

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

Le 22 mai 2025, lors de l'audience de M Martin Després, il a été question du changement de taux horaire de facturation de 10 ressources de l'alliance affectés au projet CASA en 2018. Le commissaire a alors demandé l'engagement suivant :

ENGAGEMENT 26 E-1 : qu'est-ce qui justifie dans la facturation pour une même ressource qu'elle change pour un même mois du taux le plus bas au taux le plus haut ?

Le 24 mai 2025, lors du témoignage de M Jérôme Verreault, celui réfère à 26 ressources de l'alliance bénéficiant d'un taux « Expert » de 350 \$/h, pour lequel il estime que l'utilisation de ce taux causera une dépense additionnelle de 14 M\$ pour l'année 2018.

EXPLICATIONS

- Les 26 ressources mentionnées par M Verreault sont de deux catégories :
 - 10 ressources dont le taux est passé du taux moyen de base (82 \$/h) au taux expert (350 \$/h) dont il a été question lors du témoignage de M Després;
 - 16 ressources qui ont été rémunérées au taux « Expert » pour l'ensemble des lots 4 et 5;
- A noter que l'estimation de l'impact de 14 M\$ additionnel pour 2018 avancé par M Verreault était basé sur une hypothèse de facturation de 2 087,3 heures par ressource, par année plutôt que sur les heures réalisées.

Pour les 10 ressources dont le taux est passé de 82\$ à 350\$:

- Le logiciel S4/HANA est le progiciel SAP qui a été déployé à la SAAQ, avec CASA.
- Au début du projet, la version 1610 du progiciel était utilisé. Il était prévu à la soumission de l'alliance d'utiliser cette version jusqu'à la fin de 2020;
- Quand SAP a rendu publique la version 1709 de S4/HANA, une analyse a été effectuée afin d'identifier les avantages potentiels que cette mise à jour offrait à la SAAQ, dans le contexte du projet CASA;
- L'analyse a démontré que cette nouvelle version offrait plusieurs avantages pour la SAAQ, notamment de :
 - Disposer d'un environnement plus à jour pour les mises en production des livraisons à venir;
 - Disposer d'un écosystème simplifié qui permettait d'éliminer les mécanismes de synchronisation qui étaient nécessaires dans les versions précédentes du logiciel S4/HANA;
 - Réduire les efforts à long terme de mise à jour et d'entretien de l'écosystème déployé;
 - Simplifier le plan de déploiement pour les livraisons à venir;
 - Déployer le module de gestion des clientèles de SAP (CRM) sur site, ce qui facilitait l'évolution subséquent de la solution;
- La SAAQ prend alors la décision d'affaires de devancer l'installation de à la version 1709 afin de bénéficier plus rapidement des avantages qu'elle procurait. Voir les demandes d'ajustements au projet (DAP) #33 et #84 annexé à la présente note;
- Des ressources du projet ont été affectées à cette mise à jour. Afin de la réaliser et d'en assurer le succès, 10 consultants de l'alliance ont été sollicités en raison de leur expertise et se sont vu attribuer des taux « experts »;
 - Chacun avait au minimum 8 années d'expérience, allant jusqu'à 30 ans dans un cas;
 - Chacun d'entre eux disposait des connaissances et de l'expertise de pointe nécessaires pour réaliser ce mandat;

- Leur rôle a été modifié pour la durée du mandat de mise à jour de S/4 HANA et du module CRM, et les taux « experts » ont eu cours durant cette période uniquement :
 - 1 ressources nécessaires du 1^{er} janvier 2018 au 31 mars 2018;
 - 1 ressources nécessaires du 1^{er} janvier 2018 au 28 mai 2018;
 - 8 ressources nécessaires du 1^{er} janvier 2018 au 27 novembre 2018;
- De nouveaux rôles leur ont alors été attribués;
 - Ces rôles demandaient une expertise de pointe et stratégique, alors que leur rôle d'origine au projet n'avait pas une telle exigence;
 - Les ressources disposaient de l'expertise nécessaires pour accéder à un rôle de ce niveau;
- La rémunération est dictée par:
 - Taux moyen pour le domaine auquel la ressource est attribuée;
 - Taux plus élevé pour des besoins d'expertise de pointe
- Comme les ressources ont été sollicitées pour leur expertise de pointe, elles ont bénéficié pour la durée de ce mandat d'une rémunération supérieure à celle qui était attribué à leur domaine précédent dans le projet;
- Au total ces 10 ressources ont réalisé 12 187 heures de travail au taux majoré, ce qui a engendré un coût supplémentaire de 3 242 239 \$.
- Le principe sous-jacent est le même que celui qui est utilisé dans la fonction publique :
 - La rémunération est donnée en fonction du rôle occupé, et non pas en fonction de la personne qui occupe le rôle;
 - Une personne à laquelle on demande de jouer un rôle plus complexe, de plus grande responsabilité ou une plus grande imputabilité (Ex. : poste de niveau expert ou émérite pour la fonction publique) reçoit une rémunération supérieure pour ce rôle, si elle dispose de l'expérience nécessaire pour occuper ledit rôle;
 - Cette prime est octroyée pour la durée ou ce rôle est occupé, et le retour à un rôle antérieur implique un retour à la rémunération antérieure;
- Les ressources et leurs rôles respectifs (rôle d'origine et pour ce mandat spécifique) figurent ci-dessous :

Ressource	Rôle d'origine *	Rôle attribué pour mise à jour de S4 / HANA et le déploiement de CRM sur site
Aouad, Tobi	Spécialiste technologique - infrastructure	Développeur senior
Bellerose, Luc	Spécialiste intégration	Expert CoE (<i>Centre of expertise</i>)
Brown, Martin	Spécialiste technologique - architecte technologique	Architecte intégrateur technologique
Laplante, Martin	Spécialiste technologique - architecture	Architecte Senior
Patel, Rupesh	Spécialiste technologique - architecte BASIS	Spécialiste technique (<i>Basis</i>) senior, expertise de pointe S4/HANA
Riley, Peter	Spécialiste technologique – architecture (basis)	Spécialiste technique (<i>Basis</i>) senior, spécialiste des architectures d'environnement
Ritco, Sorin	Spécialiste technologique – architecture infrastructure	Architecte SAP Senior
Szydelski, Jakub	Spécialiste technologique – architecture OpenText	Architecte technique Senior
Vasquez, Ana	Spécialiste technologique PI/PO	Architecte SAP, spécialiste des modules PI/PO
Wu, Jason	Spécialiste technologique UI/ Fiori/Hybris	Architecte technique SAP, spécialiste des modules utilisés pour la mobilité (Utilisation des portails, notamment)

* Taux moyen de 82 \$ par ressource pour les rôles de spécialistes technologiques.

L'impact de la majoration de taux pour ces ressources est le suivant :

Nom de la ressource	Taux d'origine	Taux modifié	Heures - janvier à mars 2018	Heures avril à novembre 2018	Écart de coût	Cout total
Aouad, Tobi	82 \$	350 \$	472,00	1 053,50	413 048 \$	533 925\$
Bellerose, Luc	115 \$	350 \$	422,50	1 252,75	398 695 \$	586 338 \$
Brown, Martin	82 \$	350 \$	449,50	304,00	203 154 \$	263 725 \$
Laplante, Martin	82 \$	350 \$	449,50	33,00	129 442 \$	168 875\$
Patel, Rupesh	82 \$	350 \$	532,00	1 287,00	492 640 \$	636 650 \$
Riley, Peter	82 \$	350 \$	472,00	0,00	126 496 \$	165 200 \$
Ritco, Sorin	82 \$	350 \$	447,00	1 079,00	413 284 \$	534 100 \$
Szydelski, Jakub	82 \$	350 \$	375,00	1 028,00	380 116 \$	491 050 \$
Vasquez, Ana	82 \$	350 \$	499,00	1 172,50	452 652 \$	585 025 \$
Wu, Jason	82 \$	350 \$	160,50	697,75	232 802 \$	300 387 \$
Total			4 279	7 907,50		
			12 186,50		3 242 329 \$	4 265 275 \$

- Cette rémunération a pris fin quand le mandat a été terminé et que les ressources sont revenues à leur taux moyen d'origine.

Pour les 16 autres ressources rémunérées au taux « expert » :

- Pour l'ensemble des mois de novembre 2017 à décembre 2018, pour les lots 4 et 5 de la livraison 1 ainsi que des éléments de la livraison 2 :
- Les 16 ressources ont réalisé un total de 6 548,5 heures, ce qui représente 2 291 975 \$
- Les principales activités réalisées concernaient :
 - Architecture de base de la solution (1281 hrs.)
 - Préparation de la voute documentaire OpenText (2 401,5 hrs.)
 - Préparation de la livraison 2 (1 036 hrs.)

Nom de la ressource	Livraison 1 - Lot 4-5		Livraison 2	
	Heures novembre 2017 à mars 2018	Heures avril à décembre 2018	Heures novembre 2017 à mars 2018	Heures avril à décembre 2018
Ananthapadmanabhan Vinod	2	90		9
Barclay Georges	120	154		198
Chea Say Sanne		1 281		
Chitluri Naveen		16		
Falkoff David Maury				1 036
Gagnon Patrick				79,50
Hoehn Olivier		50		
Jabbari Pouya	56	204		
Koty Lucien				120
Lemonnier Ferro Manuel Vicente	8	24		
Miller Mark		40		
Sanku Kulasekhar	219	1 141		405
Schalich Joerg (Ext) CASA-DA100261				156
Simms Britta	88	216		
Tavares De Souza Marcos (Ext)			232	488
Yu Lili				116
Sous total heures	493	3 216	232	2 607,50
Total heures	3 709		2 839,50	
Sous total (à 350 \$/h) \$	172 550	1 125 600	81 200	912 625
Total \$	1 298 150		993 825	
Global \$		2 291 975 \$		

- Le total dépensé entre novembre 2017 et décembre 2018 pour ces 26 ressources est de 6 557 250\$, soit;
 - 4 265 275\$ pour les 10 ressources dont le taux a été majoré;
 - 2 291 975\$ pour les 16 autres ressources expertes;
- A noter que l'estimation de l'impact de 14 M\$ additionnel pour 2018 avancé par M Verreault était basé sur une hypothèse de facturation de 2 087,3 heures par ressource, par année plutôt que sur les heures réalisées.

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 SAP S/4HANA 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 S/4 HANA. À la suite de la disponibilité d'une nouvelle version S/4 et d'un add-on CRM intégré à S/4, 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 S/4HANA 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 S/4HANA 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 S/4HANA 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 S/4HANA 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.



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

SharePoint

Hudon-Chabot, Élodie



No DAP *	033
No. DAS intrant	
Titre de la demande d'ajustement *	Ajout d'un expert CoE
Chantier *	IAQ-Intégration et assurance qualité ▼ Chantier responsable de la demande
Livraison	L1 ▼
Lot *	04 No de Lot (00 À 99) ou n/a
Impact entente de lot	☐
No. amendement entente de lot	
Liste plans impactés	30104-R-61
Date demande	15/02/2018
Date état	15/02/2018
État	Fermée ▼
Type de demande	Ajout ▼
Événement / motif de la demande	Ajustement portée/hypothèse ▼
Demandeur	Hudon, Kathleen x
Priorité	
Responsable analyse	Malenfant, Karl x
SAAQ - Efforts	 Efforts estimés pour les ressources SAAQ internes et externes
SAAQ - Coûts	 Coûts estimés pour les ressources SAAQ internes et externes
Alliance - Efforts	1 184 Heures estimés pour les ressources Alliance
Alliance - Coûts	414 400,00

Source financement

Réserve

Décision requise le

27/02/2018

Date de la décision

27/02/2018

Décision

Approuvée

Détail décision

Ajout d'un expert CoE financé par la réserve pour travaux additionnels. Ajout approuvé lors du CD du 2018-02-27.

Impact contractuel

☐

No. de contrat

No. avenant

No. ligne de contrat

Annexe au contrat

Approbation SAAQ

Karl Malenfant

Approbation Alliance

Nabil Aboutanos

Pièces jointes

Expert CoE.pdf

Supprimer

Créé le 15/02/2018 12:21 par Hudon-Chabot, Élodie

Dernière modification le 09/03/2018 15:09 par Hudon-Chabot, Élodie

Enregistrer

Annuler

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
Aouad, Tobi	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.
Bellerose, Luc	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.).
Brown, Martin	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.
Laplane, Martin	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)
Patel, Rupesh	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 S/4 HANA, 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
Riley, Peter	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).
Ritco, Sorin	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.
Szydelski, Jakub	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 spécialisations 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.
Vasquez, Ana	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.
Wu, Jason	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.