été validé ave l'équipe Lilas par Luc et Ricky). Le réel peut être légèrement différent, selon les besoins et la vélocité.

Est-ce que ça répond bien à ton questionnement?

Daniel Lacroix
Projet CASA
Architecte intégrateur – Chantier TI
Daniel.Lacroix@saaq.gouv.qc.ca
418-528-3333 (Poste 81573)

De : Gagné, Martine (Ext)
À : Gagné, Martine (Ext); Albisetti, Laurent (Ext)
Objet : Conversation avec Gagné, Martine (Ext)
Date : 20 juillet 2018 14:14:03

Gagné, Martine (Ext) 13:39:

Salut Laurent: Effectivement Peter Riley n'était pas sur le document car Say Sanne venait de le remplacer.

Albisetti, Laurent (Ext) 13:40:

peux-tu quand même regarder ou m'envoyer son cv pour que je fasse comme tu avais fait pour les autres ? Il faut justifier chaque ressource qui ont (ou sont) facturées au taux d'expert. Merci !

Gagné, Martine (Ext) 13:40:

Je vais vérifier si je l'ai.

Gagné, Martine (Ext) 13:50:

Je l'ai trouvé. Je te l'envoie sur le courriel LGS.

Albisetti, Laurent (Ext) 14:13:

ok merci je m'en charge